

# Avaluacions estratègiques CoNCA

AEC 09 (2018)

## Museu d'Art Contemporani de Barcelona (2015-2017)



Generalitat  
de Catalunya

**Co NC A**

Consell Nacional  
de la Cultura i de les Arts

El document *AEC 09 (2018). Museu d'Art Contemporani de Barcelona (MACBA) (2015 - 2017)* ha estat elaborat pel Consell Nacional de la Cultura i de les Arts (CoNCA), en compliment del que estableix l'article 4.k de la Llei 6/2008, de 13 de maig, del Consell Nacional de la Cultura i de les Arts.

Document aprovat pel Plenari del CoNCA el 7 de setembre de 2018.

#### Membres del Plenari

Carles Duarte i Montserrat, president

Gemma Sendra i Planas, vicepresidenta

David Albet i Sunyer, vocal

Mercè Gisbert i Cervera, vocal i secretària

Pilar Parcerisas i Colomer, vocal

Isona Passola i Vidal, vocal

#### Directora

Sílvia Muñoz d'Imbert

#### Elaboració i coordinació

Jordi Auladell i Marquès

#### Col·laboradors

Sergi Aguilar i Sanchis

Montse Badia Moré

Anna Bellaubí Sánchez

Roberta Bosco

Get a Partner, S.L.

Llucià Homs Capdevila

Rosa Maria Malet i Ybern

#### Equip del CoNCA

Anna Andreu Martínez, Jordi Auladell i Marquès, Lúcia Benito Porté, Gemma Carbonell Jorquera, Ramon Castells Ros, Jesús Fernández Acebal, Cèlia Garcia Trujillo, Àngels Giráldez González, Ana Cintya Loayza Martín, Lluïsa Sala i Tubert i Joan Torrent i Pérez.

El document *AEC 09 (2018) Museu d'Art Contemporani de Barcelona (MACBA) (2015 - 2017)*, editat pel Consell Nacional de la Cultura i de les Arts (CoNCA), està subjecte a una llicència de Reconeixement-NoComercial 4.0 Internacional de Creative Commons. Se'n permet la còpia, la distribució i la comunicació pública sense ús comercial, sempre que se'n citi la font.



Podeu descarregar la versió electrònica d'aquest informe a <http://www.conca.cat>.

Barcelona, setembre de 2018

Correcció lingüística: Tau Traduccions, S.L.

Disseny i maquetació: [www.vitaminadisseny.cat](http://www.vitaminadisseny.cat)

# ÍNDEX

|                                                                            |            |
|----------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Introducció</b>                                                         | <b>5</b>   |
| <b>1. L'avaluació estratègica al Museu d'Art Contemporani de Barcelona</b> | <b>7</b>   |
| 1.1. Marc avaluador i fonts d'informació                                   | 12         |
| <b>2. Descripció i interpretació per eixos transversals</b>                | <b>15</b>  |
| 2.1. Governança i coordinació institucional                                | 17         |
| 2.2. Economia, finançament i gestió de la despesa                          | 36         |
| 2.3. Estructura organitzativa i interacció sectorial                       | 56         |
| 2.4. Activitats i públics                                                  | 63         |
| 2.5. Paradigma digital                                                     | 71         |
| 2.6. Cohesió social                                                        | 75         |
| 2.7. Educació                                                              | 81         |
| 2.8. Internacionalització                                                  | 84         |
| 2.9. Excel·lència                                                          | 88         |
| 2.10. Context extern                                                       | 91         |
| <b>3. Valoració de continguts per experts externs</b>                      | <b>99</b>  |
| 3.1. Aplicació metodològica                                                | 101        |
| 3.2. Resultats de la valoració d'experts                                   | 103        |
| <b>4. Conclusions</b>                                                      | <b>115</b> |
| 4.1. De tipus organitzatiu                                                 | 117        |
| 4.2. De tipus econòmic                                                     | 118        |
| 4.3. Respecte de l'oferta i el contingut                                   | 120        |
| <b>5. Recomanacions finals</b>                                             | <b>123</b> |
| 5.1. De tipus organitzatiu                                                 | 125        |
| 5.2. De tipus econòmic                                                     | 126        |
| 5.3. Respecte de l'oferta i el contingut                                   | 126        |
| 5.4. Reflexions finals                                                     | 127        |

|                                                                                         |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>6. Seguiment</b>                                                                     | <b>131</b> |
| 6.1. Autoavaluació. Model i periodització                                               | 133        |
| <b>Referències bibliogràfiques i documentació</b>                                       | <b>137</b> |
| <b>Annex I: Taules d'indicadors</b>                                                     | <b>141</b> |
| <b>Annex II: Model d'informe d'experts per al Museu d'Art Contemporani de Barcelona</b> | <b>153</b> |
| <b>Annex III: Model d'informe de seguiment per a l'autoavaluació</b>                    | <b>159</b> |
| <b>Versión en CASTELLANO (resumen)</b>                                                  | <b>165</b> |

## INTRODUCCIÓ.

---

El Museu d'Art Contemporani de Barcelona és, *de facto*, l'equipament públic central en la difusió de les arts visuals de creació contemporània a Catalunya. En aquest sentit, és hereu del projecte de Cirici Pellicer i de Rodríguez-Aguilera que, amb una vida limitada durant el franquisme (1960-1965), evidencià la necessitat d'una via per a mostrar la producció artística del moment.

Inaugurat l'any 1995 en l'edifici emblemàtic de Richard Meier, el MACBA fou la culminació d'un procés complex amb impulsors privats i les administracions públiques que s'havia iniciat amb el Pacte cultural a mitjans dels vuitanta, quan es decidí recuperar la idea d'un espai públic per a l'art contemporani en sintonia amb les tendències de la política cultural d'aquell període. Es creava una institució nova, conjunta entre les administracions i el mecenatge privat, en un marc arquitectònic de personalitat artística pròpia que, fins avui dia, funciona com a atractiu per ell mateix. Amb tot, es plantejà, ja des dels inicis, una contraposició entre la mirada patrimonialista de l'art contemporani català i les visions més internacionalistes, com a centre d'art contemporani, amb mostres de la creació vigent d'arreu.

A hores d'ara, diverses actuacions han clarificat l'actualitat del MACBA: l'acord amb la Fundació "la Caixa" per a utilitzar conjuntament fons i espais, unit a l'impuls del Fons d'art de la Generalitat de Catalunya i la continuïtat en la compra d'obra per part de la Fundació MACBA; la delimitació discursiva entre els dos grans museus d'art del país, MNAC i MACBA, que permet al museu d'art contemporani centrar-se conceptualment amb posterioritat a les segones avantguardes (anys setanta); i, especialment, el nou pla estratègic per als propers exercicis, que preveu remodelar i eixamplar les instal·lacions i possibilitar l'existència d'una exposició permanent de visió patrimonial que coexisteixi amb les mostres temporals vinculades a la creació més actualitzada.

El present de l'ens és la convivència amb les dificultats pròpies de l'entorn cultural general, a les quals cal afegir les característiques de reflexió i discussió contínua del sector i les anomalies que implica traslladar-les a un sistema públic. Alhora, si bé s'ha mantingut la línia conceptual que marcà, en el seu moment, la direcció de Borja -Villel, els conflictes i canvis en l'equip directiu han suposat desequilibris en

la gestió de la institució i no han permès la continuïtat imprescindible que permeti reconèixer de forma evident el projecte de la institució.

Combinar la llibertat que el museu necessita per a representar la contemporaneïtat amb les funcions de tot equipament públic, consolidant la institució com a àgora i plataforma de difusió, es converteix en el repte principal del MACBA.



# **1. L'AVALUACIÓ ESTRATÈGICA AL MUSEU D'ART CONTEMPORANI DE BARCELONA**





## 1. L'AVALUACIÓ ESTRATÈGICA AL MUSEU D'ART CONTEMPORANI DE BARCELONA

En compliment de la normativa vigent,<sup>1</sup> el Consell Nacional de la Cultura i de les Arts (CoNCA) ha de centrar la seva missió a desenvolupar 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**.

Fer una **avaluació estratègica**, com a expressió de l'auditoria cultural, implica el seguiment i la valoració de 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.

Es conforma com l'instrument 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 una major quota de rellevància en els objectius, d'eficàcia en la seva consecució i d'eficiència en l'ús apropiat dels recursos disponibles.

El CoNCA ha desenvolupat un model metodològic propi per a aplicar a l'anàlisi dels equipaments culturals<sup>2</sup> que centra el seu estudi en els aspectes següents:

- L'acompliment dels objectius culturals i estratègics que la missió i l'interès públic determinin.
- La gestió de les activitats i l'aprofitament econòmic que es deriva del finançament públic.
- L'oferta de continguts i l'adequació al pla estratègic o programa corresponent.
- L'estimació de l'impacte social i cultural de les accions i estratègies dutes a terme.

<sup>1</sup> Llei 6/2008, de 13 de maig, del Consell Nacional de la Cultura i de les Arts. Llei 11/2011, de 29 de desembre, de reestructuració del sector públic per agilitzar l'activitat administrativa.

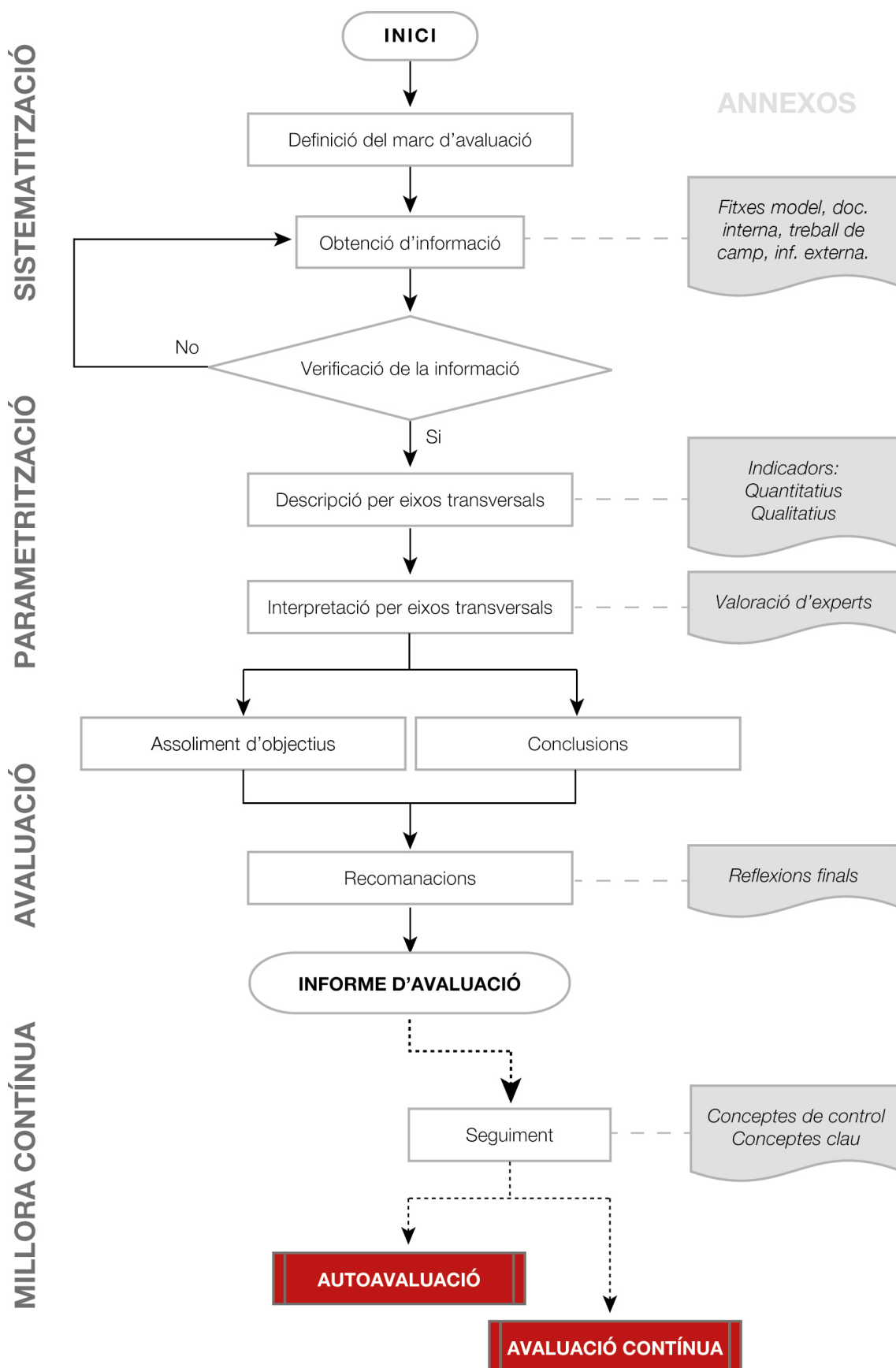
<sup>2</sup> CoNCA (2014). *Avaluació estratègica. Model teòric i aplicació*. Informes CoNCA, 7, Barcelona [edició digital]. [http://conca.gencat.cat/ca/detall/publicacio/pub\\_avaluacio\\_estrategica\\_model\\_teoric](http://conca.gencat.cat/ca/detall/publicacio/pub_avaluacio_estrategica_model_teoric)  
CoNCA (2015). *Avaluació estratègica per als equipaments culturals. Guia d'aplicació*, Barcelona [edició digital]. [http://conca.gencat.cat/ca/detall/publicacio/pub\\_avaluacio\\_estrategica\\_equipaments](http://conca.gencat.cat/ca/detall/publicacio/pub_avaluacio_estrategica_equipaments)

Definit el marc o context d'avaluació, les fases que articulen el desenvolupament de la metodologia són les següents:

- a) La **sistematització** de la informació, on s'inclouen els processos per a la seva obtenció i verificació.
- b) La **parametrització** de la informació sistematitzada, en la qual es relacionen els processos vinculats a la descripció de l'ens avaluat i a la interpretació de les dades prèviament obtingudes.
- c) L'**avaluació** dels resultats i interpretacions, on consta el grau d'assoliment dels objectius estratègics de l'entitat avaluada, així com les conclusions que s'extreuen de la parametrització prèvia.
- d) La fase de **millora contínua** a partir del seguiment de les ineficiències detectades i de les recomanacions efectuades.

Amb l'esquema esmentat, es defineix un diagrama d'interacció entre els processos que intervenen en el model d'avaluació estratègica (figura 1). L'avaluació estratègica del Museu d'Art Contemporani de Barcelona (MACBA) s'ha estructurat seguint aquesta metodologia.

**Figura 1.**



## 1.1. MARC AVALUADOR I FONTS D'INFORMACIÓ

|                                                                                                                                                                          |                                                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. Ens o personalitats jurídiques avaluades</b>                                                                                                                       | Consorci del Museu d'Art Contemporani de Barcelona                                                                    |
| <b>2. Àrees avaluades</b>                                                                                                                                                | Totes <input checked="" type="checkbox"/><br>Parcial <input type="checkbox"/><br>Definir quines: <input type="text"/> |
| <b>3. Període avaluat<sup>3</sup></b>                                                                                                                                    | Exercicis 2015 - 2016 - 2017                                                                                          |
| <b>4. Operativa de l'avaluació</b><br><br>Calendari d'intervenció                                                                                                        | Obertura del projecte: 23/10/2017.<br>Inici d'intervenció: 21/02/2018.<br>Tancament darrera versió: 03/09/2018.       |
| Metodologia:<br>Avaluació estratègica <input checked="" type="checkbox"/><br>Avaluació <i>ex ante</i> <input type="checkbox"/><br>Altres models <input type="checkbox"/> | Definiu:                                                                                                              |
| Seus afectes                                                                                                                                                             | Plaça de les Arts, 1, Barcelona                                                                                       |
| Interlocutors tècnics (avaluat)                                                                                                                                          | Imma López                                                                                                            |
| Tècnics avaluadors (CoNCA)                                                                                                                                               | Jordi Auladell                                                                                                        |

### Fons d'informació

Per a dur a terme el recull de dades que possibilita l'avaluació s'han emprat fonts d'informació d'origen intern i les obtingudes externament.

Les fonts d'informació d'origen intern es corresponen amb el recull d'aquelles dades facilitades directament per l'ens avaluat o les que comunica per canals propis, i han estat les següents:

- Fitxes d'avaluació: fitxes estandarditzades definides pel CoNCA i que l'ens avaluat omple amb la informació sol·licitada. Fonamentalment de caràcter quantitatiu, les dades requerides es troben agrupades en apartats temàtics directament vinculats als eixos transversals que articulen l'avaluació.

3 El Consorci del Museu d'Art Contemporani de Barcelona presenta els comptes anuals per any natural.

- Documentació específica: cessió, per part del mateix ens, de normatives vigents, informes d'activitats, informes d'organització interna, memòries econòmiques, procediments i dossiers diversos vinculats a la gestió dels exercicis corresponents als exercicis 2015 – 2016 – 2017.
- Treball de camp: s'ha procedit a la recollida directa d'informació a partir de reunions i trobades amb els interlocutors designats pel MACBA i la visita tècnica de les instal·lacions.<sup>4</sup>
- Altrament, s'ha procedit al buidatge d'informació del web, xarxes socials i publicacions emeses per la institució avaluada, on apareixen referències i notícies d'interès per al projecte.

Les fonts d'informació d'origen extern han estat múltiples i es centren en la recerca de dades ampliatives o d'interès. Són les obtingudes per la recerca principalment hemerogràfica, amb un recull ampli de les notícies aparegudes als mitjans d'informació generals i a les publicacions i mitjans del sector cultural, i bibliogràfica.<sup>5</sup>

Les estadístiques, taules i gràfiques que apareixen en l'avaluació s'han obtingut a partir de les fonts esmentades i són d'elaboració pròpia, excepte quan s'indica el contrari.

---

4 S'han fet les reunions i les trobades següents:

- Una d'inicial destinada a la presentació del projecte d'avaluació el 23/10/2017, a la qual van assistir per part del Museu d'Art Contemporani de Barcelona, F. Barembit, director; i J.M. Carreté, gerent; per part del CoNCA, C. Duarte, president; S. Muñoz d'Imbert, directora, i J. Auladell, tècnic avaluador.
- Una reunió el 21/02/2018, a la qual van assistir, per part del MACBA, I. López, directora de gestió, i A. Matias, controller; per part del CoNCA, J. Auladell, tècnic avaluador, i G. Sallés, consultora externa.
- Una visita a les instal·lacions de l'equipament el 12/06/2018, a la qual van assistir per part del MACBA, I. López, directora de gestió; A. Santos, responsable de serveis generals; M. Vega, responsable de la biblioteca; A. Robert, responsable del registre, i H. Chu, conservadora d'exposicions. Per part del CoNCA, J. Auladell, tècnic avaluador, i G. Sallés, consultora externa.
- Una reunió, el 18/07/2018, a la qual van assistir, per part del MACBA, J.M. Carreté, gerent, i I. López, directora de gestió; per part del CoNCA, S. Muñoz d'Imbert, directora, i J. Auladell, tècnic avaluador.

5 L'origen i les citacions de les dades d'obtenció externa es descriuen en el capítol Referències bibliogràfiques i documentació.





## **2. DESCRIPCIÓ I INTERPRETACIÓ PER EIXOS TRANSVERSALS**





## 2. DESCRIPCIÓ I INTERPRETACIÓ PER EIXOS TRANSVERSALS

### 2.1. GOVERNANÇA I COORDINACIÓ INSTITUCIONAL

L'eix de Governança i Coordinació Institucional és transversal i es subdivideix en els apartats següents que es troben vinculats temàticament:

- Governança: marc jurídic que articula el govern, la gestió i l'activitat de l'ens.
- Planificació estratègica i operativa: documents i plans relatius a la visió i la missió, així com a la seva conversió en objectius.
- Coordinació: relacions i contacte amb altres institucions.
- Bones pràctiques: pràctica responsable de les relacions amb tercers.

#### a) Governança

- El Museu d'Art Contemporani de Barcelona (en endavant MACBA) fou constituït per acord del Govern de la Generalitat de Catalunya com a consorci l'any 1988.
- El Consorci Museu d'Art Contemporani de Barcelona (en endavant Consorci) té caràcter local i és un ens de dret públic de caràcter associatiu i voluntari, constituït per administracions públiques i entitats privades sense ànim de lucre.
- El Consorci té la seu a la plaça dels Àngels de Barcelona i ocupa l'edifici inaugurat l'any 1995 per a ubicar específicament el Museu d'Art Contemporani de Barcelona.
- El Consorci està integrat per la Generalitat de Catalunya, l'Ajuntament de Barcelona i la Fundació Museu d'Art Contemporani de Barcelona. Posteriorment al moment fundacional, el Ministeri de Cultura del Govern d'Espanya s'incorpora als òrgans de govern.
- L'entitat està regulada per uns estatuts propis que han sofert modificacions al llarg del temps:
  - Estatuts inicials, publicats a l'Ordre del conseller de Cultura del 28/02/1989.
  - Modificació d'Estatuts, publicats al Decret 336/1994, del 29/11/1994.
  - Modificació d'Estatuts, publicats al Decret 200/1995, del 27/06/1995.
  - Modificació d'Estatuts, publicats al Decret 146/2008, del 22/07/2008, en la qual s'aprova la inclusió de l'Administració General de l'Estat en el Consorci.
  - Aprovació de nous Estatuts, publicats a l'Acord de Govern 51/2015.

En el plenari del Consell Municipal, en sessió del dia 30/01/2015, es va adoptar l'acord de ratificar l'acord del Consell General del Consorci del Museu d'Art Contemporani de Barcelona aprovat en la sessió de 23/07/2013, en el qual s'aprovava definitivament la proposta de modificació dels seus estatuts.

Prèviament adscrit a la Generalitat de Catalunya, a partir del juliol de l'any 2015, amb les modificacions esmentades, el Consorci resta adscrit a l'Ajuntament de Barcelona.

La finalitat fundacional del Consorci és la següent:

- La gestió del Museu d'Art Contemporani de Barcelona com a institució dedicada a l'adquisició, la conservació, l'estudi, l'exposició i la interpretació educativa d'obres d'art contemporani, amb una atenció especial a l'obra dels artistes catalans o relacionats amb Catalunya.
- La creació dels fons bibliogràfics i documentals que facilitin el coneixement i la difusió de l'art contemporani.
- L'estímul i la promoció de totes les activitats del Museu d'Art Contemporani de Barcelona, com a espai per a gaudir de l'art contemporani en les seves diverses manifestacions i, al mateix temps, com a espai per a la formació i l'educació de la sensibilitat i l'esperit crític de les persones.
- Les potestats del Consorci són les següents:
  - La reglamentària, en relació amb els serveis prestats.
  - La d'autoorganització, en el marc dels presents Estatuts.
  - La tributària, referida a l'establiment de taxes.
  - La financera, en relació amb l'establiment de preus públics, en qualsevol cas i amb l'aprovació dels pressupostos i l'apel·lació al crèdit en els termes fixats a les lleis.
  - La de programació o de planificació.
  - La d'execució forçosa i la sancionadora, en relació amb els serveis i béns del Consorci.
  - La de revisió d'ofici dels seus actes i acords.
  - Les necessàries per a la protecció dels béns del Consorci o adscrits per les entitats consorciades.
- El Consorci ha d'establir, amb les administracions públiques que l'integren, un contracte programa de caràcter quadriennal. El contracte programa ha d'in-

cloure els projectes estratègics, el programa quadriennal d'activitats, el projecte museològic i museogràfic, i també les aportacions econòmiques de cadascuna de les administracions consorciades.

- El Consorci i els òrgans competents de les administracions públiques consorciades han d'aprovar el contracte programa, el qual ha de preveure una comissió de seguiment. La composició i les seves funcions s'han de regular en el mateix contracte programa.
- L'altra legislació bàsica que afecta el funcionament ordinari del Consorci és la següent:
  - Llei 30/1992, de 26 de novembre, de règim jurídic de les administracions públiques i del procediment administratiu comú.
  - Reial decret legislatiu 1/1994, de 20 de juny, pel qual s'aprova el text refós de la Llei general de la seguretat social.
  - Reial decret legislatiu 1/1995, de 24 de març, pel qual s'aprova el text refós de la Llei de l'Estatut dels Treballadors.
  - Llei 31/1995, de 8 de novembre, de prevenció de riscos laborals.
  - Llei de l'estatut de l'empresa pública catalana, el text refós de la qual ha estat aprovat pel Decret legislatiu 2/2002, de 24 de desembre (article 1.b.2).
  - Llei de finances de Catalunya, el text refós de la qual ha estat aprovat pel Decret legislatiu 3/2002, de 24 de desembre (article 4).
  - Decret 48/2009, de 24 de març, del Sistema Públic d'Equipaments Escènics i Musicals de Catalunya.
  - Decret 40/2010, de 16 de març, pel qual s'aprova el Pla d'equipaments culturals de Catalunya 2010-2020.
  - Llei de contractes del sector públic, el text refós de la qual ha estat aprovat pel Reial decret legislatiu 3/2011, de 14 de novembre.
  - Llei 27/2013, de 27 de desembre, de racionalització i sostenibilitat de l'Administració local.
  - Directiva 2014/24/UE sobre contractació pública.
  - Llei 15/2014, de 16 de setembre, de racionalització del sector públic.
  - Llei 19/2014, de 29 de desembre, de transparència, accés a la informació i bon govern.
  - Llei de Pressupostos Generals de l'Estat (d'aprovació anual).
  - Llei de Pressupostos de la Generalitat de Catalunya (d'aprovació anual).

## Òrgans de govern

- Els òrgans de govern i gestió del Consorci són els següents:
  - El Consell General.
  - La Presidència del Consell General.
  - Les vicepresidències del Consell General.
  - La Comissió Delegada.
  - La Presidència de la Comissió Delegada.
  - La Direcció, que disposa d'una comissió assessora.
  - La Gerència.
- El Consell General té les funcions de governar i administrar el Consorci i, en aquest sentit, esdevé el màxim òrgan de govern i de gestió de l'ens.
- A 31/12/2017, el Consell General està presidit per la persona titular de l'alcaldia de Barcelona. Hi ha tres vicepresidències: la primera l'ocupa el titular de la Conselleria de Cultura de la Generalitat de Catalunya; la segona vicepresidència l'ocupa la persona titular de la Secretaria d'Estat de Cultura o de la Subsecretària del Ministeri amb competències en matèria de cultura; i la tercera la presidència de la Fundació MACBA.
- Addicionalment, el Consell General està integrat per un màxim de vint-i-dos vocals, dels quals deu són designats per l'Ajuntament, cinc per la Generalitat, dos per l'Administració General de l'Estat i cinc per la Fundació MACBA. Segons l'article 9.2 dels Estatuts, cada administració pública ha d'estar representada com a mínim per un vocal, i el nombre de vocals es reparteix en funció de la contribució econòmica que cada ens assigna al Consorci. A la Fundació Museu d'Art Contemporani li correspon el mateix nombre de vocals que els que tingui la segona administració consorciada, amb un mínim de cinc vocals.
- Les funcions del Consell General són les següents:
  - L'ampliació del Consorci amb noves entitats públiques o privades.
  - L'aprovació dels pressupostos anuals d'ingressos i despeses, les bases d'execució i el compte general.
  - La modificació dels Estatuts del Consorci.
  - L'aprovació de les taxes, les tarifes i els preus per a la prestació dels serveis, amb l'autorització prèvia de l'Ajuntament de Barcelona.
  - L'aprovació d'operacions de crèdit quan el seu import superi el 10% dels recursos ordinaris del pressupost.

- La designació dels membres de la Comissió Delegada en els termes de l'article 13.1.
- La ratificació del nomenament de la Presidència de la Comissió Delegada.
- El nomenament del director o directora i del o de la gerent, a proposta de la Comissió Delegada.
- La disposició i l'alienació dels béns propis i dels drets del Consorci, i la seva transacció, sense perjudici del que estableix l'article 13.5.e).
- L'aprovació del contracte programa, a proposta de la Comissió Delegada.
- L'aprovació de la plantilla de personal i la relació dels llocs de treball, que haurà d'ajustar-se a la normativa aplicable a les entitats locals en matèria de personal, a proposta de la Comissió Delegada. L'expedient que aprovi o modifiqui la plantilla i la relació de llocs de treball haurà de contenir l'informe preceptiu de la Gerència de Recursos Humans de l'Ajuntament de Barcelona.
- La ratificació de la incorporació d'obres artístiques destinades al Museu i que hagi aprovat la Comissió Delegada d'acord amb l'article 13.5.b).
- La creació o participació en altres personalitats jurídiques.
- L'aprovació de la dissolució del Consorci.
- Per la seva part, la Comissió Delegada està presidida per un representant de l'Ajuntament de Barcelona i formada per un màxim de tretze membres del Consell General, dels quals nou ho són per part de les administracions públiques en funció de la seva contribució; i la resta procedeixen de la Fundació MACBA.
- Les funcions de la Comissió Delegada són les següents:
  - L'estudi i preparació de les sessions del Consell i el seguiment dels acords vinculats.
  - Ser informada de la incorporació d'obres artístiques destinades al museu amb un import superior a 15.000 euros.
  - Aprovar el contracte programa del museu i elevar-lo al Consell.
  - Establir convenis amb tercers.
  - Alienar el patrimoni propi quan el valor no superi el 15 % dels recursos ordinaris del pressupost.
  - Aprovar el règim intern.
  - Establir els serveis del museu.
  - Aprovar nous projectes d'obres.
  - Aprovar l'organigrama, la plantilla de personal i la relació de llocs de treball, així com la seva elevació al Consell.

- Exercir accions administratives i judicials.
- Autoritzar despeses, reconèixer obligacions i contractar obres, serveis i subministraments quan superin el 10 % dels recursos ordinaris pressupostats o suposin una plurianualitat superior als quatre anys.
- Formular els comptes perquè siguin auditats.
- Aprovar operacions de crèdit que no superin el 10% dels recursos ordinaris pressupostats.
- Altres funcions que se li encomanin o se li deleguin.
- El Consell General i la Comissió Delegada estan formats pels membres següents a data de tancament de l'exercici 2017: <sup>6</sup>
  - Presidenta: Ada Colau Ballano.
  - Vicepresident primer: Lluís Puig i Gordi.
  - Vicepresident segon: Fernando Benzo Sainz.
  - Vicepresidenta tercera: Ainhoa Grandes Massa\*.
  - Vocals designats per l'Ajuntament de Barcelona: Jaume Collboni Cuadrado\*, Jaume Asens Llodrà, Gala Pin Ferrando, Valentí Oviedo Cornejo\*, Isabel Balliu Badia\*, Carles Vicente Guitart, Xavier Marcé Carol\*, Fèlix Riera Prado, Ignasi Aballí Sanmartí i Fèlix Ortega Sanz\*\*.
  - Vocals designats per la Generalitat de Catalunya: Maria Dolors Portús i Vinyeta\*, Jusèp Boya e Busquet\*, Joaquim Torrent i Frigola, J. Anton Maragall i Garriga i Ana Vallés Blasco.
  - Vocals designats pel Ministeri de Cultura: Luis Lafuente Batanero i Begoña Torres González\*\*.
  - Vocals designats per la Fundació MACBA: Elena Calderón de Oya, Marta Uriach Torelló, Pedro de Esteban Ferrer\*, Alfonso Líbano Daurella, Artur Carulla Font\*.
  - Intervenció: Antonio Muñoz Juncosa\* i Miquel Àngel Barrabia Aguilera\*.
  - Secretaria: Montserrat Oriol i Bellot\*.
  - Direcció: Ferran Barenblit Scheinin\*.
  - Gerència: Josep Maria Carreté Nadal\*.

<sup>6</sup> Es destaquen amb un asterisc (\*) els membres del Consell General i de la Comissió Delegada i amb dos asteriscs (\*\*) els membres que ho són únicament de la Comissió Delegada. La resta de membres sense indicatiu formen part del Consell General de forma exclusiva.

## **Òrgans de direcció**

- La Direcció del Museu depèn jeràrquicament del Consell General. Les seves funcions són les següents:
  - La direcció artística i patrimonial del Museu.
  - La direcció dels serveis que el Museu presti i de les activitats que faci.
  - L'assessorament tècnic dels altres òrgans del Consorci.
  - Proposar a la Gerència la compra d'obres d'art fins a un valor de 15.000 euros, i proposar a la Comissió Delegada la compra d'obres d'art quan el valor superi els 15.000 euros.
  - L'elaboració del programa artístic i de continguts inclòs al contracte programa.
  - L'emissió d'un informe preceptiu sobre l'acceptació de donacions, deixes i herències.
  - Les altres funcions que li puguin delegar la resta d'òrgans del Consorci.
- El càrrec de director o directora es incompatible amb el de vocal del Consell General.
- El nomenament del director o directora es porta a terme prèvia convocatòria de concurs públic.
- La Direcció disposa de l'assistència d'una Comissió Assessora, els membres de la qual són nomenats per la Comissió Delegada a proposta del director o directora.
- Durant el període avaluat, el senyor Bartomeu Marí fou el director fins que va dimitir, el març de 2015. El senyor Ferran Barenblit va ser nomenat director el juliol de 2015 i és el titular del càrrec a 31/12/2017.
- La Gerència del Consorci depèn jeràrquicament del Consell General. Les seves funcions són les següents:
  - Dirigir l'administració del Consorci executant els acords del Consell General i de la Comissió Delegada.
  - Autoritzar i disposar despeses i reconèixer obligacions fins al 10% dels recursos ordinaris, i ordenar pagaments i retre comptes.
  - Presentar els comptes a la Comissió Delegada perquè siguin auditats.
  - Contractar obres, subministraments i serveis, sempre que el seu import no superi el 10% dels recursos ordinaris del pressupost i que no suposin una despesa plurianual superior als quatre anys.

- La direcció de tot el personal. Aquesta competència inclou la formalització de la contractació, l'acomiadament i la sanció del personal del Museu, i la proposta a la Comissió Delegada de la plantilla de personal, de la relació de llocs de treball i de l'organigrama.
- Gestionar els béns immobles adscrits al Museu.
- Acceptar donacions, deixes i herències, i donar-ne compte a la Comissió Delegada, amb l'informe preceptiu de la Direcció.
- L'elaboració del contracte programa incorporant els continguts artístics i la línia de programació que proposi el director.
- Aprovar la compra d'obres d'art a proposta de la Direcció per valor igual o inferior a 15.000 euros. D'aquesta compra se n'haurà de donar compte a la Comissió Delegada.
- Les altres funcions que el Consell General o la Comissió Delegada li delegui.
- El càrrec de gerent és incompatible amb el de vocal del Consell General.
- El nomenament del gerent es porta a terme prèvia convocatòria de concurs públic.
- Durant el període avaluat, el senyor Joan Abellà ocupà el càrrec de gerent fins al maig de 2016. El gerent en data de tancament del període d'avaluació és el senyor Josep Maria Carreté, nomenat el juliol de 2016.

#### **b) Planificació estratègica i operativa**

- Al llarg del període d'avaluació no hi ha hagut un pla estratègic vigent. El pla estratègic per al 2018, i vigent fins al 2022, es va aprovar el 05/10/2017.
- Segons la norma vigent, el Consorci ha d'establir amb les administracions públiques que l'integren un contracte programa de caràcter quadriennal.<sup>7</sup>
- El *corpus* estratègic que ha regit el desenvolupament de les activitats s'ha basat, de forma genèrica, en les finalitats expressades en els Estatuts del Consorci Museu d'Art de Contemporani de Barcelona (art. 4.1., Acord de Govern GOV/51/2015) i en el projecte artístic del guanyador del concurs de direcció del museu.

<sup>7</sup> "El contracte programa ha d'incloure els projectes estratègics, el programa quadriennal d'activitats, el projecte museològic i museogràfic, i també les aportacions econòmiques de cadascuna de les administracions consorciades. El Consorci i els òrgans competents de les administracions públiques consorciades han d'aprovar el contracte programa. El contracte programa ha de preveure una Comissió de Seguiment. La composició i les seves funcions s'han de regular en el mateix contracte programa." (art. 4.2., ACORD GOV/51/2015).



- Altrament, en l'avaluació del concurs per a la direcció del museu, de juny de 2015, el tribunal detallava com a objectius estratègics de la institució els conceptes següents:
  - Garantir que el MACBA mantingui el seu prestigi com a institució de referència internacional.
  - Desenvolupar una política d'exposicions, activitats i publicacions acadèmiques d'excel·lència, que garanteixi l'activitat científica i els diversos programes (exposicions, publicacions, comunicació, educació, patrocini...) que duu a terme el Museu.
  - Continuar enfortint la col·lecció pròpia del Museu, garantint l'adequada gestió de les col·leccions i els criteris per a les noves adquisicions.

### **El projecte artístic**

- El nomenament del director vigent durant el període d'avaluació es resolgué per concurs públic el juliol de 2015.
- La candidatura del senyor Ferran Barenblit fou elevada al Consell General del Consorci del Museu d'Art Contemporani de Barcelona com a proposta de la comissió d'experts del concurs internacional convocat.
- La proposta presentada pel senyor Barenblit incorporava un projecte artístic relatiu al programa estratègic i d'actuacions a l'equipament.<sup>8</sup>
- Entre els aspectes relatius al projecte artístic que es valoraren per la seva idoneïtat amb els objectius normatius de la institució, la Comissió d'Experts destaca els següents:
  - Incidir en la formulació de noves narratives a través de nous accents i matisos.
  - Dur a terme un treball específic d'intermediació amb els públics.
  - Assolir un Increment específic del pes de les activitats públiques i la programació educativa.
  - Tornar a vincular les pràctiques del Museu amb la vitalitat de l'escena urbana.
  - Revisar les estratègies, polítiques i programes per assolir la missió i els objectius.
  - Aprofundir en les relacions entre el Museu i la xarxa dels centres territorials.
  - Generar complicitats específiques amb les institucions de la ciutat de Barcelona.

---

<sup>8</sup> No s'ha pogut disposar del projecte artístic del director per a la seva consulta.

- Construir audiències molt àmplies en paral·lel a la innovació contínua des de la investigació creativa.
- En el document Estratègia 2022 es manifesta la visió del MACBA segons el projecte artístic del director. Així doncs, el Museu:
  - Ha de ser un servei públic que reflecteixi i posi en marxa a la ciutat una cultura crítica, diversa i qüestionadora.
  - Ha de mirar l'espai recent i construir el present i el futur per mitjà de relats i experiències plurals.
  - Ha de contribuir a l'emancipació de la ciutadania per enfortir individus i col·lectius.
  - Ha de ser una veu de primer ordre en l'art contemporani nacional i internacional.

### **Pla de màrqueting 2013-2017**

- Des de l'àrea de màrqueting i comunicació es va impulsar l'any 2013 un pla d'acció destinat a assolir uns objectius relatius al creixement dels ingressos per visites i per serveis.<sup>9</sup>
- Amb aquesta finalitat, es descriuen els conceptes estratègics de l'ens que emmarquen les accions a dur a terme.
- La missió que es defineix per al MACBA en el període 2013-2017 és la d'investigar, produir i difondre l'art contemporani per a tothom.
- La visió s'expressa en la conceptualització següent:
  - Ser un referent internacional, ubicant a la institució en l'avantguarda del discurs i la recerca artística del present.
  - Ser un referent local i nacional, consolidant la ciutat com a capital de l'art contemporani i connectant la producció nacional amb les tendències internacionals.
  - Potenciar la connectivitat entre les diferents expressions artístiques i dels creadors amb el públic.
  - Invertir en el futur artístic mitjançant la creació emergent.

### **Planificació estratègica en exercicis posteriors**

- Es disposa d'un pla estratègic previst per als anys 2018-2022 (Estratègia MACBA 2022).

<sup>9</sup> El pla estableix per al 2017 l'objectiu de 2,2 milions d'euros per ingressos de taquillaatge i 1,6 milions d'euros per ingressos de serveis. La previsió no s'ha acomplert.

- En virtut del pla previst, la institució desenvoluparà projectes estratègics perioditzats mitjançant contractes programa acordats amb les administracions públiques que integren el Consorci. A més de les accions a realitzar, en el marc dels objectius operatius predefinitos per al període compromés pressupostàriament, els contractes programa han de preveure una comissió de seguiment per a avaluar l'execució i els seus resultats.
- La missió del Pla es centra en la promoció de l'art contemporani, especialment el català, i de la recerca, la generació de coneixement i la seva difusió.
- Els objectius estratègics del Pla són els següents:
  - Reposicionar el museu amb un relat propi sobre l'art contemporani a partir de la col·lecció.
  - Difondre una cultura crítica i diversa que qüestioni les convencionalitats de l'art recent i present.
  - Relacionar el museu amb el seu entorn: el Raval, Barcelona, Catalunya i el món.
  - Convertir el museu en més accessible per a tot tipus de públic.
  - Optimitzar la governança i l'organització interna.
  - Implantar un pla d'usos vinculat a la visió de l'equipament: reordenació dels espais dels edificis, ampliar la superfície d'exposició pública i resoldre les mancances infraestructurals evidenciades.
- La primera plasmació operativa del pla Estratègia 2022 ha de correspondre al Contracte programa 18-19. Els programes definits per al seu desenvolupament en el període 2018-2019 són els següents:
  - Estratègia de la col·lecció 2017-2022: valoració de la col·lecció i concreció de la política de compres; política d'exhibició de la col·lecció; projecte museològic i museogràfic; catalogació completa de la col·lecció; ampliació i condicionament de les sales de reserva.
  - Programa d'exposicions temporals 2018-2020: concretar el programa del 2018 i avançar en la programació 2018-2020; establir el calendari d'exposicions per ser extensiu als àmbits vinculats; incrementar coproduccions i itineràncies de les exposicions temporals; internacionalitzar les mostres pròpies.
  - Nous programes educatius, acadèmics i d'activitats públiques: vincular activitats amb exposicions i col·lecció; definir una programació estable a partir de les línies bàsiques de recerca; reforçar el programa educatiu en els diferents trams d'ensenyament, per a famílies, joves, professorat, accessibilitat universal i entorn immediat; reforçar el Programa d'estudis independents.

- Establir les línies d'un pla de recerca: incidir en el PEI com a eina d'innovació; vincular l'àrea de Programes a la Curatorial per a definir criteris conjunts d'actuació; donar visibilitat a l'Arxiu com a eix de recerca; impulsar les publicacions de l'ens.
- Desenvolupar el pla d'usos: refermar l'acord amb els consorciats; desenvolupar el projecte de la Capella de la Misericòrdia; obertura d'una nova cafeteria; modificacions dels espais interns (oficines, més espais públics, etc.).
- Implementar un programa d'atenció als usuaris: millora de l'accessibilitat i de l'experiència del visitant.
- Vincular l'ens amb l'entorn social i cultural: crear programes de col·laboració amb entitats del Raval (Tot Raval, Xarxa Raval, etc.), amb el Districte de Ciutat Vella; implantar la gratuïtat de les tardes del cap de setmana; participar en les xarxes de museus d'art contemporani del país; establir noves línies de col·laboració amb institucions i universitats de l'entorn (CCCB, UB, URL, Diputació de Barcelona); dur a terme un programa de difusió internacional.
- Definir un pla de màrqueting per a reposicionar-se públicament: establir una marca corporativa relacionada amb l'Estratègia 2022; redactar un Pla de màrqueting i comunicació actualitzat.
- Redefinir la digitalització de l'entitat: instal·lar una nova web; possibilitar l'accessibilitat digital del repositori documental; possibilitar la integració amb la mediateca d'art contemporani de "la Caixa"; millorar els processos interns i els procediments; implementar nous serveis digitals.
- Incrementar els ingressos propis i el finançament públic: redactar el Pla de patrocini i mecenatge; incrementar altres recursos (concessions administratives, coproduccions, itineràncies, lloguers); gestionar el reconeixement com a entitat d'utilitat pública; acomplir el Pla d'estabilitat pressupostària.
- Implementar un pla de recursos humans i altres mesures de desenvolupament intern.
- Obrir la governança del museu a la ciutadania i el sector: posar en marxa taules de diàleg; implementar la responsabilitat social corporativa (creació de comitè, redacció de les bases); redactar del Codi ètic; establir noves mesures de transparència; obtenir la certificació de gestió ambiental i implantar mesures vinculades.
- El Contracte programa 18-19 inclou indicadors de mesura i control periòdic, el calendari de les actuacions i els recursos financers vinculats a la seva implementació.

## **c) Coordinació institucional**

### **Coordinació amb la Fundació MACBA**

- La col·laboració entre la Fundació MACBA i el Consorci, l'ens que gestiona el museu, s'emmarca en els objectius fundacionals de la Fundació, la difusió de l'art contemporani.
- La Fundació té com a objectiu crear un fons d'art i un fons documental, amb fons privats, que es cedeix per a la seva gestió i exposició al MACBA i forma, amb les obres adquirides pel Consorci i les obres cedides per la Generalitat de Catalunya i l'Ajuntament de Barcelona, la col·lecció del museu.
- En aquest sentit, la Fundació compra obra segons els paràmetres conceptuals i artístics que s'adiuen amb els criteris de la direcció del museu<sup>10</sup> i la deixa en dipòsit de per vida. La col·lecció és, per tant, privada però el seu manteniment i gestió és de caràcter públic.
- Els convenis amb privats per a l'adquisició d'obra es porten a terme des de la Fundació.
- La Fundació participa en el Consell General i la Comissió Delegada del Consorci, on la presidenta de la Fundació ocupa la vicepresidència tercera.

### **Coordinació amb l'Ajuntament de Barcelona**

- El Consorci es troba adscrit des de juliol de 2015 a l'Ajuntament de Barcelona. És, per tant, amb l'Administració local amb qui desenvolupa la major part dels vincles de coordinació institucional, principalment de caràcter administratiu, els operatius i els de planificació general.
- El Consorci comptabilitza els moviments a partir del pla de comptes privat, si bé es reporta a l'Ajuntament segons el pla públic. La intervenció és prèvia i s'enregistra diàriament mitjançant una interfície diària que vincula els sistemes de gestió d'ambdues institucions.
- La informació que es reporta a l'Ajuntament de Barcelona inclou relacions de tipus econòmic, de control de gestió, de recursos humans, contractual, estratègica, de governança, de públics i d'activitats. En funció de la periodicitat de presentació, la base documental a transmetre és la següent:
  - Amb periodicitat diària: aprovació de factures i pagaments.

---

<sup>10</sup> La direcció del MACBA (Consorci) assessorada per la Comissió és qui decideix les obres que adquireix la Fundació.

- Amb periodicitat mensual: relació d'endeutament amb tercers, període mitjà de pagament i terminis de pagament, relació de nòmina, dades d'absentisme, dades de públics
- Amb periodicitat trimestral: subvencions atorgades, execució del pressupost, morositat, contractació menor, registre de convenis, registre d'estudis i informes, resum de contractació, subvencions concedides.
- Amb periodicitat semestral: contractes amb reserva i clàusules socials.
- Amb periodicitat anual: pla de fiscalització, liquidació pressupostària, comptes i auditoria, informació comptable per als grups polítics municipals, pressupost inicial, autorització de preus públics i tarifa final, modificacions de contractes, inventari de béns mobles, dietes, memòria d'activitats i de contractació, plantilla i aprovació per al pressupost, relació de proveïdors.
- Altra informació sol·licitada de forma puntual: acords del comitè d'empresa, carta de serveis, conveni laboral, estatuts i membres del consorci vigents, pla estratègic i contracte programa, relació d'alts càrrecs amb taules retributives i trajectòria professional, informes jurídics diversos i de contractació, concursos, etc.

### **Coordinació amb la Generalitat de Catalunya**

- La Generalitat de Catalunya vincula el MACBA i la seva l'acció amb les polítiques culturals definides per les següents estratègies i normatives vigents:
  - El Decret 40/2010, de 16 de març, pel qual s'aprova el Pla d'equipaments culturals de Catalunya 2010-2020.
  - El Pla integral de les arts visuals.
  - El projecte de Decret del Sistema Públic de Centres i Espais d'Arts Visuals de Catalunya, previst per a l'any 2017 i que ha de substituir el Decret 195/2010.
  - El Pla de Museus de Catalunya – Museus 2030.
- El MACBA està considerat com a equipament nacional en el marc del Pla d'equipaments culturals de Catalunya (PECCat) 2010-2020 (Decret 40/2010, art. 9.c)). La definició correspon a les grans institucions que realitzen la funció de capçaleres dels sistemes nacionals d'equipaments de cada àmbit.
- El Pla integral de les Arts Visuals preveu que el MACBA sigui la capçalera dels centres i espais d'arts visuals. En aquest sentit, en les accions prioritàries per al període 2016-2017, es determina la participació següent:
  - En referència a l'objectiu estratègic d'articular les arts visuals contemporànies d'una manera estable i territorialment equilibrada, el MACBA ha de treballar de manera coordinada amb la Xarxa de Centres d'Arts Visuals.

- En referència a l'objectiu estratègic d'estructurar i ampliar les polítiques públiques d'adquisició i patrimonialització de les arts visuals, el MACBA ha de crear i participar en una comissió de reactivació del Fons Nacional d'Art.
- En referència a l'objectiu estratègic de multiplicar la presència de la creació catalana als circuits i plataformes internacionals, s'estableix que cal fomentar els mecanismes de col·laboració entre els agents públics, com el MACBA, i els privats (galeries i fundacions) per a desenvolupar estratègies conjuntes per a la projecció internacional i l'obertura de mercats. També se li encomana la participació en la millora dels continguts i les estratègies destinades a difondre el treball dels artistes catalans a l'estranger.
- Directament vinculat al Pla integral, el projecte de Decret del Sistema Públic de Centres i Espais d'Arts Visuals de Catalunya dona participació al MACBA com a centre nacional d'arts visuals, i l'integra en el Sistema Públic de Centres i Espais d'Arts Visuals de Catalunya amb la categoria AV4. Aquesta classificació implica que, entre d'altres, l'equipament ha de complir els requisits i les condicions següents:
  - Ha de ser d'àmbit nacional.
  - La Generalitat ha de participar en els seus òrgans de govern.
  - Funciona com a capçalera del Sistema Públic de Centres i Espais d'Arts Visuals de Catalunya.
  - La seva missió ha de ser difondre i socialitzar l'art contemporani amb exposicions i altres formats de difusió, amb multiplicitat de visions, i generar debats crítics sobre art i cultura i amb la voluntat d'integrar públics amplis.
  - Els seus objectius han d'incloure la innovació, l'educació i la difusió dels projectes expositius.
- El Pla de Museus de Catalunya – Museus 2030 classifica el MACBA com a museu d'interès nacional.<sup>11</sup> Tanmateix, segons la planificació esmentada i tot i no ser un museu nacional, el MACBA ha de desenvolupar un rol i unes funcions d'abast i significació nacionals, concretades en la projecció internacional de l'art contemporani català; a més, la institució ha d'exercir el lideratge del Sistema

---

<sup>11</sup> Segons l'estratègia *Museus 2030*, els museus acreditats o registrats es classifiquen en dos grans grups, els museus nacionals (MNAC, MNACTEC i els futurs Museu Nacional d'Història i Arqueologia de Catalunya i el Museu Nacional de Ciències Naturals de Catalunya) i els museus de Catalunya. En aquest darrer grup s'inclou el subgrup dels anomenats museus d'interès nacional, que correspon a equipaments destacats quant a acció territorial, col·lecció, infraestructures o recursos.  
*Museus 2030. Pla de Museus de Catalunya* (2017). Barcelona: Departament de Cultura, Generalitat de Catalunya, pp. 94-96.

de Centres i Museus d'Arts Visuals de Catalunya, que integrarà tant centres d'arts visuals com museus acreditats que gestionin col·leccions o que difonguin l'art contemporani. El Pla considera que, com a referència a Catalunya de l'art contemporani, cal ampliar les instal·lacions de l'equipament i preveu una dotació pressupostària amb aquesta finalitat.<sup>12</sup>

- Altrament, el Decret 48/2009, de 24 de març, determinava en l'article 8 que la relació entre l'Administració de la Generalitat i els equipaments singulars es desenvoluparia mitjançant un contracte programa. El Pla de Govern de la Generalitat de Catalunya 2013-2016 expressa la voluntat de dotar el sistema cultural català de l'estructura pròpia d'un estat i propiciar un increment del consum cultural català.
- En referència a la informació que es reporta a la Generalitat de Catalunya, aquesta inclou relacions de tipus econòmic, de recursos humans, contractual, estratègica i d'activitats. En funció de la periodicitat de presentació, la base documental a transmetre és la següent:
  - Amb periodicitat setmanal: tresoreria (*cash pooling*).
  - Amb periodicitat mensual: tresoreria (*cash pooling*).
  - Amb periodicitat anual: tresoreria (*cash pooling*), liquidació pressupostària, comptes anuals i auditoria, indicadors d'ús i registre de museus.
  - Altra informació sol·licitada de forma puntual: relació d'incorporació de personal, etc.

#### d) Bones pràctiques

- En el marc d'un projecte de responsabilitat social corporativa que l'entitat anuncia que desenvoluparà en propers exercicis, en els exercicis avaluats hi ha definits com a codi ètic diversos protocols de funcionament intern:
  - Un procediment referent a l'acceptació de regals, favors o compensacions per part de proveïdors.
  - Un procediment referent a l'ús de les eines informàtiques.
  - Un protocol referent als procediments d'incompatibilitat del personal de la institució, vinculats a les normatives estatal i autonòmica vigents relatives al personal del sector públic.

<sup>12</sup> L'actuació *Ampliació del Museu d'Art Contemporani de Barcelona* té la dotació prevista de 2.336.000 euros desglossats en les anualitats següents: 35.000 euros (2018), 986.000 euros (2019), 657.500 euros (2020) i 657.500 euros (2021).



- Un protocol intern referent a les despeses de viatge, de representació i d'altres de genèriques.

### **Transparència institucional**

- L'entitat es regeix d'acord amb la Llei catalana 19/2014, de 19 de desembre, de transparència, accés a la informació pública i bon govern.
- El web del MACBA habilita un espai amb la denominació “Transparència” que s'estructura en quatre grans àrees:
  - Informació institucional: amb dades referents als òrgans de govern del Consorci, l'organització i les funcions i dades relatives a la plantilla i als alts càrrecs.
  - Acció de govern: amb un apartat de plans i programes, on s'inclouen les memòries d'activitats,
  - Gestió econòmica i administrativa: amb un apartat de gestió pressupostària i financera, on s'inclouen els pressupostos anuals, els tancaments i auditories de comptes anuals, així com les tarifes públiques; un apartat de gestió patrimonial, amb inventaris i relacions de fons; un apartat on es relaciona la contractació pública del Consorci; un apartat relatiu a subvencions, transferències i encomanes de gestió; un altre apartat relatiu a convenis signats i un de final d'estudis i informes.
  - Dret d'accés a la informació pública: altrament al web s'incorpora un espai per a l'accés a dades singularitzades d'acord amb la Llei 19/2014, del 29 de desembre, de transparència, accés a la informació pública i bon govern.
- El MACBA ha estat valorat en referència a la seva transparència institucional per part de l'ens privat sense ànim de lucre Fundación Compromiso y Transparencia. En els informes referents als exercicis 2015 i 2016, se'l qualifica en la categoria de “Transparente”, en primer i segon lloc, respectivament, d'un rànquing de transparència entre les institucions museístiques d'art de l'Estat espanyol<sup>13</sup>.

### **Valoracions a l'eix «Governança i coordinació institucional»**

- El Consorci Museu d'Art Contemporani de Barcelona està adscrit a l'Ajuntament de Barcelona des del 2015. Està integrat per la Generalitat de Catalunya, l'Ajuntament de Barcelona, la Fundació MACBA i el Ministeri de Cultura, que s'incor-

<sup>13</sup> Fernández, Maria; Martín, Javier (2016). *A través del espejo. Informe de transparencia y buen gobierno de los museos de bellas artes y arte contemporáneo 2015*. Madrid: Fundación Compromiso y Transparencia.

Fernández, Maria; Martín, Javier (2017). *A través del espejo. Informe de transparencia y buen gobierno de los museos de bellas artes y arte contemporáneo 2016*. Madrid: Fundación Compromiso y Transparencia.

porà als òrgans de govern l'any 2007. Al Consorci, per tant, hi són representats el sector públic, amb les administracions local, autonòmica i estatal, i el sector privat, amb els mecenes privats i empresarials que formen la Fundació.

- El Consell General, com a màxim òrgan de decisió i de gestió del MACBA, i la Comissió Delegada estan formats en la seva major part pels representants del sector públic, si bé hi tenen una presència destacada els representants de la Fundació (nou de públics per quatre de privats en la Comissió Delegada). S'entén, per tant, que els òrgans de govern permeten una composició prou diversa per a disposar també de la visió més empresarial i intersectorial.
- Les tres administracions públiques que integren el Consorci aporten els recursos pressupostaris per al funcionament ordinari del Museu. Per la seva part, la Fundació MACBA compra amb recursos privats la col·lecció d'art que cedeix al museu i que, si bé manté la propietat del comprador, resta en dipòsit indefinidament.
- En els tres exercicis avaluats no ha estat vigent cap pla estratègic específic i no s'ha desenvolupat cap contracte programa vinculat a l'anterior. En virtut d'això, l'entitat es desdiiu de l'obligació normativa que estableixen els seus propis Estatuts.
- L'única visió estratègica definida correspon a un pla de màrqueting de l'any 2013, on es plantegen una missió i una visió genèriques en funció d'uns objectius propis de l'àrea. Destaca la voluntat de socialitzar l'art, ser permeable a les influències externes i a l'art local i emergent. El pla de màrqueting esmentat fou redactat per l'equip directiu que fou substituït el 2015 i el 2016, i no ha estat explícitament refermat o revisat per l'equip actual.
- Sense un pla que emmarqui les actuacions del període, les finalitats genèriques definides per l'Estatut, per una banda, i el projecte artístic del director, que no és públic, per una altra banda esdevenen els únics eixos per a argumentar l'activitat. Aquesta circumstància ha ocasionat una mancança evident de comunicació per explicar el què es fa i el per què es fa.
- El pla Estratègia 2022 i el Contracte Programa 18-19 són els primers documents estratègics definits i comunicats per l'equip de direcció actual. S'entén que els plans esmentats expressen en bona part les voluntats i els objectius que han regit les actuacions durant la direcció actual i el període avaluat.
- A efectes estratègics, el període està caracteritzat per la dimissió de Bartomeu Marí com a director i l'arribada del nou director, Ferran Barenblit, durant el 2015. Així mateix, l'any 2016 hi ha el canvi de gerència, amb la incorporació de Josep

Maria Carreté. A la pràctica significa que, del trienni d'anàlisi, l'exercici 2015 i el 2016, com a mínim parcialment, estaven programats per l'equip anterior i s'hi continuà la dinàmica establerta prèviament.

- En l'àmbit artístic, l'any 2016 és, alhora, l'any d'arribada de la conservadora en cap Tanya Barson i del cap de programes Pablo Martínez, la influència dels quals, en la planificació, cal considerar-la a partir del 2017.
- De forma paral·lela a d'altres equipaments públics, la coordinació amb les institucions es caracteritza pel volum molt elevat de càrrega administrativa originada per la complexitat creixent dels procediments públics que, per al MACBA, s'incrementa amb el procediment d'intervenció prèvia, amb periodicitat diària, que implica l'adscripció amb l'Ajuntament de Barcelona.
- En el marc de la negociació transversal que, a partir del projecte corresponent, ha de conduir al nou decret del Sistema Públic de Centres i Espais d'Arts Visuals de Catalunya, al tancament de la present avaluació,<sup>14</sup> no consta que el MACBA hi hagi donat el vistiplau. El redactat del projecte confirma la rellevància nacional de la institució, així com les obligacions que comporta i la vinculació d'aquestes amb l'aportació pressupostària de la Generalitat de Catalunya.
- En aquesta transició cap a l'ajustament del sistema de xarxa pública, la norma encara vigent relativa a la xarxa d'arts visuals no implica cap participació explícita del MACBA en el Sistema Públic de Centres i Espais d'Arts Visuals de Catalunya.<sup>15</sup>
- Per als exercicis avaluats no s'ha culminat un model de codi ètic o de bones pràctiques formalitzat. L'ens informa que els documents fins ara existents són els primers procediments que formaran un corpus a desenvolupar durant els propers exercicis.
- La normativa relativa a la transparència institucional s'acompleix amb una exposició pública de diversa informació que, en el web propi, s'estructura en els grups d'informació institucional, d'acció de govern, de gestió econòmica i administrativa, i en referència al dret d'accés d'informació per part dels ciutadans corporativa de tipus administratiu i contractual, econòmica, organitzativa i d'activitats.

---

<sup>14</sup> Juliol de 2018.

<sup>15</sup> En el Decret 195/2010 no s'esmenta el MACBA com a participant o capçalera.

## 2.2. ECONOMIA, FINANÇAMENT I GESTIÓ DE LA DESPESA

Aquest eix transversal es subdivideix en els apartats següents temàticament vinculats:

- Finançament públic: aportacions econòmiques de les administracions públiques.
- Situació patrimonial: imatge patrimonial de l'ens.
- Mecenatge i autofinançament: recursos obtinguts per l'activitat o pel suport de tercers no vinculats institucionalment a l'equipament.
- Gestió de la despesa: detall i característiques de l'aplicació dels recursos.

### a) Finançament públic

- El Consorci registra els seus moviments econòmics segons el model de comptabilitat privada, si bé es reporten a les administracions en format de metodologia pública.
- L'adscripció a l'Ajuntament es manifesta en la intervenció prèvia per part de l'Administració local, amb la qual es manté una interfície mutua per al report diari de la informació comptable.
- Les principals fonts d'ingressos del Consorci són les aportacions públiques i l'autofinançament, on s'inclouen el mecenatge rebut i els ingressos per activitats o explotació d'espais.
- Els ingressos totals del Consorci han estat de 10,5 milions d'euros l'any 2015, 11,5 milions d'euros el 2016 i 11,7 milions d'euros el 2017, amb un increment del total d'ingressos d'un 11 % en total en els tres anys avaluats.
- En referència a les aportacions per part de les administracions públiques, l'entitat rep transferències de les tres institucions consorciades: Generalitat de Catalunya, Ajuntament de Barcelona i Administració General de l'Estat. Aquestes es reben en forma de transferències corrents i de capital i en aportacions puntuals per a la compensació del dèficit.
- Durant el trienni avaluat, en referència a exercicis anteriors que suposen afectació, s'han produït els fets singulars següents vinculats a les aportacions dels consorciats:<sup>16</sup>
  - L'any 2014 l'Ajuntament va aportar 300.000 euros de transferència corrent

<sup>16</sup> Les aportacions extraordinàries per a compensacions de dèficit es motiven per l'impagament del Ministeri de Cultura referent a l'exercici 2012.

com a avançament de l'any posterior. A efectes pressupostaris va suposar un romanent afectat del 2014 que s'incorporà al 2015 i, per tant, figura en l'ajustament del resultat pressupostari d'aquest darrer exercici.

- L'any 2014 l'Ajuntament va aportar 1,5 milions d'euros corresponents a la primera fase del pla d'usos, que es va realitzar l'exercici 2015, i que funcionà pressupostàriament com en el cas anterior, si bé com a aportació i despesa d'inversió.
- L'any 2016 es van consignar transferències específiques per part d'alguns dels consorciats per a la compensació del dèficit per un valor total de 603.149 euros amb el desglossament següent: Ajuntament de Barcelona, 241.260 euros; Generalitat de Catalunya, 241.260 euros; Fundació MACBA, 120.630 euros.
- L'any 2017 es varen consignar transferències específiques per part d'alguns dels consorciats per a la compensació del dèficit per un valor total de 361.890 euros amb el desglossament següent: Ajuntament de Barcelona, 120.630 euros; Generalitat de Catalunya, 120.630 euros; Fundació MACBA, 120.630 euros.
- L'incompliment d'aportacions per part de l'Administració General de l'Estat que van correspondre a l'exercici 2012, que afecta el període avaluat i es xifra en 1,6 milions d'euros.
- L'existència dels fets anteriors regularitza la dada oficial d'execució pressupostària dels exercicis avaluats.<sup>17</sup>
- A efectes dels ingressos corrents o d'explotació liquidats pressupostàriament, les aportacions han estat de 10,4 milions d'euros l'any 2015, 11,2 milions d'euros el 2016 i 11,2 milions d'euros l'any 2017, amb un increment del total d'ingressos corrents d'un 7,9 % en els tres anys avaluats. En aquest sentit, l'aportació corrent ha representat durant els tres exercicis percentatges d'entre el 94,4 % i el 98 % del total de transferències públiques.
- Amb les regularitzacions esmentades, les aportacions anuals es quantifiquen de la manera següent:
  - L'any 2015, amb la transferència municipal avançada l'any anterior i incorporada com a romanent, el total regularitzat d'aportacions per a cobrir despeses corrents fou de 10,7 milions d'euros.

---

<sup>17</sup> A fi de representar les dades i els indicadors derivats tant de les dades anuals tancades com de les dades regularitzades amb les afectacions esmentades, es procedeix a calcular una doble bateria d'indicadors.

- L'any 2016, descomptant les transferències per a la compensació del dèficit, el total regularitzat d'aportacions per a cobrir la despesa corrent fou de 10,59 milions d'euros.
- L'any 2017, descomptant les transferències per a la compensació del dèficit, el total regularitzat d'aportacions per a cobrir la despesa corrent fou de 10,84 milions d'euros.
- Les aportacions de les administracions suposen al voltant de tres quartes parts dels ingressos totals del Consorci durant els exercicis avaluats. Per institució el repartiment ha estat el següent:
  - L'Ajuntament de Barcelona ha transferit el 50,2 % (2015), el 52,9 % (2016) i el 54,3 % (2017) del muntant total públic, que correspondria al 41,8 % del total d'ingressos del Consorci (2017).
  - La Generalitat de Catalunya ha transferit el 37,4 % (2015), el 35,5 % (2016) i el 34,2 % (2017) del muntant total públic, que correspondria al 26,4 % del total d'ingressos del Consorci (2017).
  - El Ministeri de Cultura, com a representant de l'Administració General de l'Estat, ha transferit el 12,5 % (2015), l'11,5 % (2016) i l'11,5 % (2017) del muntant total públic, que correspondria al 8,9 % del total d'ingressos del Consorci (2017).
- En valors absoluts, les aportacions per administració són les següents:
  - L'Ajuntament ha transferit 3,99 milions d'euros (2015), 4,78 milions d'euros (2016) i 4,90 milions d'euros (2017). A les aportacions del primer exercici hi estaria també associada la transferència avançada, i incorporada com a romanent, que xifrra l'aportació regularitzada en 4,29 milions d'euros. L'any 2016 en les aportacions s'inclouen 0,2 milions d'euros de transferències de capital i la compensació del dèficit per valor de 0,24 milions d'euros. Les aportacions de l'any 2017 inclouen 0,35 milions d'euros d'inversió i 0,12 milions d'euros per compensació de dèficit. Amb aquests paràmetres, el creixement regularitzat de les transferències corrents fetes per l'Ajuntament durant el trienni 2015-2017 va ser de 0,14 milions d'euros.
  - La Generalitat ha transferit 2,97 milions d'euros (2015), 3,21 milions d'euros (2016) i 3,09 milions d'euros (2017). En tots els exercicis s'inclou una aportació de capital de 0,16 milions d'euros anuals; altrament, en les aportacions de 2016 i 2017 hi ha la transferència per a compensació de dèficits de 0,24 i 0,12 milions d'euros respectivament. Amb aquestes regularitzacions, a la pràctica

es mantenen amb els mateixos valors transferències corrents efectuades per la Generalitat durant el trienni 2015-2017.

- El Ministeri ha transferit 0,99 milions d'euros (2015) i 1,04 milions d'euros (2016 i 2017). Tot i el deute històric acumulat, durant el trienni 2015-2017 hi ha hagut un creixement de cinquanta mil euros.
- En referència a l'aportació pública individualitzada per usuari i visitant, que indicaria el rendiment del diner públic, l'increment del pes de les ajudes públiques en el total d'ingressos i el decreixement del nombre d'usuaris evidencien una tendència a l'increment d'aquest cost.<sup>18</sup> Per usuari presencial, aquest cost seria de 24,74 euros l'any 2015 i augmenta a 34,79 euros el 2017. Amb valors regularitzats, l'indicador seria de 25,67 euros (2015), 25,97 euros (2016) i 33,40 euros (2017).

| Indicadors |                                                                                   |                                                                               | 2015                | 2016                           | 2017                           |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|---------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| 1          | <b>Total d'ingressos</b><br>% diferència respecte del 2015                        |                                                                               | <b>10.544.802 €</b> | <b>11.549.797 €</b><br>9,53 %  | <b>11.712.282 €</b><br>11,07 % |
| 1b         | <b>Total d'ingressos corrents</b><br>% diferència respecte del 2015               |                                                                               | <b>10.383.195 €</b> | <b>11.190.375 €</b><br>7,77 %  | <b>11.202.676 €</b><br>7,89 %  |
| 1c         | <b>Total d'ingressos corrents regularitzats</b><br>% diferència respecte del 2015 |                                                                               | <b>10.683.195 €</b> | <b>10.587.225 €</b><br>-0,90 % | <b>10.840.786 €</b><br>1,48 %  |
| 5          | <b>% aportacions públiques</b>                                                    | Ingressos d'aportacions públiques / Ingressos totals                          | <b>75,39 %</b>      | <b>78,22 %</b>                 | <b>77,15 %</b>                 |
| 5b         | <b>% aportacions públiques corrents</b>                                           | Ingressos aport. públiques corrents / Ingressos totals                        | <b>73,86 %</b>      | <b>75,11 %</b>                 | <b>72,79 %</b>                 |
| 5c         | <b>% aportacions públiques regularitzades</b>                                     | Ing.aportacions públiques regularitzades / Ingressos totals regularitzats     | <b>76,07 %</b>      | <b>77,02 %</b>                 | <b>74,06 %</b>                 |
| 5d         | <b>% aportacions públiques corrents regularitzades</b>                            | Ing.aportacions púb. corrents regularitzades / Ingressos totals regularitzats | <b>75,71 %</b>      | <b>76,24 %</b>                 | <b>75,31 %</b>                 |

<sup>18</sup> El decrement dels visitants es comenta en el capítol 2.4.b)

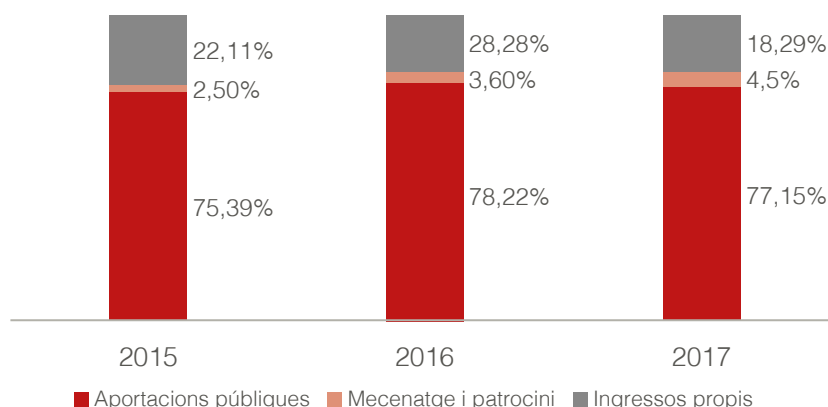
| Indicadors |                                                              |                                                        | 2015           | 2016           | 2017           |
|------------|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|
| 125        | <b>Aportació pública per usuari presencial</b>               | Aportacions públiques / Nre. usuaris presencials       | <b>24,74 €</b> | <b>27,83 €</b> | <b>34,79 €</b> |
| 125b       | <b>Aportació pública regularitzada per usuari presencial</b> | Aport. públ. regularitzades / Nre. usuaris presencials | <b>25,67 €</b> | <b>25,97 €</b> | <b>33,40 €</b> |

**Taula d'aportacions provinents de les administracions públiques**

|                                                         | 2015               |              | 2016               |                       | 2017               |                       |
|---------------------------------------------------------|--------------------|--------------|--------------------|-----------------------|--------------------|-----------------------|
| <b>TOTAL APORTACIONS ADMINISTRACIONS PÚBLIQUES</b>      | <b>7.949.844 €</b> | <b>100%</b>  | <b>9.034.149 €</b> | <b>100%</b>           | <b>9.035.514 €</b> | <b>100%</b>           |
| <i>% diferència respecte del 2015</i>                   |                    |              |                    | <i>13,6%</i>          |                    | <i>13,7%</i>          |
| <b>Total aportacions corrents</b>                       | <b>7.788.237 €</b> | <b>98,0%</b> | <b>8.674.727 €</b> | <b>96,0%</b>          | <b>8.525.907 €</b> | <b>94,4%</b>          |
| <b>Total aportacions capital</b>                        | <b>161.607 €</b>   | <b>2,0%</b>  | <b>359.422 €</b>   | <b>4,0%</b>           | <b>509.607 €</b>   | <b>5,6%</b>           |
| <b>Generalitat de Catalunya</b>                         | <b>2.969.542 €</b> | <b>37,4%</b> | <b>3.210.802 €</b> | <b>35,5%</b>          | <b>3.090.172 €</b> | <b>34,2%</b>          |
| Transferències corrents<br><i>% dif.respecte 2015</i>   | 2.807.935 €        | 35,3%        | 3.049.195 €        | 33,8%<br><i>8,6%</i>  | 2.928.565 €        | 32,4%<br><i>4,3%</i>  |
| Transferències de capital<br><i>% dif.respecte 2015</i> | 161.607 €          | 2,0%         | 161.607 €          | 1,8%<br><i>0,0%</i>   | 161.607 €          | 1,8%<br><i>0,0%</i>   |
| <b>Ajuntament de Barcelona</b>                          | <b>3.987.812 €</b> | <b>50,2%</b> | <b>4.780.447 €</b> | <b>52,9%</b>          | <b>4.902.442 €</b> | <b>54,3%</b>          |
| Transferències corrents<br><i>% dif.respecte 2015</i>   | 3.987.812 €        | 50,2%        | 4.582.632 €        | 50,7%<br><i>14,9%</i> | 4.554.442 €        | 50,4%<br><i>14,2%</i> |
| Transferències de capital<br><i>% dif.respecte 2015</i> | -                  | 0,0%         | 197.815 €          | 2,2%                  | 348.000 €          | 3,9%                  |
| <b>Adm. Gral. de l'Estat</b>                            | <b>992.490 €</b>   | <b>12,5%</b> | <b>1.042.900 €</b> | <b>11,5%</b>          | <b>1.042.900 €</b> | <b>11,5%</b>          |
| Transferències corrents<br><i>% dif.respecte 2015</i>   | 992.490 €          | 12,5%        | 1.042.900 €        | 11,5%<br><i>5,1%</i>  | 1.042.900 €        | 11,5%<br><i>5,1%</i>  |
| Transferències de capital<br><i>% dif.respecte 2015</i> | -                  | 0,0%         | -                  | 0,0%                  | -                  | 0,0%                  |



## Naturalresa de l'origen i proporció dels ingressos del MACBA



### b) Situació patrimonial

- El Consorci del Museu d'Art Contemporani de Barcelona és propietari de l'immoble de la plaça dels Àngels número 1 de Barcelona, espai on es duen a terme gran part de les seves activitats, i que constitueix el seu edifici principal. Es va edificar sobre uns terrenys cedits gratuïtament pel Consorci del Centre de Cultura Contemporània de Barcelona. Es va projectar el 1990, es va construir entre el 1991 i el 1995 al barri del Raval de Barcelona i se'n va fer la inauguració oficial el 8 de novembre de 1995. Actualment el MACBA ocupa diversos edificis al voltant de la plaça dels Àngels, concretament diversos immobles vinculats al Convent dels Àngels.
- L'edifici principal és obra de l'arquitecte Richard Meier, que el va concebre com una modulació de diversos prismes (de 120 x 35 metres de base i 23 metres d'alçada) i ocupa 14.300 m<sup>2</sup> útils, dels quals 4.100 m<sup>2</sup> corresponen a l'àrea expositiva. S'articula al llarg d'un eix longitudinal l'espai corresponent a les zones d'exposició, constituïdes en tres nivells a partir de la planta baixa, i inclou els espais d'exposicions, les oficines, els magatzems, al soterrani, i altres espais auxiliars.
- En referència als projectes d'ampliació programats, l'any 2013 l'Ajuntament de Barcelona va adscriure l'edifici de la capella de la Misericòrdia, sense valor patrimonial, al MACBA. La incorporació del nou edifici en el projecte del museu s'ha concretat en un pla d'usos (Estratègia 2022), en el qual es modifica estructuralment la construcció actual, es manté la façana lateral a la plaça interior (Pati dels Tarongers), i s'edifica un nou volum destinat a l'exposició de col·lecció

pròpia connectat subterràniament amb la resta del museu <sup>19</sup>. Alhora, en el pla es reubica la botiga, es projecta una nova cafeteria, es minoren els espais d'ús intern de l'edifici Meier, s'augmenten els d'ús públic i, entre d'altres actuacions, es reubiquen les oficines al Convent dels Àngels.

- Hi ha un projecte museogràfic que preveia les instal·lacions operatives per al 2022, aprovat pel Consell General del museu. Altrament, a la data del tancament del present informe, no s'ha formalitzat el projecte arquitectònic vinculat .
- Al Convent dels Àngels, a la zona de la Capella, s'hi han programat diverses exposicions. El Centre d'Estudis i Documentació del MACBA ocupa una de les ales del Convent des del 2007.
- El valor de tot l'immobilitzat material en l'exercici 2017 és de 39.546.272,87 euros.
- Les inversions s'han portat a terme d'acord amb els plans esmentats. Durant el període avaluat, els imports vinculats foren de 0,85 milions d'euros (any 2015), 0,19 milions d'euros (any 2016) i 0,45 milions d'euros (any 2017) i es dedicaren a inversions informàtiques, a instal·lacions d'espais, a material audiovisual i a material per a l'arxiu i la biblioteca; en el 2017 s'hi afegí una partida específica per a equipament de restauració per valor de 17.000 euros.
- Les despeses de manteniment ascendeixen a 2,89 milions d'euros (2015), a 2,75 milions d'euros (2016) i a 2,59 milions d'euros (2017).
- El ràtio d'endeutament ha anat disminuint durant el període avaluat i ha oscil·lat entre el 2,94 per a l'any 2015, i el 1,91 per al 2016 fins assolir un 1,67 el 2017.
- La naturalesa del deute és principalment a proveïdors i comptes a pagar per a operacions habituals i, per tant, es tracta exclusivament de deutes a curt termini. Altrament, en referència a la totalitat del passiu, el pes de l'endeutament ha anat creixent lleugerament fins a assolir una proporció del 10 % (2017), amb un valor absolut de 4,4 milions d'euros. Correspon als saldos de creditors a dia 31/12/2017 i a una imatge normalitzada del gir tresorer de l'entitat.
- En els dos primers exercicis estudiats, 2015 i 2016, el fons de maniobra és negatiu, entre un milió d'euros el 2015 i 29.000 euros el 2016, i es troba motivat per l'impagament del Ministeri de Cultura d'1,64 milions d'euros procedent de l'exercici 2012. El 2017 aquest indicador ha passat a ser positiu i ha assolit la

<sup>19</sup> La parcel·la té una àrea aproximada de 700 m<sup>2</sup> i la previsió d'espais disponibles és de 3.000 m<sup>2</sup>.

xifra de 495.000 euros, cosa que vol dir que no ha estat fins al 2017 que s'ha pogut fer front als deutes a curt termini amb la tresoreria disponible. En el mateix sentit, l'indicador de liquiditat no ha estat per sobre del límit positiu fins al darrer exercici.

- El patrimoni net mostra valors al voltant de 39,5 milions d'euros el 2015 i de 38,7 milions d'euros el 2017. El 2015 es van presentar resultats anuals deficitaris per valor de 19.745 euros, l'exercici 2016 es va presentar un resultat positiu de 905.436 euros i el 2017 un resultat positiu de 657.555 euros.<sup>20</sup> La disminució del patrimoni net el 2016 i el 2017, tot i l'obtenció de beneficis en els dos exercicis, és deguda al decrement de les subvencions i donacions del període.
- L'actiu corrent s'ha incrementat un 227% al llarg dels exercicis avaluats.
- En sintonia amb els comptes financers, els resultats de la liquidació del pressupost públic en el període avaluat es caracteritzen per un primer exercici (2015) amb més despeses que ingressos, fet que originà un dèficit ajustat amb romanents d'anys anteriors (ingrés avançat de l'Ajuntament) i les aportacions específiques al dèficit. En els dos anys següents hi ha obtenció de sobrants.

| Indicadors |                                  |                                      | 2015                | 2016             | 2017             |
|------------|----------------------------------|--------------------------------------|---------------------|------------------|------------------|
| 7          | <b>Ràtio endeutament</b>         | Deute total / Fons propis            | <b>2,94</b>         | <b>1,91</b>      | <b>1,67</b>      |
| 8          | <b>% endeutament (s/ passiu)</b> | Deute total / Passiu i patrimoni net | <b>7,40 %</b>       | <b>8,80 %</b>    | <b>10,30 %</b>   |
| 116        | <b>Qualitat del deute</b>        | Deute a curt termini / Deute total   | <b>100 %</b>        | <b>100 %</b>     | <b>100 %</b>     |
| 100        | <b>Liquiditat</b>                | Actiu corrent / Passiu corrent       | <b>0,68</b>         | <b>0,99</b>      | <b>1,11</b>      |
| 30         | <b>Fons de maniobra</b>          | Actiu corrent – Passiu corrent       | <b>-1.037.046 €</b> | <b>-29.102 €</b> | <b>494.991 €</b> |

<sup>20</sup> El resultat deficitari de 2015 resta regularitzat per l'aportació avançada de l'Ajuntament de Barcelona, que ingressà 0,3 milions d'euros el 2014, els quals s'aplicaren com a romanent pressupostari el 2015. Els superàvits de 2016 i 2017 corresponen als ingressos per compensació del dèficit originat per l'impagament històric del Ministeri.

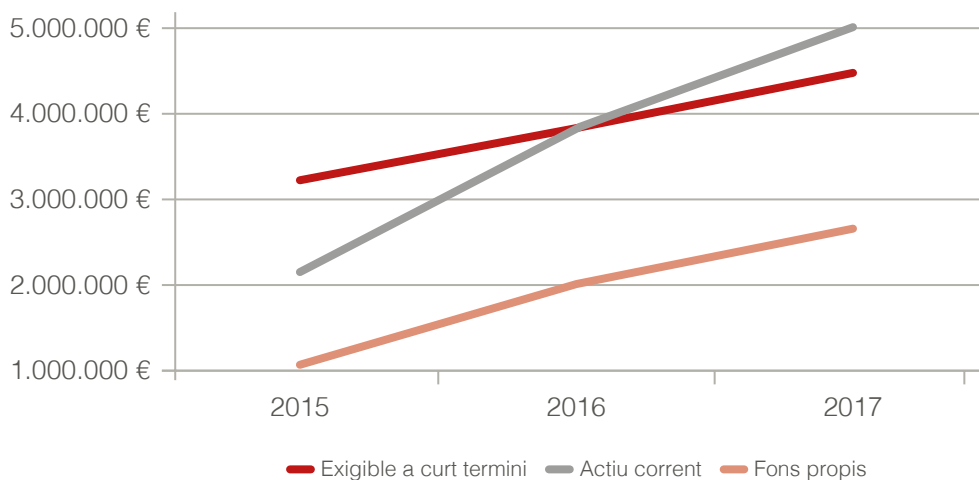
### Balanç i imatge patrimonial del MACBA al tancament dels exercicis avaluats

|                                                      | 2015              |               | 2016              |                | 2017              |                |
|------------------------------------------------------|-------------------|---------------|-------------------|----------------|-------------------|----------------|
| <b>ACTIU NO CORRENT</b>                              | <b>41.228.508</b> | <b>95,00%</b> | <b>39.546.273</b> | <b>91,27%</b>  | <b>38.265.504</b> | <b>88,57%</b>  |
| Immobilitzat                                         | 41.228.508        | 95,00%        | 39.546.273        | 91,27%         | 38.265.504        | 88,57%         |
| <b>ACTIU CORRENT</b>                                 | <b>2.171.704</b>  | <b>5,00%</b>  | <b>3.781.428</b>  | <b>8,73%</b>   | <b>4.936.238</b>  | <b>11,43%</b>  |
| Realitzable                                          | 1.444.817         | 3,33%         | 2.149.697         | 4,96%          | 2.668.998         | 6,18%          |
| Disponible                                           | 726.887           | 1,67%         | 1.631.731         | 3,77%          | 2.267.240         | 5,25%          |
| <b>ACTIU TOTAL</b>                                   | <b>43.400.212</b> | <b>100%</b>   | <b>43.327.701</b> | <b>100,00%</b> | <b>43.201.742</b> | <b>100,00%</b> |
| <b>PATRIMONI NET</b>                                 | <b>40.191.462</b> | <b>92,61%</b> | <b>39.517.171</b> | <b>91,21%</b>  | <b>38.760.496</b> | <b>89,72%</b>  |
| Patrimoni                                            | 890.709           | 2,05%         | 890.709           | 2,06%          | 890.710           | 2,06%          |
| Patrimoni generat                                    | 199.217           | 0,46%         | 1.104.657         | 2,55%          | 1.762.212         | 4,08%          |
| <i>Resultat de l'exercici</i>                        | <i>-19.745</i>    | <i>-0,05%</i> | <i>905.440</i>    | <i>2,09%</i>   | <i>657.555</i>    | <i>1,52%</i>   |
| Subvencions rebudes pendents d'imputació a resultats | 39.101.536        | 90,10%        | 37.521.804        | 86,60%         | 36.107.575        | 83,58%         |
| <b>PASSIU CORRENT</b>                                | <b>3.208.750</b>  | <b>7,39%</b>  | <b>3.810.530</b>  | <b>8,79%</b>   | <b>4.441.247</b>  | <b>10,28%</b>  |
| Provisions i deutes a curt termini                   | 312.350           | 0,72%         | 312.733           | 0,72%          | 113.373           | 0,26%          |
| Creditors a pagar a curt termini                     | 2.896.400         | 6,67%         | 3.497.796         | 8,07%          | 4.327.874         | 10,02%         |
| <b>PATRIMONI NET I PASSIU TOTAL</b>                  | <b>43.400.212</b> | <b>100%</b>   | <b>43.327.701</b> | <b>100,00%</b> | <b>43.201.742</b> | <b>100,00%</b> |

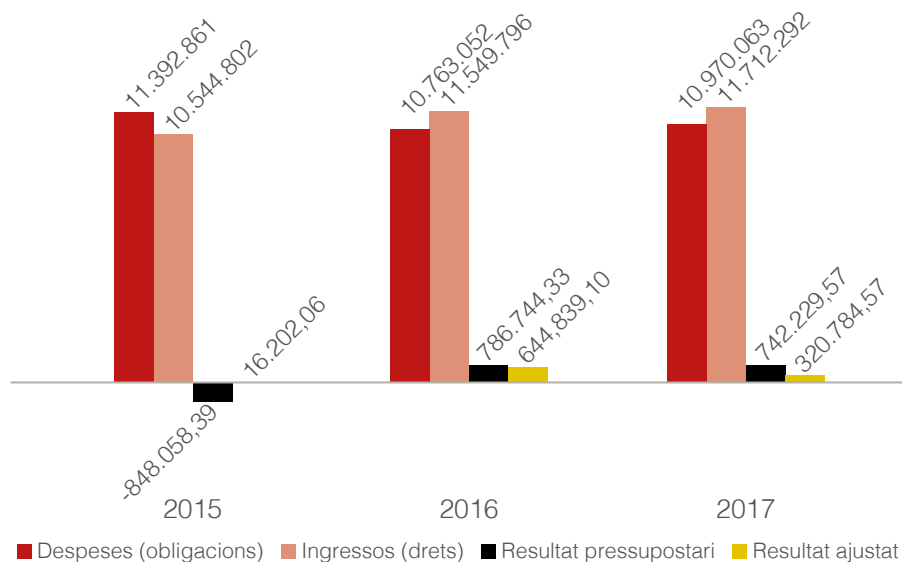
### Detall de les inversions anualitzades (període 2015-2017)

| Conceptes d'inversió           | 2015              | 2016              | 2017              |
|--------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Software i hardware informàtic | 32.536,96         | 16.149,53         | 110.516,44        |
| Inversió en espais             | 732.154,60        | 72.375,77         | 197.338,37        |
| Equipament audiovisual         | 24.413,60         | 47.394,29         | 60.279,57         |
| Equipament restauració         | 0,00              | 0,00              | 17.322,99         |
| Compres arxiu i biblioteca     | 60.993,01         | 57.072,10         | 60.495,17         |
| <b>TOTAL</b>                   | <b>850.098,17</b> | <b>192.991,69</b> | <b>445.952,54</b> |

### Evolució per exercicis de determinats valors de tipus patrimonial



### Resultats pressupostaris del Consorci en el període 2015-2017.



### c) Mecenatge i autofinançament

- Les principals fonts d'ingressos propis del Consorci són les següents:
  - El taquillatge per entrades i assistència a seminaris.
  - Les coproduccions i itineràncies.
  - Els ingressos per publicacions.
  - La facturació vinculada al Programa d'estudis independent
  - El lloguer dels espais.
  - Les concessions administratives.
  - Les subvencions i els ajuts finalistes per a projectes.
  - Els préstecs d'obres.
  - Altres ingressos de tipus administratiu i financer.

- Als ingressos propis s'hi afegixen els obtinguts per patrocini d'activitats i l'aportació de la Fundació MACBA, entitat privada que forma el Consorci juntament amb les administracions públiques.
- En relació amb el mecenatge, cal advertir que la forma jurídica en què està organitzat el MACBA impedeix gaudir dels beneficis propis del mecenatge, de manera que els ingressos que es reben provenen de patrocinis, excepte aquelles contribucions a fons perdut que la Fundació aportà els anys 2016 i 2017 per a compensar el dèficit.
- Respecte dels ingressos totals de l'entitat, i durant el període avaluat, els ingressos propis van correspondre al 22,1 % (2015), al 18,2 % (2016) i al 19,3 % (2017). A partir del valor dels ingressos regularitzat, els percentatges van ser del 21,5 % (2015), del 19,18 % (2016) i del 19,95 % (2017).
- Per la seva part, el mecenatge i el patrocini fou el 2,5 % (2015), el 3,6 % (2016) i el 3,5 % (2017). A partir del valor dels ingressos regularitzats, els percentatges van ser del 2,4 % (2015), del 2,7 % (2016) i del 2,6 % (2017).
- En valors absoluts, els ingressos propis es xifren en 2,27 milions d'euros l'any 2017 (un 2,87 % menys que el 2015) i el mecenatge i patrocini en 412.000 euros el mateix exercici (un 36,11 % més que el 2015). Descomptant l'aportació específica i finalista de la Fundació MACBA, els patrocinis han passat de 263.000 euros (2015) als 291.000 (2017), un 10,6 % d'increment.
- El conjunt d'ingressos propis del MACBA està format pels ingressos d'activitat i per altres ingressos derivats de l'explotació:
  - Els ingressos d'activitats suposen entre el 13,67% i el 9,52% respecte del total d'ingressos de l'ens (entre el 13,29 % i el 9,83 % respecte del total d'ingressos regularitzats), amb un pes relatiu menor el 2017 pel descens del taquillatge i l'augment, principalment, dels ingressos per lloguers.
  - En els altres ingressos d'explotació s'hi inclouen els ajuts aconseguits per a projectes, els lloguers d'espais, les concessions administratives (un 0,5% dels ingressos totals) i els ingressos provinents d'altres activitats, com per exemple el préstec d'obres (entre un 0,9% i un 1,8% del total).
- L'evolució de les partides d'ingressos propis ha estat la següent:
  - La venda d'entrades (visitants i seminaris) ha passat d'1,189 milions d'euros l'any 2015 a 1,231 milions l'any 2016 i als 0,941 milions d'euros el 2017, un

20 % menys.<sup>21</sup> S'hi inclouen els ingressos dels programes educatius i acadèmics, que ingressen al voltant de trenta dos mil euros l'any. Suposen entre el 61,8 % (2015) i el 49,3 % (2017) dels ingressos propis. Respecte del total d'ingressos de l'ens, representen l'11,3 % (2015), el 10,7 % (2016) i el 8 % (2017) (respecte del total d'ingressos regularitzat, els percentatges són de l'11 % el 2015, de l'11,3 % el 2016 i del 8,3 % el 2017).

- La resta d'ingressos d'activitat (coproduccions i itineràncies, publicacions i PEI) ha passat de 253 mil euros (2015) a 174 mil euros (2016), un 31 % menys. Suposen entre el 10,8 % i el 7,7 % dels ingressos propis.
- Els ajuts aconseguits per a projectes han passat de ser 239.008 euros l'any 2015 a 176.119 euros l'any 2016 i de 129.057 euros l'any 2017, gairebé un 45% menys. Representen entre el 2,3 % i l'1,1 % del total d'ingressos, i entre el 10,3 % i el 5,7 % dels ingressos propis.
- El lloguer d'espais ha passat de 411.994 euros l'any 2015 a 727.481 euros el 2017, un 76 % més. Representen entre el 4,1 % i el 6,3 % del total d'ingressos, i entre el 17,7 % i el 32,1 % dels ingressos propis.
- Els ingressos per concessions administratives s'han mantingut entre els 52.086 euros el 2015 i els 55.387 euros el 2017. Corresponen al 0,5 % aproximadament del total d'ingressos, i al voltant del 2,5 % dels ingressos propis.
- La resta d'ingressos d'explotació han augmentat un 27,4 %; han passat de 186.806 euros el 2015 a 237.228 euros el 2017. Suposen entre un 0,9 % i un 1,8 % del total d'ingressos i entre un 8 % i un 10,41 % dels ingressos propis.
- Segons les dades de l'Estudi de Públics corresponent als mesos de desembre 2016 a abril de 2017, els visitants es gasten una mitjana de 8,14 € per persona al MACBA. Els visitants de fora gasten el triple que els visitants locals.
- El nombre de projectes de patrocini va ser de vuit (any 2015), onze (2016) i nou (2017).

---

21 L'any 2017 no es van poder vendre entrades durant més de dos mesos com a conseqüència de la vaga dels treballadors del servei externalitzat de venda d'entrades i d'atenció al públic. L'impacte sobre els ingressos de venda d'entrades s'ha xifrat en 274.000 euros.

| Indicadors |                                                             |                                                              | 2015    | 2016    | 2017    |
|------------|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|
| 2          | % autofinançament                                           | Ingressos propis / Ingressos totals                          | 22,11 % | 18,18 % | 19,34 % |
| 2b         | % autofinançament (respecte ingressos regularitzats)        | Ingressos propis / Ingressos totals regularitzats            | 21,50 % | 19,18 % | 19,95 % |
| 3          | % mecenatge i patrocini                                     | Ingressos mecen.i patrocini / Ingressos totals               | 2,50 %  | 3,60 %  | 3,52 %  |
| 3b         | % mecenatge i patrocini (respecte ingressos regularitzats)  | Ingressos mecen.i patrocini / Ingressos totals regularitzats | 2,43 %  | 2,70 %  | 2,57 %  |
| 4          | % ingressos d'activitats                                    | Ingressos d'activitats / Ingressos totals                    | 13,67 % | 11,14 % | 9,52 %  |
| 4b         | % ingressos d'activitats (respecte ingressos regularitzats) | Ingressos d'activitats / Ingressos totals regularitzats      | 13,29 % | 11,76 % | 9,83 %  |
| 83         | % taquillatge (respecte ingressos totals)                   | Ingressos taquillatge / Ingressos totals                     | 11,28 % | 10,66 % | 8,04 %  |
| 83b        | % taquillatge (respecte ingressos regularitzats)            | Ingressos taquillatge / Ingressos totals regularitzats       | 10,96 % | 11,25 % | 8,30 %  |

#### Taula de desglossament d'ingressos propis

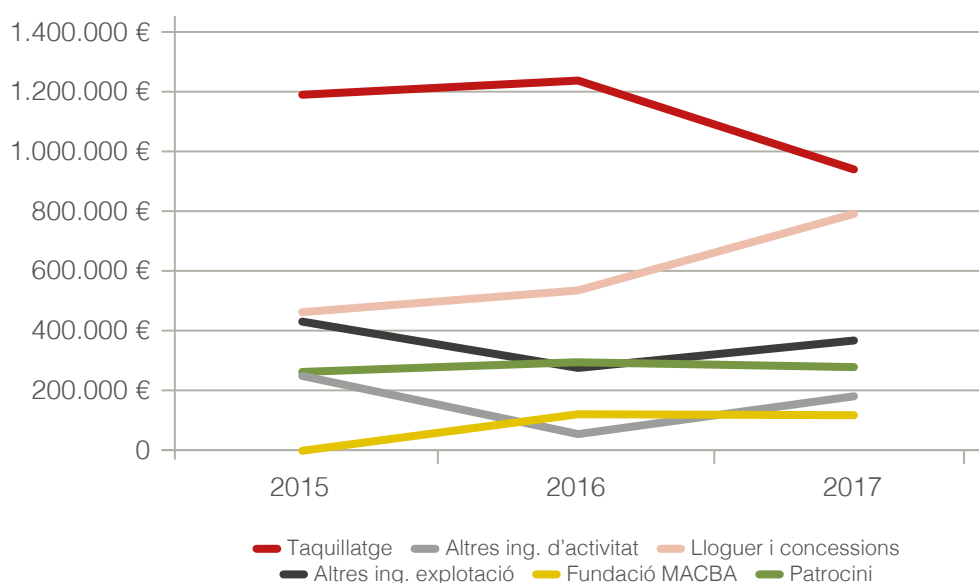
|                                      | 2015               |               | 2016               |               | 2017               |               |
|--------------------------------------|--------------------|---------------|--------------------|---------------|--------------------|---------------|
| <b>Total d'ingressos propis</b>      | <b>2.331.661 €</b> | <b>100%</b>   | <b>2.099.881 €</b> | <b>100%</b>   | <b>2.264.639 €</b> | <b>100%</b>   |
| % diferència respecte del 2015       |                    |               |                    | -9,94%        |                    | -2,87%        |
| <b>Ingressos per activitats</b>      | <b>1.441.766 €</b> | <b>61,83%</b> | <b>1.287.024 €</b> | <b>61,29%</b> | <b>1.115.485 €</b> | <b>49,26%</b> |
| Visitants i seminaris                | 1.189.123 €        | 51,00%        | 1.231.695 €        | 58,66%        | 941.718 €          | 41,58%        |
| Coproduccions i itineràncies         | 114.631 €          | 4,92%         | 25.296 €           | 1,20%         | 110.368 €          | 4,87%         |
| Venda de publicacions                | 59.543 €           | 2,55%         | 24.787 €           | 1,18%         | 21.414 €           | 0,95%         |
| Coedició de publicacions             | 40.737 €           | 1,75%         | 5.246 €            | 0,25%         | - €                | 0,00%         |
| Ingressos del PEI                    | 37.732 €           | 1,62%         | - €                | 0,00%         | 41.985 €           | 1,85%         |
| <b>Altres ingressos d'explotació</b> | <b>889.895 €</b>   | <b>38,17%</b> | <b>812.858 €</b>   | <b>38,71%</b> | <b>1.149.154 €</b> | <b>50,74%</b> |
| Lloguer d'espais                     | 411.994 €          | 17,67%        | 477.599 €          | 22,74%        | 727.481 €          | 32,12%        |
| Concessions administratives          | 52.086 €           | 2,23%         | 59.041 €           | 2,81%         | 55.388 €           | 2,45%         |
| Ajuts aconseguits per a projectes    | 239.008 €          | 10,25%        | 176.119 €          | 8,39%         | 129.057 €          | 5,70%         |
| Préstec d'obres                      | 33.197 €           | 1,42%         | 12.879 €           | 0,61%         | 13.900 €           | 0,61%         |
| Altres                               | 153.610 €          | 6,59%         | 87.220 €           | 4,15%         | 223.328 €          | 9,86%         |



#### Taula de desglossament d'ingressos per patrocini i mecenatge

|                                                | 2015             |             | 2016             |             | 2017             |             |
|------------------------------------------------|------------------|-------------|------------------|-------------|------------------|-------------|
| <b>Total d'ingressos mecenatge i patrocini</b> | <b>263.297 €</b> | <b>100%</b> | <b>415.767 €</b> | <b>100%</b> | <b>412.130 €</b> | <b>100%</b> |
| Fundació MACBA                                 | 0                | 0,00%       | 120.630 €        | 29,01%      | 120.630 €        | 29,27%      |
| Altres (patrocini)                             | 263.297 €        | 100,00%     | 295.137 €        | 70,99%      | 291.500 €        | 70,73%      |
| Nombre de projectes finançats                  | 8                |             | 11               |             | 9                |             |

#### Evolució gràfica interanual dels ingressos propis i els de mecenatge i patrocini



#### d) Gestió de la despesa

- El coeficient d'estructura dels exercicis avaluats indica una evolució respecte de l'increment de l'índex (d'un índex de 2,4 el 2015 a 2,1 l'any 2017). Aquesta variació en l'eficiència es deu al fet que la despesa d'estructura ha disminuït al llarg dels tres exercicis.
- L'estructura de despesa del MACBA en els tres exercicis d'avaluació mostra uns costos d'estructura que es situen entre els 8 milions l'any 2015 i els 7,46 milions d'euros el 2017, per tant hi ha hagut un decrement del 6,7 % respecte del 2015. Percentualment, els costos d'estructura representen entre el 70 % el 2015 i el 67,2 % el 2016 i el 68 % el 2017 dels costos totals. Cal destacar que gairebé la meitat d'aquestes despeses són de personal i una tercera part corresponen a despeses de manteniment i subministres.

- Respecte de la despesa de personal, aquesta mostra una estabilitat en els tres exercicis estudiats: dels 3.817.457 euros del 2015 als 3.938.061 euros del 2017. Cal tenir en compte que l'exercici 2015 incorpora el pagament parcial de la paga extra del 2012 (75.853 euros). El 2016 inclou indemnitzacions (50.615 euros) i el pagament parcial de la paga extra del 2012 (73.000 euros). El 2017 inclou indemnitzacions per valor de 155.021 euros.
- La segona partida més rellevant, les despeses de manteniment, s'ha vist reduïda del 2015 al 2017 gràcies a l'increment de la eficiència en els consums de subministraments: dels 2.897.468 euros el 2015 als 2.591.513 euros el 2017.
- La despesa directa per activitats, amb un total de 3,39 milions d'euros el 2015 i de 3,5 milions d'euros el 2017, amb un increment durant el trienni d'un 4,6 %, té com a partida d'import més elevat la corresponent a les exposicions, que representa quasi una tercera part. En les despeses directes per activitat no es tenen en compte despeses de personal.
- La següent partida amb més import és la de comunicació, que ha patit un increment del 32 %: ha passat de 524.142 euros l'any 2015 a 689.756 euros l'any 2017.
- Els costos individualitzats per usuari presencial presenten els valors següents: el cost total se situa entre els 35,45 euros/usuari de l'exercici 2015 i els 42,40 euros/usuari del 2017. D'aquests imports, el cost d'estructura per usuari presencial era de 24,91 euros el 2015 i de 28,75 euros el 2017.
- L'índex de rendiment de la despesa publicitària <sup>22</sup> indica un lleu augment de cost i, en conseqüència, una menor eficiència de la despesa publicitària. L'equipament informa que bona part de la despesa publicitària es va realitzar per a la campanya de Nadal de 2017, vinculada a una aportació extraordinària de darrera hora, i, en aquest sentit, els seus efectes no serien computables fins a l'exercici següent
- La part de les despeses que correspon a la participació de tercers, en forma de subcontracte o externalització, presenta un lleu decrement de tres punts en el període avaluat, i es xifra en un 62,59 % l'any 2017.

<sup>22</sup> Es vincula un índex que relaciona la despesa en publicitat i els ingressos propis aconseguits que, teòricament, són l'objectiu final de les estratègies i activitats del màrqueting. La ràtio esdevé un índex intern i relatiu ja que exclusivament compara resultats entre exercicis.

| Indicadors |                                                                                |                                                       | 2015                | 2016                             | 2017                             |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|---------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| 6          | <b>Coeficient d'estructura</b>                                                 | Despesa d'estructura / Despesa directa                | <b>2,40</b>         | <b>2,10</b>                      | <b>2,10</b>                      |
| 11         | <b>Cost total per usuari presencial</b>                                        | Despesa total / Nre. usuaris a l'equipament           | <b>35,45 €</b>      | <b>33,16 €</b>                   | <b>42,40 €</b>                   |
| 12         | <b>Cost d'estructura per usuari presencial</b>                                 | Despesa d'estructura / Nre. d'usuaris a l'equipament  | <b>24,91 €</b>      | <b>22,30 €</b>                   | <b>28,75 €</b>                   |
| 13         | <b>Cost de personal per usuari presencial</b>                                  | Despesa de personal / Nre. d'usuaris a l'equipament   | <b>11,88 €</b>      | <b>11,71 €</b>                   | <b>15,17 €</b>                   |
| 14         | <b>Índex d'eficiència d'activitats</b>                                         | Ing.total d'activitats / Despeses totals d'activitats | <b>0,43</b>         | <b>0,37</b>                      | <b>0,31</b>                      |
| 15         | <b>% despesa d'activitats</b>                                                  | Despesa activitats / Desp.total                       | <b>29,74 %</b>      | <b>32,74 %</b>                   | <b>32,20 %</b>                   |
| 16         | <b>Ingressos per activitat</b>                                                 | Ingressos activitats / Nre.d'activitats               | <b>5.699 €</b>      | <b>5.453 €</b>                   | <b>5.441 €</b>                   |
| 18         | <b>Cost d'activitats per usuari presencial</b>                                 | Despesa d'activitats / Nre. d'usuaris presencials     | <b>10,50 €</b>      | <b>10,90 €</b>                   | <b>13,65 €</b>                   |
| 94         | <b>Despesa d'estructura excepte personal</b><br>% diferència respecte del 2015 |                                                       | <b>4.187.179,1€</b> | <b>3.438.740,8 €</b><br>-17,87 % | <b>3.527.302,1 €</b><br>-15,76 % |
| 10         | <b>% d'externalització</b>                                                     | Despesa subcontractada / Despesa total                | <b>65,51 %</b>      | <b>62,60 %</b>                   | <b>62,59 %</b>                   |
| 127        | <b>Índex de rendiment de la despesa publicitària</b>                           | Ingressos propis / Despesa publicitat                 | <b>0,22</b>         | <b>0,27</b>                      | <b>0,32</b>                      |

Taula de despeses totals

|                                                                      | 2015                |               | 2016                |                       | 2017                |                       | % dif.<br>2015-<br>2017 |
|----------------------------------------------------------------------|---------------------|---------------|---------------------|-----------------------|---------------------|-----------------------|-------------------------|
| <b>Import total de la despesa</b><br><i>% dif. respecte del 2015</i> | <b>11.392.861 €</b> | <b>100%</b>   | <b>10.763.052 €</b> | <b>100%</b><br>-5,53% | <b>11.010.316 €</b> | <b>100%</b><br>-3,36% | <b>-3,36%</b>           |
| <b>Despesa d'estructura</b>                                          | <b>8.004.637 €</b>  | <b>70,26%</b> | <b>7.238.784 €</b>  | <b>67,26%</b>         | <b>7.465.363 €</b>  | <b>67,80%</b>         | <b>-6,74%</b>           |
| Personal                                                             | 3.817.458 €         | 33,51%        | 3.800.044 €         | 35,31%                | 3.938.061 €         | 35,77%                | 3,16%                   |
| Gestió i Administració                                               | 392.670 €           | 3,45%         | 454.915 €           | 4,23%                 | 435.609 €           | 3,96%                 | 10,94%                  |
| Manteniment i subministraments                                       | 2.897.469 €         | 25,43%        | 2.753.271 €         | 25,58%                | 2.591.513 €         | 23,54%                | -10,56%                 |
| Assegurances generals                                                | 46.943 €            | 0,41%         | 37.563 €            | 0,35%                 | 54.228 €            | 0,49%                 | 15,52%                  |
| Altres                                                               | 850.098 €           | 7,46%         | 192.992 €           | 1,79%                 | 445.953 €           | 4,05%                 | -47,54%                 |
| <b>Despesa directa (activitats)</b>                                  | <b>3.388.224 €</b>  | <b>29,74%</b> | <b>3.524.268 €</b>  | <b>32,74%</b>         | <b>3.544.953 €</b>  | <b>32,20%</b>         | <b>4,63%</b>            |
| Exposicions                                                          | 1.257.699 €         | 11,04%        | 1.514.861 €         | 14,07%                | 1.240.505 €         | 11,27%                | -1,37%                  |
| Programes públics                                                    | 588.286 €           | 5,16%         | 461.151 €           | 4,28%                 | 583.463 €           | 5,30%                 | -0,82%                  |
| Publicacions                                                         | 123.235 €           | 1,08%         | 123.970 €           | 1,15%                 | 137.652 €           | 1,25%                 | 11,70%                  |
| Col·lecció                                                           | 190.818 €           | 1,67%         | 245.243 €           | 2,28%                 | 180.397 €           | 1,64%                 | -5,46%                  |
| Registre                                                             | 49.318 €            | 0,43%         | 33.520 €            | 0,31%                 | 80.584 €            | 0,73%                 | 63,40%                  |
| Restauració i conservació                                            | 162.654 €           | 1,43%         | 160.122 €           | 1,49%                 | 177.670 €           | 1,61%                 | 9,23%                   |
| Documentació i arxiu                                                 | 169.536 €           | 1,49%         | 139.305 €           | 1,29%                 | 161.035 €           | 1,46%                 | -5,01%                  |
| Web                                                                  | 61.153 €            | 0,54%         | 49.408 €            | 0,46%                 | 28.818 €            | 0,26%                 | -52,88%                 |
| Atenció al públic                                                    | 140.781 €           | 1,24%         | 121.107 €           | 1,13%                 | 107.421 €           | 0,98%                 | -23,70%                 |
| Despeses de lloguers i patrocinis                                    | 120.602 €           | 1,06%         | 109.978 €           | 1,02%                 | 157.653 €           | 1,43%                 | 30,72%                  |
| Comunicació                                                          | 524.142 €           | 4,60%         | 565.603 €           | 5,26%                 | 689.756 €           | 6,26%                 | 31,60%                  |

## Valoracions a l'eix «Economia, finançament i gestió de la despesa»

### En referència al finançament públic

- L'increment anualitzat de les aportacions públiques durant el trienni avaluat es xifra en prop d'un 14 %. Altrament, les regularitzacions diverses indiquen que, a la pràctica i amb independència de les transferències de capital vinculades al pla d'usos, les aportacions corrents s'han mantingut estables en el període 2015-2017.
- Entre el 75% i el 80% dels ingressos del MACBA provenen de finançament públic, de manera que l'entitat genera amb la seva activitat entre un 25% i un 20%

dels ingressos totals. Aquests valors s'entenen en relació amb la naturalesa pública de l'equipament i amb la voluntat comunitària de disposar d'un museu específic per a l'art contemporani.

- L'estructura de l'aportació pública en el Consorci implica la participació de tres administracions, si bé tant l'adscripció com la proporció de finançament més important corresponen a l'administració local, l'Ajuntament de Barcelona. La diversificació en l'obtenció del finançament públic, en aquest sentit, redueix els riscos derivats dels incompliments pressupostaris.
- En relació amb les aportacions de capital, que en el trienni avaluat no han superat el 6 % del total d'aportacions, caldrà estar atents a les transferències en funció al Pla d'usos que forma part de l'Estratègia 2029. El projecte de redimensionament de l'exposició, que a un nou edifici per a l'exposició permanent hi afegeix la reforma de part de les instal·lacions actuals, ha de vincular-se a aportacions alienes al finançament de l'explotació i a la seva evolució.
- El rendiment de l'aportació pública individualitzada per usuari mostra un empitjorament de la ràtio motivat per l'afectació de les vagues de personal extern de l'exercici 2017. En aquest sentit, el creixement del suport de les administracions hauria d'anar vinculat a l'optimització en la difusió dels continguts, que és el que valora la dada d'assistència de públics.

### **En referència al patrimoni**

- Les característiques de l'edifici, on hi consta una construcció principal amb una superfície de vidre de grans dimensions i diversos edificis històrics de factura patrimonial, impliquen modificacions i inversions puntuals i un manteniment estructural molt elevat que penalitza els pressupostos anuals.
- Entre d'altres evidències, el seu aprofitament es manifesta en les enquestes públiques (any 2017), en les quals un 8 % dels visitants apunten que el motiu de la visita és conèixer l'edifici Meier i un 27,7 % responen que el que més els ha agradat del museu ha estat l'edifici i els seus espais.
- La projecció de reformes que suposarà l'aplicació del Pla d'usos (Estratègia 2022) pot haver retardat la iniciativa d'obres i noves instal·lacions en els espais actuals i, en aquest sentit, es limita la capacitat per a respondre a la necessitat contínua de renovació d'estructures i maquinària.
- Des de l'òptica pressupostària, els exercicis avaluats es caracteritzen pel dèficit compensat amb ajustaments del 2015 i l'obtenció de romanents en els dos anys posteriors. Els resultats del primer exercici avaluat estan vinculats a l'avança-

ment parcial de la transferència municipal (que s'ingressà el 2014 i s'aplicà com a romanent el 2015) i a la realització de la primera fase d'obres del pla d'usos finançades per l'Ajuntament amb 1,5 milions d'euros.

- Respecte dels comptes financers anuals, es parteix d'un dèficit important corresponent a l'any 2014 (-827.762,19 euros), originat per l'impagament el 2012 de l'aportació del Ministeri de Cultura per valor de 1.640.000 euros. En aquest sentit, l'any 2015 obtingué un resultat comptable anual lleugerament negatiu (-19.744 euros), que es compensà amb els resultats positius dels exercicis següents. El 2016 es presenten beneficis de 905.439 euros i el 2017 de 657.554 euros, de manera que aquests eixuguen amb escreix les lleugeres pèrdues generades el 2015. Tot i així al tancament de l'exercici 2017 el patrimoni net es veu reduït a causa del decrement de les subvencions rebudes.
- El deute de l'entitat correspon de forma exclusiva a les operacions a curt termini i forma part del gir habitual de pagaments i liquidacions diverses.

### **Ingressos i despeses**

- Amb independència de les transferències de les administracions vinculades al Consorci, el museu rep altres ajuts públics en forma de subvencions finalistes. La possibilitat d'involucrar-se en programes de finançament europeu podria acomplir un triple objectiu: la diversificació de riscos que suposa la pluralitat de fonts de finançament, l'obtenció de suport econòmic finalista per a projectes i la vinculació amb empreses col·lectives amb socis comunitaris.
- El resultat negatiu del 2015 s'explica, en bona part, per les despeses d'estructura més altes del període avaluat (vuit milions d'euros) i, alhora, per les aportacions públiques més reduïdes del trienni. En el resultat positiu del 2016 els valors s'inverteixen, augmenten els fons públics i es conté la despesa, no la d'activitats que creix si no la d'estructura. En el 2017, el manteniment de la despesa total i de les subvencions obtingudes va tornar a permetre assolir els resultats positius.
- El pes dels ingressos propis i del patrocini s'ha mantingut en els 2,6 milions d'euros l'any al llarg del trienni avaluat, on s'adverteix el decrement dels ingressos per activitats compensats per la puja d'altres ingressos d'explotació com ara dels lloguers. En tot cas, la suma dels propis i del patrocini correspon a valors inferiors a la quarta part dels ingressos totals de l'ens i, per tant, el desenvolupament de la gestió comercial i de públics ha de permetre una evolució en creixement.

- En detall, el desenvolupament dels ingressos propis ha estat el següent:
  - Els ingressos per activitats (visitants i seminaris, coproduccions i itineràncies, venda de publicacions, coedicions de publicacions i PEI) han tingut un comportament decreixent des del 2015, han passat d'1,4 milions d'euros a 1,1 milions d'euros del 2017. Concretament, l'evolució més negativa prové dels ingressos de visites i seminaris, que representen un 85 % d'aquests ingressos per activitats, la qual es deu a la vaga dels serveis d'atenció al públic durant part de l'estiu i la tardor del darrer any avaluat i que s'estima que va generar un menys ingrés de 274.000 euros. Tot i així, la resta d'activitats també han disminuït la seva generació d'ingressos.
  - L'activitat "lloguer d'espais" és la que ha tingut el comportament més positiu, ja que exercici rere exercici s'han incrementat els ingressos corresponents a aquesta partida, concretament un 76% del 2015 al 2017. És la partida que compensa la reducció dels ingressos per activitats.
  - També s'han vist reduïts del 2015 al 2017 els ajuts aconseguits per a projectes, principalment el referit a la Biennal de Venècia.
  - L'única activitat que ha mantingut la seva aportació en els ingressos totals és la concessió administrativa de la llibreria. A la resta d'activitats, on en destaquen els préstecs d'obres, s'han reduït els ingressos.
- Els imports dels patrocinis s'han incrementat lleugerament del 2015 al 2017, i el 2016 és l'any en que s'ha produït la captació de més ingressos per activitats.
- L'aportació que es fa constar com a més propera al concepte de mecenatge correspon a l'ajut de la Fundació MACBA que, en els anys 2016 i 2017, transfeix fons per a cobrir el dèficit (0,12 milions d'euros cada exercici).
- El total de la despesa del MACBA s'ha reduït del 2015 al 2017, principalment gràcies a la bona evolució de les despeses d'estructura en la seva partida corresponent a "Altres".
- La producció de serveis interioritzada s'ha incrementat progressivament durant el període avaluat.
- Les despeses directes de l'activitat han experimentat un lleuger increment que s'explica per la partida de comunicació, la qual ha augmentat la seva despesa de forma molt rellevant del 2016 al 2017.
- El coeficient estructural mostra una estructura de perfil públic, on el cost de l'organització és molt superior a la despesa variable.

- El concepte de major pes econòmic en la despesa estructural correspon al del personal (35% del total de la despesa pel 2017). A continuació, les que tenen més pes econòmic són les partides de manteniment, que representen un 23% del total.
- Respecte a la relació entre els ingressos per activitats i les despeses directes vinculades a aquestes per a l'exercici 2017, els ingressos propis generats per les activitats foren d'1,1 milions d'euros i van suposar unes despeses directes de 3,5 milions d'euros. En totes les anualitats s'evidencia que les despeses de les activitats són molt superiors als ingressos propis per activitats assolits, de manera que les despeses directes de les activitats són pràcticament el triple que els ingressos de les activitats; altrament, no s'han imputat les despeses de personal relacionades directament amb l'activitat, per tant, la partida de despeses directes a l'activitat seria molt més elevada.<sup>23</sup>
- El cost total d'un usuari del MACBA s'apropa als 35 euros l'any 2015 i als 42 euros l'any 2017. L'increment del cost per usuaris, malgrat la contenció de la despesa, es motiva pel decrement del seu nombre absolut.

### 2.3. ESTRUCTURA ORGANITZATIVA I INTERACCIÓ SECTORIAL

Aquest eix transversal se subdivideix en els apartats següents temàticament vinculats:

- Organització interna: disposició dels recursos físics i humans que formen part de l'estructura de l'ens.
- Interacció sectorial: relacions amb els agents del sector implicats en l'activitat i funcions de l'equipament.

#### a) Organització interna

- El lideratge operatiu del Consorci es desenvolupa des dels òrgans de gestió definits pels Estatuts, la Direcció i la Governança que, depenen directament del Consell General i de la Comissió Delegada.

<sup>23</sup> La funció bàsica del MACBA es centra en les tasques de conservació, l'estudi, l'exposició i la interpretació educativa d'obres d'art contemporani, amb l'objectiu de fer-les extensives a la ciutadania. Amb aquest caràcter social, el suport de la iniciativa pública es manifesta assumint el cost de les activitats de l'equipament, independentment de la necessitat de progressar en els rendiments propis de l'ens.



- La direcció és exercida pel Sr. Ferran Barenblit i la gerència pel Sr. Josep M<sup>a</sup> Carreté. Ambdós càrrecs són formalitzats a través de contractes d'alta direcció amb accés via concurs públic.
- Amb la Resolució TRI/3604/2006, d'1 de juny de 2006, es va disposar la inscripció i la publicació del Conveni col·lectiu de treball de l'empresa Museu d'Art Contemporani de Barcelona per als anys 2006-2007 (codi de conveni núm. 0810561). Aquest conveni regeix les relacions laborals del Consorci.
- El Consorci disposa d'un model de descripció del lloc de treball (DLT) i d'una metodologia vinculada de valoració que es relaciona amb la categorització, a la càrrega de funcions i a la remuneració.
- La plantilla de l'entitat el 31/12/2017 era de 82 persones, 57 vinculades al desenvolupament de les activitats i 25 a les tasques de suport estructural. En els anys anteriors, el nombre mitjà de personal propi ha estat de 81 (2015) i 80 (2016).<sup>24</sup>
- El moviment laboral pel que fa a les contractacions anuals es situa entre les cinc altes del 2015 a les onze altes del 2017. Pel que fa a les baixes, la mitjana és de cinc anuals.
- En referència als costos laborals, hi ha hagut despeses extraordinàries a tenir en compte procedents de pagaments extraordinaris:
  - 2015: pagament parcial de la paga extra del 2012 per un total de 75.853 euros.
  - 2016: indemnitzacions per valor de 50.615 euros i pagament parcial de la paga extra pendent de 2012, per un total de 73.000 euros.
  - 2017: indemnitzacions per valor de 155.021 euros.
- L'organigrama de la institució s'articula a partir de totes les àrees que presenten serveis generals, transversals i comuns. En el darrer organigrama (versió del 2016) aquestes àrees sembla que tenen una doble dependència, de la Direcció i de la Gerència. Les àrees que conformen l'organigrama són: Curatorial, Programes, Producció, Gestió i Comunicació i Arquitectura i Serveis Generals. Premsa i Protocol es vincula al primer nivell executiu com a *staff* independent.
- El Consorci té externalitzats diversos serveis generals, de manera que no formen part del *core business* de la seva organització però que són necessaris per a realitzar la gestió i el manteniment de les infraestructures i la mateixa activitat. Concretament són 52 llocs de treball no coberts per personal propi que inclouen

---

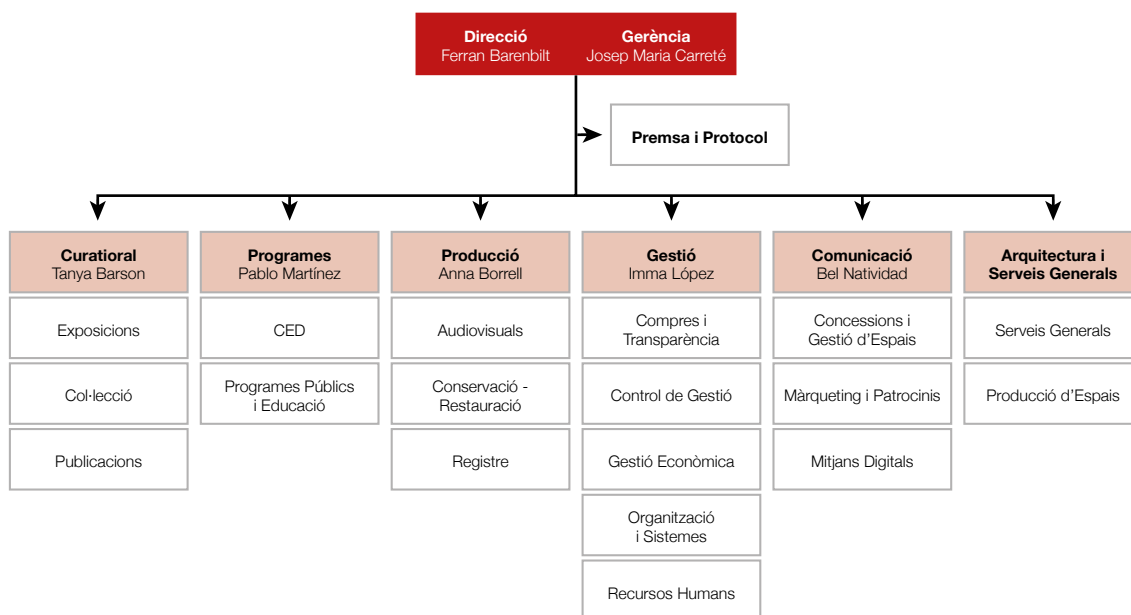
24 Com a precedent, l'ens informa que l'any 2012 es va haver d'acomiadar prop del 10% de la plantilla.

els serveis de venda d'entrades, educació, seguretat, atenció a les sales, neteja, tècnics audiovisuals i restauradors.

- Pel que fa a la relació entre personal propi i extern en servei, l'índex de personal externalitzat l'any 2017 és de 0,63 per cada treballador en plantilla.
- Cada any es publica una relació de llocs de treball amb les condicions salarials i els requisits per a accedir-hi. Com que es tracta d'accés per concurs públic, la web del MACBA publica l'oferta.
- Per als nous treballadors que s'incorporen a l'ens hi ha l'anomenada "Guia de l'equip MACBA" amb el Pla d'Acollida que defineix els procediments de recursos humans, de gestió econòmica i les eines de treball relacionats amb la seva nova vida laboral a l'equipament.
- El MACBA no té desenvolupat un mapa de processos global, sinó que cada àrea en desenvolupa un de propi per a dur a terme les seves tasques.

| Indicadors |                                           |                                             | 2015 | 2016 | 2018 |
|------------|-------------------------------------------|---------------------------------------------|------|------|------|
| 133        | Nre. de personal propi (nre. mitjà anual) |                                             | 81   | 80   | 82   |
| 130        | Índex de personal externalitzat           | Nre.efectius externs / Nre. efectius propis | n.d  | n.d  | 0,63 |

#### Organigrama general del MACBA (exercici 2016)



#### Distribució dels llocs de treball per àrees del Consorci (a 31/12/2017)

| Àrees                           | Nre.de llocs de treball vinculats | Subàrees                                                                                               |
|---------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Curatorial                      | 17                                | Exposicions, Col·lecció i Publicacions                                                                 |
| Programes                       | 16                                | CED, Programes Públics i Educació                                                                      |
| Producció                       | 9                                 | Producció, Audiovisuals, Conservació-Restauració, Registre                                             |
| Gestió                          | 13                                | Compres i Transparència, Control de Gestió, Gestió Econòmica, Organització i Sistemes, Recursos Humans |
| Comunicació                     | 9                                 | Concessions i Gestió d'Espais, Màrqueting i Patrocinis, Mitjans Digitals                               |
| Arquitectura i Serveis Generals | 5                                 | Serveis Generals, Producció d'Espais                                                                   |
| Direcció i Gerència             | 6                                 | Prensa i Protocol                                                                                      |
| MACBA                           | 7                                 | CeDoc, Públics, Restauració, Publicacions                                                              |

#### b) Interacció sectorial

- El MACBA, i en el seu nom el Consorci, té signats acords marc de col·laboració amb d'altres institucions del territori.<sup>25</sup> Per als períodes analitzats, fins al 2016, es troben vigents diverses vinculacions.
- Els acords de col·laboració relatius a les exposicions i la col·lecció són els següents:
  - Acord de col·laboració entre la Plataforma Assembleària d'Artistes de Catalunya (PAAC) i el Consorci Museu d'Art Contemporani per a disposar d'un espai per a realitzar les seves activitats.
  - Conveni de col·laboració entre l'Institut Ramon Llull i el Consorci Museu d'Art Contemporani per a la producció de l'exposició que es presentarà al Pavelló de Catalunya a la Biennal d'Arquitectura de Venècia de 2016.
  - Addenda al conveni de col·laboració entre l'Institut Ramon Llull i el Consorci Museu d'Art Contemporani per a la producció de l'exposició.
- Els acords de col·laboració relatius a la comunicació són els següents:
  - Conveni de col·laboració entre l'Agència Catalana de la Joventut i el Consorci Museu d'Art Contemporani de Barcelona en el marc del Programa de descomptes del Carnet Jove

<sup>25</sup> Les coproduccions i les itineràncies internacionals es relacionen en el capítol 2.8c).

- Conveni de col·laboració entre l'Institut Francès de Barcelona i el Consorci Museu d'Art Contemporani de Barcelona per donar suport a l'organització d'una actuació musical inspirada en l'obra de Georges Perec.
- Pròrroga del conveni de col·laboració entre l'Institut de Cultura de Barcelona i Articket BCN per a la venda d'Articket a l'oficina de Tiquet Rambles.
- Conveni de col·laboració entre l'Institut de Cultura de Barcelona i el Consorci Museu d'Art Contemporani de Barcelona per a adherir-se al projecte “Quadern Cultural”.
- Els acords de col·laboració relatius als programes de públics i educació són els següents:
  - Conveni de col·laboració entre el Centre de Cultura Contemporània de Barcelona i el Museu d'Art Contemporani per a la realització del projecte “Habitació 1418”.
  - Conveni de col·laboració entre la Fundació MACBA i el Consorci Museu d'Art Contemporani per a la contribució al programa d'accessibilitat.
  - Conveni de col·laboració entre la Fundació MACBA i el Consorci Museu d'Art Contemporani per a la contribució al programa “Apropar l'Art a les Escoles – Beques escolars”.
  - Conveni marc de col·laboració entre l'Agència Catalana de la Joventut i el Museu d'Art Contemporani de Barcelona amb la finalitat de donar suport a la creació emergent contemporània.
  - Conveni específic de col·laboració entre l'Agència Catalana de la Joventut i el Museu d'Art Contemporani de Barcelona per a la convocatòria d'Art Jove.
  - Conveni de col·laboració entre la Fundació MACBA i el Consorci Museu d'Art Contemporani de Barcelona per a dur a terme l'activitat “Educació i Mediació amb públics joves i universitaris”.
  - Conveni de col·laboració entre la Fundació MACBA i el Consorci Museu d'Art Contemporani per a dur a terme l'activitat “MACBA en família”.
  - Conveni de col·laboració entre la Fundació MACBA i el Consorci Museu d'Art Contemporani per a dur a terme l'activitat “Formació de professorat”.
  - Conveni de col·laboració entre la Fundació MACBA i el Consorci Museu d'Art Contemporani per a dur a terme activitat expositiva al MACBA.
- Els acords de col·laboració relatius als recursos humans:
  - Conveni de col·laboració entre l'Escola Groc i el Consorci Museu d'Art Contemporani de Barcelona.

- Conveni de pràctiques acadèmiques externes entre la Fundació Universitat Autònoma de Barcelona (FUAB) i el Consorci Museu d'Art Contemporani de Barcelona.
- Conveni de col·laboració entre l'Escola Superior de Conservació i Restauració de Béns Culturals de Catalunya (ESCRBCC) i el Consorci Museu d'Art Contemporani de Barcelona.
- Conveni de pràctiques externes entre Goldsmiths, University of London i el Consorci Museu d'Art Contemporani de Barcelona.
- Conveni de pràctiques externes entre l'Escola Superior de Comerç Internacional (ESCI-UPF) i el Consorci Museu d'Art Contemporani de Barcelona.
- Conveni de col·laboració entre l'Institut Mare de Déu de la Mercè i el Consorci Museu d'Art Contemporani de Barcelona.
- Conveni de col·laboració entre la Universitat Oberta de Catalunya (UOC) i el Consorci Museu d'Art Contemporani de Barcelona.
- Conveni entre la Facultat de Matemàtiques, la Universitat de Barcelona i el Consorci Museu d'Art Contemporani de Barcelona.
- Conveni entre l'Institut Mare de Déu de la Mercè i el Consorci Museu d'Art Contemporani de Barcelona.
- Conveni entre la Facultat d'Economia i Empresa (UB) i el Consorci Museu d'Art Contemporani de Barcelona.
- Conveni de cooperació educativa entre la Universitat Rovira i Virgili i el Consorci Museu d'Art Contemporani de Barcelona.
- Conveni entre la Universidad a Distancia de Madrid (UDIMA) i el Consorci Museu d'Art Contemporani de Barcelona.
- Conveni de col·laboració entre la Universitat Autònoma de Barcelona i el Consorci Museu d'Art Contemporani de Barcelona.
- Els acords de col·laboració relatius a la gestió:
  - Conveni de col·laboració entre l'Administració de la Generalitat de Catalunya, mitjançant el Departament de Cultura i el Consorci Museu d'Art Contemporani per regular la subvenció a favor de l'esmentada entitat per a l'any 2016.
  - Conveni de col·laboració entre la Fundació Tot Raval i el Consorci Museu d'Art Contemporani per a la subvenció nominativa inclosa en el pressupost.
- Els acords de col·laboració relatius al Centre d'Estudis i Documentació:
  - Addenda al Conveni de col·laboració amb el Consorci de Serveis Universitaris de Catalunya.

- Pel que fa a col·laboracions en les activitats produïdes, el nombre de les activitats coproduïdes en cadascun dels períodes analitzats amb entitats catalanes va ser d'una l'any 2015 i vint-i-quatre l'any 2017.
- Les exposicions coproduïdes amb projecció internacional van ser entre quatre i cinc durant els anys 2015 i el 2017.

### Valoracions a l'eix «Estructura organitzativa i interacció sectorial»

- Les instal·lacions del conjunt d'edificis que formen el museu s'han anat adaptant a les necessitats operatives de la institució. L'ampliació al Convent dels Àngels i la Capella, posteriorment, ha comportat la instal·lació del Centre d'Estudis i Documentació i de nous annexos d'exposició i per a serveis com el lloguer a tercers. En conseqüència, la dimensió i diversitat d'espais implica efectes econòmics i, alhora, d'organització interna per a gestionar aquest patrimoni i el seu aprofitament.
- La responsabilitat executiva màxima del Consorci es caracteritza per una bicefàlia orgànica, amb un model de governança operativa prou conegut i experimentat en la gestió dels equipaments nacionals.<sup>26</sup> Amb una posició paral·lela en l'organigrama, la Gerència i la Direcció, en tasques de direcció artística, comparteixen l'assoliment dels objectius del MACBA.
- Correspon a la Direcció la responsabilitat estratègica màxima i dels continguts en consonància amb els propòsits generals de la institució, i amb aquesta finalitat s'escollí el projecte en el concurs de direcció.
- L'organigrama no manifesta la dependència operacional de les àrees de gestió que representen la Direcció i la Gerència i, a la pràctica, funciona com a l'articulació departamental i per subàrees en què s'organitza l'entitat.
- Després d'una regularització del nombre d'efectius en exercicis anteriors, la plantilla laboral s'ha incrementat molt lleument en l'exercici 2017 i ha assolit els 82 llocs de treball.
- A l'efecte de distribució funcional, un 70 % del personal es dedica a tasques referents a activitats, el *core business* de la institució; el 30 % restant forma part del suport gestional o estructura, i assumeix la càrrega administrativa originada per la complexitat creixent dels procediments públics.

26 L'existència d'un responsable màxim de continguts i d'un responsable màxim d'administració és un fet contrastat en la major part d'equipaments públics culturals europeus. En les avaluacions estratègiques desenvolupades pel CoNCA, el model es repeteix amb variacions destacades vinculades a la norma estatutària pròpia (bàsicament en la preponderància de la direcció respecte de la gerència).

- Les àrees d'activitats més vinculades a la creació de continguts, la Curatorial i la de Programes, concentren el 40 % de la plantilla.
- Amb un perfil necessàriament especialitzat per l'objecte del museu i la complexitat dels processos que s'hi porten a terme, es considera fonamental que es mantingui una estratègia d'estabilitat en la plantilla, excepte en aquelles places de perfil artístic que determini la política cultural de la institució. La consolidació dels perfils tècnics s'ha d'acompanyar d'una gestió dels recursos humans i un pla d'evolució singular que fomenti la formació i el reciclatge, a fi de garantir la preservació del *know how* imprescindible per a l'operativitat del MACBA.
- En sintonia amb les polítiques d'optimització dels recursos propis, el personal extern que presta serveis al MACBA es quantifica en 52 efectius (exercici 2017). Les tasques que desenvolupen corresponen, majoritàriament, a serveis auxiliars o de suport a l'activitat, com la venda d'entrades, seguretat, neteja, serveis audiovisuals i atenció al públic, entre d'altres. També es subcontracten els serveis prestats per catalogadors, restauradors i, ocasionalment, curadors o professionals específics, en una dinàmica habitual en la gestió museogràfica.
- Respecte de la interacció sectorial, la major part dels convenis signats tenen com a objectiu el desenvolupament de programes públics i d'educació. També és rellevant el nombre de convenis relacionats amb els recursos humans mitjançant col·laboracions amb universitats i centres formatius.
- En referència a les col·laboracions pel que fa a activitats, aquestes no són significatives quant al nombre respecte del total d'activitats, si bé s'evidencia el creixement de les activitats coproduïdes durant el període avaluat.

## 2.4. ACTIVITATS I PÚBLICS

Aquest eix transversal se subdivideix en els apartats següents temàticament vinculats:

- Oferta i activitats: serveis que l'organització ofereix al públic i accions que els desenvolupen.
- Usuaris: característiques dels públics consumidors dels serveis oferts.

### a) Oferta i activitats

- En el Pla de Màrqueting 2013-2017 s'assenyala que la nova missió del MACBA és "la d'investigar, produir i difondre l'art d'avui per a tothom". Això s'assoleix

promovent activitats des de l'ens com són les activitats socials, les pedagògiques, les jornades, debats i conferències. També el lloguer dels espais. Altres serveis, com la llibreria, són una concessió administrativa que amplien l'oferta al visitant.

- Els programes públics estan organitzats al voltant de les activitats culturals, educatives i acadèmiques.
- Les activitats culturals inclouen els programes “MACBA en família”, “MACBA es viu” i altres activitats acollides i col·laboracions especials.
- “MACBA en família” té com a objectiu oferir una programació permanent adreçada al públic familiar, en què es combinen les visites a les sales d'exposició amb tallers. El nombre d'aquestes activitats ha tingut un lleuger decreixement en nombre entre el 2015 i el 2017.
- Les activitats acollides i en col·laboració s'ha mantingut al voltant dels 34, de manera que pràcticament no s'ha produït variació entre el 2015 i el 2017.
- Pel que fa a les activitats educatives aquestes inclouen els projectes escolars, els projectes per a joves, la formació per a professorat, els projectes per a estudiants universitaris i els programes de col·laboració. El nombre d'aquestes activitats es manté quasi estable durant el trienni avaluat, si bé ha crescut en un 5 % la quantitat de sessions impartides.
- Els programes acadèmics inclouen el Programa d'estudis independents (PEI), que esdevé un laboratori d'aprenentatge per a desenvolupar el pensament crític i artístic. La cinquena edició del PEI va tenir lloc la temporada 2014-2015 (34 alumnes i tres línies d'investigació troncal). La sisena edició, i darrera del període avaluat, es correspon a la temporada 2017-2018 i convocà a 40 alumnes.
- Les activitats de tipus expositiu són les pròpies de tot equipament museístic. En el cas del MACBA, les exposicions durant el període avaluat han estat sempre de caràcter temporal, ja que no hi ha hagut existit un mostra permanent de la col·lecció pròpia.
- Les exposicions del període avaluat empren la mostra monogràfica d'autor juntament amb les exposicions d'obres de diferents autors que formen part de línies discursives diverses. A banda de les diferents activitats vinculades a cadascuna de les exposicions, el nombre de mostres ha estat de deu l'any 2015, cinc el 2016 i set el 2017.
- En referència a la representativitat dels artistes catalans en les exposicions organitzades per l'ens, durant el 2015 s'inauguraren mostres dedicades a Pep Dar-



danyà, Carlos Bunga, Sergi Aguilar o Miserachs, a més d'obres d'altres autors en exposicions col·lectives. El 2016 es van programar mostres d'Hernández-Díez i Miralda. Durant l'any 2017 va destacar l'exhibició de l'obra visual i poètica de Joan Brossa.<sup>27</sup>

- En nombre, el MACBA ha fet 22 activitats vinculades a les exposicions menys el 2017 respecte el 2015, el que suposa un 32,4 % de decrement.
- Per origen de la producció, en el 2017 el 84 % de les activitats són pròpies. La resta poden ser produccions foranes o coproduccions catalanes (9 i 24, respectivament, l'exercici 2017).
- La difusió d'activitats a espais externs al MACBA ha tingut un creixement considerable. En aquest sentit, del total d'activitats, i durant el 2017, se n'han generat cinc amb projecció internacional, se n'han compartit en xarxa vint-i-quatre i dues més han participat en altres itineràncies.

| Indicadors |                                                              |                                                              | 2015          | 2016                  | 2017                   |
|------------|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|---------------|-----------------------|------------------------|
| 66         | <b>Nombre d'activitats</b><br>% diferència respecte del 2015 |                                                              | <b>253</b>    | <b>236</b><br>-6,72 % | <b>205</b><br>-18,97 % |
| 66b        | <b>Nombre d'exposicions</b>                                  |                                                              | <b>10</b>     | <b>5</b>              | <b>7</b>               |
| 68         | <b>% d'activitats de producció pròpia</b>                    | Nre. d'activitats producció pròpia / Nre. total d'activitats | <b>86,6 %</b> | <b>89,8 %</b>         | <b>83,9 %</b>          |

#### Detall anualitzat del nombre d'activitats del MACBA

|                                      | 2015            |                 | 2016            |                 | 2017            |                 | % dif. 2015-2017 |          |
|--------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|----------|
|                                      | Nre. activitats | Nre.de sessions | Nre. activitats | Nre.de sessions | Nre. activitats | Nre.de sessions | Activitats       | Sessions |
| Expositives                          | 68              | 632             | 46              | 455             | 46              | 76              | -32,4%           | -88,0%   |
| Educatives                           | 52              | 521             | 54              | 521             | 51              | 547             | -1,9%            | 5,0%     |
| Jornades, debats, conferències, etc. | 18              | 61              | 23              | 35              | 46              | 63              | 155,6%           | 3,3%     |
| Acol·lides / En col·laboració        | 34              | 48              | 24              | 38              | 33              | 47              | -2,9%            | -2,1%    |
| Programa "Amics"                     | 10              | 21              | 15              | 36              | 6               | 6               | -40,0%           | -71,4%   |

<sup>27</sup> L'ens informa que la participació dels artistes catalans en les exposicions de les darreres temporades, en format monogràfic o amb participació en mostres col·lectives, ha suposat al voltant del 50 % del total d'espai museogràfic exhibit.

|                                 | 2015            |                 | 2016            |                 | 2017            |                 | % dif. 2015-2017 |          |
|---------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|----------|
|                                 | Nre. activitats | Nre.de sessions | Nre. activitats | Nre.de sessions | Nre. activitats | Nre.de sessions | Activitats       | Sessions |
| Programa "En Família"           | 20              | 115             | 24              | 113             | 18              | 71              | -10,0%           | -38,3%   |
| Programa "MACBA es Viu"         | 42              | 47              | 45              | 45              | -               | -               | -                | -        |
| Programa d'Estudis Independents | 3               | 53              | 0               | 0               | -               | -               | -                | -        |
| Altres                          | 6               | 221             | 5               | 317             | 5               | 347             | -16,7%           | 57,0%    |

#### Detall de les activitats per origen de la producció

|                    | 2015            |                 | 2016            |                 | 2017            |                 |
|--------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
|                    | Nre. activitats | Nre.de sessions | Nre. activitats | Nre.de sessions | Nre. activitats | Nre.de sessions |
| Producció pròpia   | 219             | 1.671           | 212             | 1.522           | 172             | 1.110           |
| Activitats alienes | 33              | 47              | 16              | 29              | 9               | 12              |
| Coprod. catalanes  | 1               | 1               | 8               | 9               | 24              | 35              |

#### Detall de les activitats segons la difusió

|                         | 2015            |                 | 2016            |                 | 2017            |                 |
|-------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
|                         | Nre. activitats | Nre.de sessions | Nre. activitats | Nre.de sessions | Nre. activitats | Nre.de sessions |
| Projecció internacional | 4               | 6               | 2               | 2               | 5               | 5               |
| Compartides en xarxa    | 1               | 1               | 8               | 9               | 24              | 35              |
| Altres itineràncies     | 1               | 1               | 4               | 5               | 2               | 3               |

### b) Usuaris

- A partir de les activitats diverses que desenvolupa el MACBA, els perfils dels públics corresponen als següents grups genèrics:
  - Espectadors en general de les activitats programades
  - Visitants en les jornades de portes obertes
  - El públic escolar que assisteix a les activitats del programa pedagògic
  - El públic familiar que assisteix al programa familiar
  - Participants a les activitats complementàries
  - Usuaris del Centre d'Estudis i Documentació

- L'ens ha culminat l'any 2017 un estudi de públics que inclou informació obtinguda entre desembre del 2016 i abril del 2017. En l'informe corresponent es comptabilitzen i s'avaluen les característiques del públic que visita les exposicions. D'aquest estudi es desprèn que tres quarts parts dels visitants són turistes (residents a fora de Catalunya).
- En el mateix estudi de públics, a partir de les dades disponibles per al seu anàlisi mostra les següents xifres:
  - La major part dels visitants són turistes de fora de Catalunya, sobretot europeus: França, Estats Units, Gran Bretanya, Itàlia, la resta d'Espanya i Alemanya. Es defineixen per tenir formació superior. L'edat mitjana dels visitants és de 37,5 anys. L'any 2017 es comptabilitzaren 153.000 i suposen el 59 % del total de visitants, tot i disminuir un 11 % en nombre durant el període avaluat.
  - En valors absoluts, l'any 2017 96.000 visitants eren de Catalunya (un 37 % del total i un 27 % menys que el 2015), 10.000 de la resta de l'Estat (un 41 % menys que el 2015).
  - Pel que fa als visitants locals, sis de cada deu són de la ciutat de Barcelona. També tenen un alt nivell de formació i l'edat mitjana és de 38,3 anys.
  - Els visitants en general presenten un alt consum cultural.
  - Internet és el mitjà prescriptor més esmentat.
  - El patró de compra indica que els visitants han vingut al museu en grups reduïts, de 2,2 persones de mitjana, de manera que és una activitat d'oci que majoritàriament es fa acompanyat.
  - La mitjana de despesa per client ha estat de 8,14€. Han destinat 1 hora i 37 minuts a visitar el museu i 4 de cada 10 visiten també la llibreria.
  - Hi ha una certa anticipació en la decisió de visitar el MACBA, ja que el 50% dels turistes ho decideixen abans d'iniciar el viatge 3 de cada 10 un cop són a Barcelona, i la resta el mateix dia. Els locals decideixen de forma més improvisada, el mateix dia o el dia abans.
- Com a fet destacat en referència al nombre de visitants del MACBA, entre els dies 16 d'agost i 21 d'octubre del 2017 es va produir una vaga dels treballadors externalitzats que donen servei al museu en la venda d'entrades i l'atenció al públic. A la pràctica això significà la impossibilitat de rebre visitants en el període d'afluència més gran, principalment del públic turístic en l'etapa vacacional.
- En l'exercici 2015 es comptabilitzà un total de 321.000 usuaris. Si bé l'any 2016 hi hagué un increment de l'1 %, motivat per una exposició amb un èxit de públic

destacat (fins a 54.000 visitants), el 2017 es registrà un total de 259.679 usuaris, un 19,20 % menys que a l'exercici anterior.

- El decrement de públic es constata en les diferents tipologies d'activitat. La seva distribució és la següent:
  - Pel que fa a les exposicions, l'any 2015 el museu va rebre un total de 256.000 visitants, el 2016 275.000 visitants i en l'exercici 2017 213.000 visitants, amb una minva durant el trienni de prop del 17 %.
  - El nombre d'assistents als programes educatius es va reduir un 11,3 %, en valors absoluts de 25.720 usuaris a 22.809.
  - En l'apartat "Altres", que inclou els assistents a les activitats de foment de l'esperit crític, s'ha passat de 39.000 usuaris (2015) a 24.000 (2017), prop del 40 % menys.
- Dels usuaris de l'equipament, entre el 94 % i el 97 % assisteixen a activitats de producció pròpia del MACBA.
- Altres usuaris i col·laboradors de l'oferta de l'equipament són també els següents:
  - Empreses i entitats que lloguen els espais per als seus actes i el públic que hi participa.
  - Els usuaris del servei de llibreria
  - Els visitants de les instal·lacions del museu a través de les visites guiades.
- Es disposa d'un programari de *ticketing* per afacilitar la venda i adquisició d'entrades i d'un CRM (*customer relationship management*), que facilita la interacció amb els usuaris del servei i els fa participants de forma directa de les diferents activitats que es proposen.
- Del total de canals de venda, únicament un 3% dels visitants van comprar les entrades mitjançant internet.

| Indicadors |                                                                 |                                                     | 2015           | 2016                  | 2017                       |
|------------|-----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|----------------|-----------------------|----------------------------|
| 65         | <b>Nombre total d'usuaris</b><br>% diferència respecte del 2015 |                                                     | <b>321.366</b> | <b>324.584</b><br>1 % | <b>259.679</b><br>-19,20 % |
| 103        | <b>% d'usuaris d'activitats de producció pròpia</b>             | Nre. usuaris activitats prod. pròpia / Nre. usuaris | <b>94,20 %</b> | <b>97,05 %</b>        | <b>95,28 %</b>             |

#### Detall del nombre de públic per tipus d'activitat realitzada

|                             | 2015           | 2016           | 2017           | % dif.<br>2015-2017 |
|-----------------------------|----------------|----------------|----------------|---------------------|
|                             | Nre. visitants | Nre. visitants | Nre. visitants |                     |
| Activitats expositives      | 256.146        | 274.948        | 213.120        | -16,80%             |
| Visites guiades             | 18.416         | 14.445         | 8.888          | -51,74%             |
| Activitats educatives       | 25.720         | 24.137         | 22.809         | -11,32%             |
| Altres                      | 39.500         | 25.499         | 23.750         | -39,87%             |
| D'activitats d'excel·lència | 2.960          | 3.445          | 3.562          | 20,34%              |

#### Detall del nombre de públic per origen

|                  | 2015           |        | 2016           |        | 2017           |        | % dif.<br>2015-2017 |
|------------------|----------------|--------|----------------|--------|----------------|--------|---------------------|
|                  | Nre. visitants | %      | Nre. visitants | %      | Nre. visitants | %      |                     |
| Catalunya        | 131.921        | 41,05% | 134.378        | 41,40% | 95.951         | 36,95% | -27,27%             |
| Resta de l'Estat | 17.547         | 5,46%  | 12.237         | 3,77%  | 10.413         | 4,01%  | -40,66%             |
| Internacional    | 171.898        | 53,49% | 177.969        | 54,83% | 153.315        | 59,04% | -10,81%             |

#### Valoracions a l'eix «Activitats i públics»

- Les activitats pròpies engloben les exposicions, els programes públics, els programes educatius, el centre de documentació i activitats complementàries. Les instal·lacions disponibles s'utilitzen per a activitats pròpies i, mitjançant el lloguer d'espais, per a iniciatives externes.
- L'edifici Meier i la Capella del Convent dels Àngels s'empren per a les activitats expositives que, durant el període avaluat, sempre són de caràcter temporal ja que no hi ha mostra permanent de la col·lecció pròpia.
- Les activitats alienes corresponen al lloguer d'espais per a actes privats i la concessió administrativa de la llibreria. Cal tenir en compte la important entrada d'ingressos que suposa cada cop més l'activitat de lloguer d'espais que contribueix doncs de forma positiva al compte de resultats de l'entitat.
- Les exposicions temporals s'han centrat en mostres monogràfiques i en d'altres de col·lectives, en bona part provinents del fons del museu. En la programació del trienni avaluat han estat presents creadors locals amb diverses modalitats d'expressió contemporània (Dardanyà, Aguilar, Miserachs, Brossa, etc). Tot i facilitar la permeabilitat amb la producció contemporània de l'exterior, amb la

presència de creadors internacionals, és possible que la limitació en la presència de la realitat local pugui distanciar el museu del seu entorn.

- Altrament, en el 2017 es denota la voluntat de l'ens per a difondre les seves activitats, tant les de projecció internacional com les d'itinerància més local o estatal. En aquest sentit, l'evolució molt positiva de la col·laboració en xarxa referma l'estratègia sectorial i territorial dels equipaments referencials a escala nacional.
- El nombre d'usuaris del MACBA ha sofert una minoració destacada durant el trienni avaluat, progressivament fins al darrer any d'estudi, l'exercici 2017, quan la vaga dels serveis d'atenció al públic impedí l'accés de visitants durant dos dels mesos de més afluència.
- El descens en nombre de públic és paral·lel a la disminució de les activitats vinculades a les exposicions, de les quals s'han portat a terme menys repeticions o sessions.
- Si bé es manifesta la voluntat de portar a terme un nombre més gran d'accions envers el pensament artístic i l'esperit crític (jornades, conferències, presentacions, etc.), es considera que la baixada d'activitat en alguns programes ("MACBA en família" o "MACBA es viu") afegida a la menor oferta expositiva pot haver afectat el decreixement d'usuaris esmentat.
- En referència als ingressos que proporcionen els visitants, les dades de públic assenyalen la necessitat d'aprofundir tant en la fidelització del públic, sobretot el local que és el que pot augmentar la freqüència de visita, com en les mesures que puguin augmentar la despesa per visitant, que es situa en vuit euros de mitjana però en menys de quatre euros en el cas del visitant local, sempre que es puguin garantir l'equitat i el perfil social d'una oferta cultural de caràcter públic.
- L'estudi de públics realitzat dona una informació molt rellevant sobre el comportament d'aquests, de manera que es poden posar en pràctica accions de màrqueting i comunicació molt focalitzades. En el mateix sentit, es fa necessari revisar el Pla de màrqueting 2013-2017 per a desenvolupar com a prèvia una reflexió estratègica que permeti treballar la segmentació i el posicionament.
- A data de tancament de l'estudi de públics, el posicionament del MACBA es situa en una percepció d'equipament destinat a un públic minoritari, elitista culturalment i distanciat de bona part del mercat local. Aquesta definició s'allunya de la voluntat social i alfabetitzadora de l'art de l'equipament cultural públic i, a més, no està en consonància amb la realitat, ja que el servei genera un cost directe del visitant local inferior als quatre euros per visita.

- Amb l'objectiu de fer assequibles l'art contemporani i la reflexió que hi està associada, sense contradir els principis d'innovació i risc innegociables per al MACBA, es considera que les activitats han d'incloure els artistes locals que connectin amb el sector artístic més proper i amb la realitat de l'art contemporani del país i, alhora, que cal adoptar les mesures necessàries per a superar la barrera de la codificació de l'expressió artística contemporània, a fi de permetre al major nombre de públic entendre i fer-se seva l'oferta del museu.

## 2.5. PARADIGMA DIGITAL

Aquest eix transversal se subdivideix en els apartats següents temàticament vinculats:

- Nous models de consum: adaptació dels recursos digitals per atreure diferents públics o tipologies de consum.
- Innovació en la producció: aplicació de les eines digitals per a la generació dels serveis i activitats.
- Presència o impacte: resultats obtinguts amb aquests recursos en referència a l'acceptació de la proposta o de l'oferta.

### a) Nous models de consum

- Les actuacions durant el període 2015-2017 en relació amb l'actualització dels models de consum existents mitjançant la via digital han estat les següents:
  - Compra d'entrades a través d'Articket.
  - Compra d'entrades a través de la web pròpia i a les taquilles del museu. Les entrades amb descompte no es poden adquirir a través de la web sinó que cal que es comprin a les taquilles.
  - La utilització de l'*app* del MACBA per tal de realitzar una visita diferent al museu. No permet la compra d'entrades.
- Les enquestes de satisfacció que es realitzen mostren que dels diversos aspectes de la visita a puntuar, el sistema de compra d'entrades és el més ben valorat.
- Els ingressos per canal de venda indiquen que per a l'exercici 2017 només el 3% de les entrades es compren mitjançant la web.

### b) Innovació en la producció

- El web actiu és *www.macba.cat*.

- S'empren les xarxes socials principals i s'incorporen a l'estratègia de comunicació de l'equipament: hi ha comptes propis a Facebook, Flickr, Instagram, YouTube, Google+ i Twitter, i es disposa del servei *Rss* per a difondre informació i avisos.
- Com a eines de difusió audiovisual, s'elaboren tràilers i *teasers* de les exposicions, que són disponibles per a la seva visualització al web i a les xarxes socials.
- El projecte Radio Web MACBA esdevé una de les eines de difusió digital del museu des de l'any 2006. Està disponible per a l'escolta a la carta (sota demanda), per descàrrega i per subscripció mitjançant *podcast*. Ha estat guardonat internacionalment, col·labora amb emissores de diferents continents i continua, durant el període avaluat, generant continguts propis i elaboracions de les activitats del museu.
- Els Quaderns portàtils són publicacions *online* que recullen continguts de diverses activitats del MACBA com ara conferències, seminaris o exposicions de les quals s'han esgotat els catàlegs. D'aquesta informació de gran interès en que pot resultar efímera o de recerca difícil, se'n fan els volums maquetats en format digital que es poden descarregar i imprimir ("Quaderns portàtils"). Durant el trienni avaluat, es podia accedir a través del web als documents referents a Miralda (2016) i Hernández-Díez (2016).
- La connexió per *Wi-Fi* és gratuïta per al públic en l'interior de les instal·lacions i, per tant, s'accedeix lliurement a la xarxa mentre es realitza la visita.

### c) Presència o impacte

- El nombre de visites al web s'ha incrementat exercici rere exercici, de manera que l'any 2017 hi va haver un total de 877.000 visites i més de 2 milions de pàgines vistes. Pel que fa al nombre d'usuaris, la xifra s'ha estabilitzat en 4.500 l'any 2017.
- Les xarxes socials han estat especialment dinàmiques i el nombre d'usuaris ha crescut quasi un 75 % del 2015 al 2017, fins a assolir els 223.000 el darrer exercici avaluat.
- Facebook, seguit molt d'aprop de Twitter, és la xarxa amb més seguidors. En paral·lel a la dinamització de les xarxes es van realitzar esdeveniments *offline*. En aquest sentit es respon a les característiques que identifiquen l'usuari del MACBA, que es considera molt intensiu en la presència i l'ús de les xarxes socials.
- Per tal de relacionar-se amb els públics es realitzen accions d'*e-marketing* focalitzades a través del sistema CRM implantat durant el període avaluat. El 2017



es van enviar *newsletters* quinzenals a un total de 44.694 adreces amb un índex d'obertura del 20 % i amb una taxa d'interacció per part de l'usuari del 7,5 %.

| Indicadors |                                                                                      | 2015           | 2016                     | 2017                     |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------|--------------------------|--------------------------|
| 36         | <b>Nombre de visites al web</b><br>% diferència respecte del 2015                    | <b>743.462</b> | <b>817.059</b><br>9,9 %  | <b>876.628</b><br>17,9 % |
| 113        | <b>Nombre usuaris del servei mitjançant el web</b><br>% diferència respecte del 2015 | <b>3.366</b>   | <b>4.561</b><br>35,5 %   | <b>4.535</b><br>34,7 %   |
| 37         | <b>Nombre d'usuaris en xarxes socials</b><br>% diferència respecte del 2015          | <b>128.526</b> | <b>177.961</b><br>38,5 % | <b>223.299</b><br>73,7 % |

#### Detall de les visites al web i dels seguidors a les xarxes socials

|                                               | 2015      | 2016      | 2017      |
|-----------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|
| Seguidors Facebook                            | 63.560    | 81.086    | 90.189    |
| Seguidors Twitter                             | 56.803    | 73.018    | 88.760    |
| Seguidors Instagram                           | 8.163     | 25.196    | 44.350    |
| Pàgines vistes web                            | 2.132.099 | 2.107.834 | 2.015.530 |
| Descàrregues del quadern portàtil (en el web) | 986       | 591       | 466       |

#### d) Digitalització per conservar i difondre el patrimoni

- Des del 2013 s'està treballant en el desenvolupament d'un repositori digital, una eina que té com a objectiu la preservació, gestió i difusió del patrimoni digital del MACBA (el patrimoni artístic i el patrimoni documental).
- L'any 2015 es van incorporar al repositori digital 189 obres i el 2016 un total de 129 obres.

#### Valoracions a l'eix «Paradigma digital»

- A diferència d'altres disciplines, la contemporaneïtat del producte que el MACBA ofereix implica multiplicitat de vies d'expressió i, especialment, el paradigma digital esdevé principal com a canal d'expressió artística. Tanmateix, cal insistir a permetre l'accés al major ventall d'expressions de creació contemporània, amb independència del canal emprat, sempre en sintonia amb el programa artístic propi.
- En l'àmbit operatiu, l'entitat s'ha focalitzat en l'ús de les noves tecnologies principalment en la comunicació amb el públic i en la producció del servei, sobretot a través de les xarxes socials i l'*app* pròpia. Tot i així, el potencial a explotar és molt ampli, tal i com afirmaria la dada de l'estudi de públics que, segons la qual, un 64% dels visitants no havien visitat la web abans d'anar-hi.

- El fet que únicament un 3% dels visitants hagin comprat les entrades per un sistema alternatiu de la compra a taquilla implica una aposta més decidida per la comercialització digital, fet que implicaria reflexionar sobre els canals actualment emprats.
- Pel que fa al web, la necessitat de difondre l'oferta diversa de l'equipament la converteix en especialment densa, amb un *home* amb molta informació i un menú extens i propostes que poden dispersar l'atenció de l'usuari. És una evidència que, atesos el gran contingut en informació que es presenta i per les novetats constants, el web requereix un manteniment constant en forma d'actualització.<sup>28</sup>
- En relació amb els continguts del web, fora d'interès desenvolupar una política paral·lela a l'exposició física, on es possibilités que el museu de forma digital esdevingués una plataforma d'exhibició per a creadors emergents, locals o d'interès per a l'estratègia artística de l'equipament. En aquest sentit, emprar les eines digitals com a mitjà d'interlocució amb el sector permetria obrir vies de comunicació pràctiques i constants amb el sector i la producció artística que es desenvolupa al país.
- Les visites al web s'han incrementat durant el trienni avaluat, així com les pàgines visitades, fet que significa que cada cop està més ben posicionat. En el mateix sentit, l'entitat ha augmentat els esforços dedicats a les xarxes socials, de manera que s'ha assolit un creixement exponencial en nombre de seguidors en les xarxes en les quals és activa: Facebook. Twitter i Instagram.
- L'*app* del MACBA és una eina que permet actualment que l'usuari obtingui informació bàsica d'accés al museu i les activitats que s'hi desenvolupen. Alhora permet gaudir de l'experiència de la visita d'una forma diferent. Altrament, es considera un mancança no poder vincular la comercialització de les entrades i d'altres ofertes de la institució a través d'aquest canal de molt fàcil accés.<sup>29</sup>

28 L'equipament informa que en el 2017 s'han preparat les bases del concurs que es licita al 2018 en relació amb la renovació del web, amb l'objectiu d'obtenir una plataforma àgil, escalable i integrada que possibiliti una actualització i un manteniment més eficients.

29 L'equipament informa que la nova *app* que s'implementarà l'any 2018 preveu un sistema d'accés a la comercialització *online* d'entrades.

## 2.6. COHESIÓ SOCIAL

Aquest eix transversal se subdivideix en els apartats següents temàticament vinculats:

- Accés a la cultura: disponibilitat de les activitats desenvolupades per al públic genèric i per al públic amb un risc d'exclusió especial.
- Difusió: accions endegades per a la socialització de les activitats portades a terme per l'ens.
- La cultura com a motor de cohesió: instrumentalització de les activitats i de les accions de l'ens per encabir-hi tots els col·lectius socials, incloent-hi els que tenen un risc d'exclusió especial.

### a) Accés a la cultura

- El MACBA proposa una política de preus públics que s'aproven de forma oficial. Es pretén facilitar l'accés a la cultura i la captació de nous públics. L'estratègia de la política de preus del MACBA està basada en una discriminació per segments de públics, tant en funció dels objectius socials com de màrqueting.
- Les tarifes vigents a 31/12/2017 diferencien l'entrada general, l'entrada gratuïta, variants d'entrada gratuïta i l'entrada vinculada al canal comercial Articket.
- Per tal de fomentar la fidelitat, en aquest cas del públic local, es potencien les iniciatives com ara la validesa de l'entrada d'un mes o l'entrada general del MACBA que permet visitar les exposicions sense límit durant un any.
- Els preus de venda són homogenis independentment del canal on s'han adquirit.
- La política de gratuïtat s'aplica als Amics del MACBA, a menors de 14 anys, a posseïdors de la targeta rosa, a majors de 65 anys residents a Barcelona, aturats, discapacitats, professors amb l'acreditació de la Generalitat de Catalunya, amb l'acreditació Passi, periodistes, socis de PAAC i AVER, membres de l'ICOM i CIMAM, de l'AICA i de l'ACCA, Amics dels Museus de Catalunya i els guies turístics oficials. També tenen entrada gratuïta els estudiants de nacionalitat espanyola de Geografia i Història, de Belles Arts i d'Història de l'Art, així com els membres de col·lectius amb els quals s'han establert acords de gratuïtat: ETSAB, Sotheby's, Whitney Museum, CAP C, Deutsche Bank ArtCard, Guggenheim Art Pass, Museu Serralves, Talking Galleries, IAC, Loop, COLBACAT, Escola Joso, ArtLibris, Gallery Weekend, Cinesa, Quadern Cultura, Resa (150 invitacions); la mateixa Fundació MACBA i acords d'aquesta amb altres col·

lectius (La Vanguardia). També en gaudeixen els grups d'educació adults, grup escolars, esplais i empreses patrocinadores.

- De forma anual s'estableixen i es renoven gran nombre d'acords de col·laboració per tal de apropar l'art contemporani i difondre l'activitat del MACBA al màxim nombre d'usuaris.
- En referència als acords de descompte cal destacar els següents:
  - Acords d'entrada reduïda (amb un preu de 8 euros): Aerobús, Apartur, Barcelona City Tour, Barcelona Pullman, BCN Card Express, BCN Ciclotour, BCN Pass, Bus Turístic, grups superiors a 15 persones, iVenture, Le Méridien, majors de 65 anys no residents a Barcelona, Mandarin Oriental, periodistes i professors internacionals no acreditats, Touristcheck.
  - Acords d'entrada reduïda (amb un preu de 5 euros): ACA, Apropa Cultura, Ateneu Barcelonès, Carnet Jove, carnet Xarxa Biblioteques Municipals, Club Jo TMBé, Club TR3SC, COAC, estudiants en general, FAD, FNAC, Fundació Claror, Fundació Cuatrecasas, Fundació Esteve, Fundació Gas Natural, Associació Professional de Gestors Culturals, Òmnium Cultural, professors sense acreditació de la Generalitat de Catalunya, socis del RACC, subscriptors d'El País, Tibiclub.
- El Passi anual té un cost per al visitant de 15 euros. Permet l'accés il·limitat a les instal·lacions públiques del museu, al programa d'exposicions temporals i a les presentacions de la Col·lecció MACBA.
- Les tarifes esmentades acaben suposant uns preus mitjans en funció de l'activitat, el nombre de visitants i el preu al qual es pot acollir. En aquest sentit, el preu mitjà de l'entrada al visitant del museu ha estat durant el 2017 de 4,31 euros i les activitats educatives han suposat un cost mitjà per a l'usuari d'1,30 euros. Altrament, en dades de l'estudi de públics, la mitjana que cada visitant acaba gastant en el MACBA és de 8,16 euros.

#### Detall de tarifes i preus mitjans finals (any 2017)

|                                      | 2017             |                          |
|--------------------------------------|------------------|--------------------------|
|                                      | Tarifes oficials | Preus mitjans resultants |
| Entrada general al museu             | 10 €             |                          |
| Entrada reduïda                      | 5 / 8 €          |                          |
| Articket                             | 10 €             |                          |
| Accés a les exposicions (museu)      |                  | 4,31 €                   |
| Accés a les activitats educatives    |                  | 1,30 €                   |
| Accés a jornades, conferències, etc. |                  | 1,50 €                   |
| Accés al programa "Amics"            |                  | 2,82 €                   |
| Accés al programa "En Família"       |                  | 1,82 €                   |
| Accés al programa "MACBA es Viu"     |                  | 1,94 €                   |

#### b) Difusió

- El pla de màrqueting del MACBA determina les accions i campanyes de comunicació i màrqueting per als dos públics principals (públic local i turista) i les diferents activitats i programes de cadascun d'ells.
- Pel que fa a l'aparició a la premsa, el nombre de notícies ha estat de 1.365 el 2017 i de 2.130 el 2015.<sup>30</sup> La presència a la radio i la televisió ha patit una minoració semblant. La disminució en els mitjans tradicionals ha estat paral·lela amb un increment en l'aparició en els mitjans digitals, en els quals s'ha duplicat la presència. En total, s'ha produït un increment d'esments del 16,4 % en el trienni avaluat.
- La difusió també es realitza a través de butlletins tant en format paper com electrònic. El butlletí electrònic ha tingut un total d'1.206.738 receptors aquest 2017, xifra que en dos anys s'ha incrementat quasi un 40 %.
- A fi de possibilitar al públic la interpretació i la descodificació de les propostes de creació contemporània del museu, es porten a terme visites guiades a les exposicions i a l'edifici. L'any 2017 van implicar a 8.888 usuaris, prop d'un 52 % menys que al 2015.

<sup>30</sup> Cal fer esment de la repercussió de l'exposició "La bèstia i el sobirà", les dimissions de part de l'equip curatorial i, finalment, del director Bartomeu Marí durant el primer semestre del 2015. La sobreexposició mediàtica sobre el museu per aquest afer incrementà el nombre de notícies que genera de forma habitual la institució.

- En referència a les activitats territorialitzades s'han difós, entre d'altres, les exposicions següents:
  - *Entusiasme. El repte i l'obstinació en la Col·lecció MACBA*: Centre Cultural El Carme, Badalona, 2017; Centre Cultural de Ripollet, 2017-2018.
  - Exposició itinerant del Programa d'Arts Visuals de l'Oficina de Difusió Artística (ODA) de la Diputació de Barcelona, organitzada en conveni amb el Museu d'Art Contemporani de Barcelona (MACBA) i en col·laboració amb els municipis que l'acullen.

| Indicadors |                                                                                         | 2015         | 2016                   | 2017                   |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------------------------|------------------------|
| 35         | <b>Nombre d'aparicions als mitjans de comunicació</b><br>% diferència respecte del 2015 | <b>5.372</b> | <b>6.025</b><br>12,2 % | <b>6.255</b><br>16,4 % |

#### Detall de les notícies aparegudes segons el mitjà de difusió

|                  | 2015  | 2016  | 2017  | % dif. 2015-2017 |
|------------------|-------|-------|-------|------------------|
| Televisió        | 244   | 136   | 113   | -53,7%           |
| Radio            | 188   | 76    | 118   | -37,2%           |
| Prensa           | 2.130 | 1.370 | 1.365 | -35,9%           |
| Mitjans digitals | 2.810 | 4.443 | 4.659 | 65,8%            |

### c) La cultura com a motor de cohesió

- El nombre d'activitats coproduïdes ha crescut de forma exponencial en els exercicis analitzats: s'ha passat d'una activitat el 2015 a 24 el 2017.
- Les activitats compartides en col·laboració en xarxa han suposat 35 repeticions d'activitats del MACBA.
- El MACBA es va adherir a Apropa Cultura l'any 2013. Hi col·labora amb activitats adaptades o inclusives i amb la participació en una de les sessions de formació per a educadors socials.
- Com a part del programa educatiu del MACBA, hi ha una proposta concreta per a joves de 14 a 18 anys conjunta amb el CCCB. Es tracta d'una programació continuada d'activitats amb un ús lliure dels recursos suggerits pel MACBA i el CCCB, i amb l'objectiu d'arribar a joves de l'àrea metropolitana i desenvolupar una vinculació especial amb el Raval.
- Les entitats socials incloses en els projectes desenvolupats pel MACBA són les següents: Casal de barri Folch i Torres (any 2015), Fundació Jaume Bofill (anys 2015 i 2016), Fundació Tot Raval (any 2015 i 2016), associació La Hidra Coope-

rativa (any 2016), Werker Collective (any 2017), Sindihogar (any 2017), Mujeres Pa'lante (any 2017), Las Libélulas (any 2017), col·lectiu Mujeres Migradas y Diversas (any 2017), Taula en Defensa dels Drets de les Treballadores de la Llar, de la Neteja, Discontínues i Cuidadores (any 2017).

- Participació en projectes destinats a la promoció social i sectorial de l'entorn immediat: associació Catalana de Crítics d'Art (anys 2015-2017), BccN (anys 2015-2017), BCN Producció (any 2015), Cercle Artístic de Sant Lluc (any 2015), CCCB (anys 2015-2017), Consorci de Lisboa (any 2015), ESMUC (anys 2015 i 2016), Experimentem amb l'Art (any 2015), Festival BarriBrossa (anys 2015 i 2016), Fundació Hans Nefkens (any 2015), Hangar (any 2015), IN SITU (anys 2015 i 2016), Institut del Teatre (anys 2015 i 2016), Institut de Ciències de l'Educació – UAB (any 2015), L'Auditori (any 2015), La Seca. Espai Brossa (anys 2015 i 2016), MagoExperience (any 2015), Mercat de les Flors (any 2015), NOVUM, Festival de Ciència, Tecnologia i Innovació (any 2015), Panorama180 (any 2015), Public Lab (any 2015), Sala d'Art Jove (anys 2015 i 2017), Universitat Autònoma de Barcelona (anys 2015 i 2016), Universitat de Barcelona (anys 2015 i 2017), Fabra i Coats (any 2016), ICEC (any 2016), Fundació Joan Brossa (anys 2016 i 2017), Nao Cinematográfica S.L. (any 2016), Institut Català de Recerca en Patrimoni Cultural (any 2016), Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía (any 2016), Agència Catalana de la Joventut (anys 2016 i 2017), Sala d'Art Jove (any 2016), Festival Sónar (any 2016), La Muga Caula. Festival de Performances (any 2016), Associació Gràcia Territori Sonor (anys 2016 i 2017), Plataforma d'Artistes de Catalunya (any 2016), El Graner (any 2016), Festival Loop (anys 2016 i 2017), Festival Flic (any 2017), editorial Traficantes de Sueños (any 2017), editorial Icaria (any 2017), ICUB (any 2017), associació Campo de Relámpagos (any 2017), The Edmond de Rothschild Foundations (any 2017), Generalitat de Catalunya (any 2017), Ministeri de Cultura (any 2017), editorial Gedisa (any 2017), Conservadors-Restauradors Associats de Catalunya (CRAC) (any 2017).

### **Valoracions a l'eix «Cohesió social»**

- En el pla de màrqueting 2013-2017 es defineixen un conjunt d'estratègies per a revertir la percepció de posicionament elitista que caracteritza el MACBA segons el públic local.
- La realitat en referència a l'accessibilitat de tot tipus de visitant és contraposada a la hipòtesi esmentada, ja que tant les tarifes oficials com els preus mitjans resultants són de caràcter social i assequibles. En aquest sentit, es considera que

el posicionament s'adiu més amb la codificació de l'art contemporani i la barrera que la seva interpretació suposa per a la major part del públic general.

- La política de preus permet que amb 5-10 euros es pugui accedir al MACBA, a banda de l'entrada gratuïta. El rang de les tarifes és prou ampli perquè els diferents públics puguin accedir al museu. La quantitat mòdica de despesa individual per visitant, 8,16 euros de mitjana, no hauria de ser inconvenient per a captar nous públics. Tot i així, el nombre de visitants s'ha vist reduït en els darrers tres anys.
- La política de preus socials per una banda minora els ingressos de l'entitat però, per l'altra, contribueix a la captació de públics i a garantir l'accés de tothom a la cultura.
- La tarifa baixa de preus i la política de descomptes i gratuïtat no han fet necessària fins avui l'existència d'una política específica d'abonaments. Fins el moment, s'ha considerat que els públics que repeteixen visita ja es troben representats en el Passi anual i en les modalitats de descompte existents.
- L'equipament ha invertit molts esforços en eines de comunicació digital i xarxes socials per tal de donar-se a conèixer i arribar cada cop a un públic més ampli i difondre així les diferents activitats.
- En cas que la nova visió en la qual es treballa s'acabi focalitzant a convertir-se en un referent local i sectorial, caldria potenciar la projecció del MACBA en tots els territoris de parla catalana, establint més col·laboracions amb els diversos agents presents. D'aquesta manera es donaria a conèixer més entre el públic local, que en l'actualitat solament representa el 25% dels visitants que compren l'entrada.<sup>31</sup>
- Respecte de l'estratègia social genèrica, tot i no disposar per al trienni 2015-2017 d'un mandat específic, les actuacions per a l'entorn i el sector han existit si bé encara denoten manca de continuïtat. La col·laboració amb Apropa Cultura i les activitats educatives han permès difondre l'alfabetització de l'expressió artística contemporània.

31 El percentatge de públic local és més gran si s'inclouen els usuaris de la resta de serveis (educatius, seminaris, conferències, etc.). L'entitat calcula que la relació públic forà / públic local és, aproximadament de 60 % / 40 %.



## 2.7. EDUCACIÓ

---

Aquest eix transversal se subdivideix en els apartats següents temàticament vinculats:

- Nivell educatiu: integració de l'oferta d'activitats de tipus pedagògic en el marc educatiu genèric.
- Accent educatiu en l'acció cultural: interiorització del discurs didàctic en la gestió cultural i les diferents activitats que desenvolupa l'equipament.

### a) Nivell educatiu

- El programa educatiu és un dels programes públics que presenta el MACBA. Any rere any té com a objectiu consolidar-se gràcies a la fidelització d'un nombre creixent de professorat que visita el museu, tant per formar-se en els cursos especialment adreçats a la comunitat docent, com per portar-hi amb el seu alumnat per a participar en els diferents programes educatius que s'ofereixen al llarg del curs escolar.
- El programa educatiu està format pels següents projectes:
  - Projectes escolars: segmentats per escoles bressol (alumnes de 1 a 3 anys), infantil i primària (de 3 a 12 anys) i secundària i batxillerat (de 12 a 18 anys). L'oferta està composta per visites al museu, tallers de fotografia i assessorament en treballs de recerca i tallers, entre d'altres. La renovació del contingut i les temàtiques de les activitats es modifica anualment, en funció del programa.
  - També es presenten projectes educatius d'educació no reglada. Estan centrats en projectes per al temps de lleure, per a esplais i casals o tallers extra-escolars.
  - La proposta social per a joves de l'àrea metropolitana i del Raval, en col·laboració amb el CCCB.
  - Es desenvolupen projectes per a estudiants universitaris. Es proposa el "Departament exotèric", un projecte artístic inèdit i una plataforma educativa pilot adreçada als estudiants universitaris de grau d'Arts Visuals i Disseny.
  - Formació del professorat: programa de formació que es complementa amb una àmplia oferta de visites guiades i de presentacions. Els cursos són trimestrals, intensius, jornades i debats. Els cursos estan reconeguts pel Departament d'Ensenyament de la Generalitat de Catalunya com a activitat de formació permanent.

- Projectes educatius en col·laboració: l'anomenat Programa d'Estudis Independents (PEI) té com a objectiu ser un programa d'estudis crítics de qualitat i de referència internacional situat com a frontissa entre el museu i la universitat. El programa va estar reconegut com a màster propi en Estudis Museístics i Teoria Crítica per la Universitat Autònoma de Barcelona a l'edició 2014-2015.
- Tot i que el nombre d'activitats formatives ha estat equilibrat al llarg del trienni avaluat, el nombre de sessions ha augmentat un 5 %, així com el rendiment en nombre de sessions per a cadascuna de les activitats.
- El nombre d'alumnes i acompanyants dels diferents programes formatius s'han vist reduïts en nombre del 2015 al 2017. Es constata també un descens significatiu del nombre de recursos pedagògics que s'han realitzat fora del MACBA.
- La ràtio del nombre de participants en els programes educatius respecte del total de visitants voreja el 8 % i, el 2017, s'apropa al 9 %.

| Indicadors |                                                                                             |                                                     | 2015         | 2016               | 2017                |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|--------------|--------------------|---------------------|
| 32         | <b>Nombre d'activitats formatives</b><br>% diferència respecte del 2015                     |                                                     | <b>52</b>    | <b>54</b><br>3,8 % | <b>51</b><br>-1,9 % |
| 33         | <b>Nombre total de sessions d'activitats pedagògiques</b><br>% diferència respecte del 2015 |                                                     | <b>521</b>   | <b>521</b><br>-    | <b>547</b><br>5 %   |
| 134        | <b>Índex de sessions per activitat pedagògica</b>                                           | Nre. sessions / Nre. activit. formatives            | <b>10</b>    | <b>9,6</b>         | <b>10,7</b>         |
| 34         | <b>% de participació en activitats pedagògiques</b>                                         | Nre. usuaris act. formatives / Nre. total d'usuaris | <b>8,0 %</b> | <b>7,4 %</b>       | <b>8,8 %</b>        |

#### Relació de paràmetres relatius al programa educatiu

|                                           | 2015   | 2016   | 2017   | % dif. 2015-2017 |
|-------------------------------------------|--------|--------|--------|------------------|
| Nre.d'alumnes i acompanyants              | 17.420 | 17.140 | 15.597 | -10,5%           |
| Nre.d'escoles                             | 323    | 291    | 267    | -17,3%           |
| Nre.de recursos pedagògics fora del museu | 6.674  | 5.050  | 2.973  | -55,5%           |
| Nre.de professors                         | 1.005  | 1.947  | 919    | -8,6%            |

## **b) Accent educatiu en l'acció cultural**

- El MACBA porta a terme l'acolliment en pràctiques d'estudiants de diferents universitats, tant per a tasques vinculades a la gestió cultural com destinats a procediments tècnics vinculats a l'activitat de l'equipament. A tal efecte, es desenvolupen diversos convenis de col·laboració que permeten treballar amb estudiants de múltiples universitats nacionals. En el darrer exercici analitzat es va acollir un total de 37 estudiants. El període de pràctiques té una durada mitjana d'entre dos i dotze mesos.
- L'equipament, dins els seus programes públics, ofereix una línia de programació familiar per acostar aquest públic al museu. Es tracta del programa "En Família", que convida els caps de setmana a petits i grans a anar al museu i compartir tallers amb artistes que presenten propostes artístiques que fan pensar sobre les diverses maneres de fer.
- Hi ha tallers per a famílies amb infants de dos a cinc anys i tallers per a famílies amb infants de sis a dotze anys. A banda dels caps de setmana, algunes de les activitats es programen també en dates festives, com per la revetlla de Sant Joan o Setmana Santa. L'exercici 2017 es van realitzar un total de 70 sessions amb 1.512 assistents. Aquesta xifra s'ha vist reduïda a la meitat si es compara amb l'any anterior, en què es van realitzar un total de 112 sessions i va haver-hi 3.365 visitants, o en un percentatge superior si es compara amb el 2015, exercici en el qual es van realitzar 125 sessions amb un total de 4.212 assistents.
- Per fomentar l'accés al públic familiar es disposa de tarifes especials, bonificades.

## **Valoracions a l'eix «Educació»**

- En el Pla de màrqueting vigent es planteja com a objectiu el posicionament dels serveis educatius com un dels programes més reconeguts de l'equipament. Sembla doncs que hi ha una aposta clara pel projecte educatiu dins l'entitat.
- Durant el període avaluat, l'activitat educativa del MACBA ha estat elevada i, a la pràctica, es considera que constitueix un dels eixos d'actuació de l'equipament.
- Els projectes educatius es troben plenament consolidats i són una de les escadusseres portes d'entrada per a l'educació dels més joves en l'expressió de l'art contemporani. L'adequació per trams d'edat, la multiplicitat de continguts i l'esforç per la renovació aconsegueixen l'obligació de tot equipament referencial de convertir l'educació en un dels seus pilars estratègics.

- En el mateix sentit, les activitats educatives han estat uns dels pocs programes que no ha vist reduir el seu nombre al llarg dels exercicis i ha augmentat en nombre de sessions. Altrament, i com en la resta d'activitats de l'equipament, el nombre d'usuaris ha evolucionat a la baixa; aquesta dada es relativitza amb l'augment del percentatge d'usuaris dels serveis educatius respecte del total, en comparació amb anys anteriors.
- Es considera el percentatge de públic dels serveis educatius especialment interessant i identificador dels esforços de l'entitat a partir dels següents ítems d'interpretació:
  - Els usuaris del programa educatiu són molt majoritàriament públic local, a excepció del d'alguns programes com el PEI.
  - El públic local del MACBA representa un 37 % del total de visitants (any 2017); per tant, el percentatge d'usuaris dels serveis educatius representa un valor teòric molt més elevat.
- Pel que fa als programes familiars, són un altre eix important del MACBA ja que els objectius a partir del 2013 eren potenciar el MACBA com una destinació familiar i doblar el nombre d'assistents. La part quantitativa no s'ha acomplert, ja que les xifres mostren una tendència al decreixement del 2015 al 2017, tant en el nombre de sessions com en el de visitants del programa.
- El PEI representa la formació i la difusió d'una visió conceptualitzada de la creació contemporània. En sintonia amb el sentit d'amplitud de visions que un equipament referencial com el MACBA ha de propugnar, cal estar atents a posar en relleu els diferents corrents de pensament que s'hi vinculen.

## 2.8. INTERNACIONALITZACIÓ

Aquest eix transversal se subdivideix en els apartats següents temàticament vinculats:

- Mercats: espais susceptibles d'interès per a l'oferta de l'ens.
- Creació i xarxes: activitats que es generen amb vocació internacional i relacions i interdependències amb organismes o equipaments internacionals.
- Permeabilitat i atractivitat: grau o capacitat de recepció de propostes alienes i integració en l'oferta de l'ens.

### a) Mercats

- Sense un document públic d'estratègia de la institució, no es disposa de dades concretes sobre la política d'internacionalització del MACBA, els objectius envers les activitats realitzades fora del museu i els resultats obtinguts.
- En els exercicis avaluats no s'havia implantat el Pla integral de les arts visuals, en què es preveu l'objectiu de fomentar els mecanismes de col·laboració entre els agents públics, entre els quals figuraria el MACBA, per a desenvolupar estratègies conjuntes per a la projecció internacional i l'obertura dels mercats.
- Respecte de les activitats amb projecció internacional, tenen un paper relatiu molt baix entre el total. En l'any 2015 se'n produïren quatre, dues l'any següent i cinc el 2017. A efectes relatius, significa que el 2,4 % de les activitats han tingut difusió en mercats externs.

| Indicadors |                                                      |                                                        | 2015   | 2016   | 2017   |
|------------|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|--------|--------|--------|
| 58         | <b>Nre. d'activitats amb projecció internacional</b> |                                                        | 4      | 2      | 5      |
| 59         | <b>% activitats amb projecció internacional</b>      | Nre.activitats projecció intern. / Nre. total activit. | 1,60 % | 0,08 % | 2,40 % |

### b) Creació i xarxes

- Com a equipament de capçalera del país en l'àmbit de l'art contemporani, i previ desplegament del Pla integral de les arts visuals, el MACBA ha de coordinar-se amb la Xarxa de Centres d'Arts Visuals.
- En motiu de la seva adscripció a l'àmbit municipal, el MACBA està integrat en l'estratègia de centres d'art de la ciutat.
- No es creen pràcticament exposicions per girar fora del territori, de manera que es focalitzen tots els esforços en rendibilitzar l'espai propi.
- Altrament, el nombre d'activitats compartides amb la xarxa ha tingut un repunt molt destacat el 2017, quan ha passat a 24 activitats i 35 sessions, moltes més que en els anys anteriors (en el 2015, una activitat i una sessió, i, en el 2016, vuit activitats i nou sessions).
- El MACBA està integrat en el projecte conjunt *L'internationale*, constituït per la confederació de sis institucions relacionades amb l'art contemporani que tenen com a objectiu construir una xarxa de museus europeus amb la finalitat d'emprar l'art com a servei per al públic i fomentar la reflexió i el debat i que es centra en la relació art – societat – creació – identitat contemporània i la consolidació de

vincles entre els museus i arxius que en formen part, tot creant xarxes de treball i afavorint les investigacions transversals, tant pel que fa a la recerca com al compartiment de metodologies.<sup>32</sup>

- Amb el MACBA, les altres institucions participants en *L'internationale* són la Moderna Galerija (MG) (Ljubljana, Eslovènia), Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía (MNCARS) (Madrid, Espanya), Museum van Hedendaagse Kunst Antwerpen (M HKA) (Anvers, Bèlgica), SALT (Istanbul i Ankara, Turquia), Van Abbemuseum (VAM, Eindhoven, Països Baixos).<sup>33</sup>
- L'any 2016, el MACBA va participar en el seminari internacional de la Universitat KASK de Gant sobre els anys vuitanta del segle passat; en el projecte "The 1980's Today's Beginnings?" al Van Abbe Museum d'Eindhoven, i hi va contribuir amb l'exposició "Gelatina dura. Històries escamotejades dels 80".

### c) Permeabilitat i atractivitat

- L'objectiu referent a la permeabilitat cultural es desenvolupa al MACBA en relació amb l'activitat artística. En aquest sentit, les activitats de projecció internacional són exposicions coproduïdes amb col·laboració externa.
- Entre d'altres activitats coproduïdes de visió internacional, durant el trienni avaluat les col·laboracions referents a exposicions han estat les següents:
  - "Oskar Hansen": Museo Serralves, Porto, 2015.
  - "Carol Rama": Musée d'Art moderne de la Ville de Paris, 2015; Espoo Museum of Modern Art, Finlàndia, 2015-2016; IMMA, Dublín, 2016; GAM, Torí, 2016-2017.
  - "Xavier Ribas Nitrat": The Bluecoat, Liverpool, 2015; Museo Universidad de Navarra, Pamplona, 2015-2016.
  - "Antoni Abad. megafone.net/2004-2014": Pinacoteca do Estado de São Paulo, 2015.
  - "La bèstia i el sobirà": Württembergischer Kunstverein, Stuttgart, 2015-2016.
  - "Passat inquiet": Haus der Kulturen der Welt, Berlín, 2016.
  - "Andrea Fraser". *L'1%, c'est moi*: MUAC, Mèxic 2016-2017.

32 El projecte preveu l'organització d'exposicions, simposis, publicacions, programes educatius i intercanvis de personal culminaran amb exposicions simultànies a tot Europa, en un entorn tant físic com digital. El projecte està subvencionat parcialment per fons comunitaris.

33 *L'internationale* rep també la participació de la Grizedale Arts (GA, Coniston, Regne Unit), la Liverpool John Moores University (LJMU, Liverpool, Regne Unit), la Stiftung Universität Hildesheim (UH, Hildesheim, Alemanya) i l'University College Ghent School of Arts (KASK, Gant, Bèlgica), entre d'altres institucions associades procedents de l'àmbit universitari.

- “Punk”. *Els seus rastres en l'art contemporani*: Museo Universitario del Chopo, Mèxic, 2016-2017.
- “Miralda Madeinusa”: Azkuna Zentroa, Bilbao, 2017.
- “Akram Zaatari. Contra la fotografia. Història anotada de l'Arab Image Foundation”: K21 Kunstsammlung Nordrhein-Westfalen, Düsseldorf, 2017-2018.
- “Forensic Architecture. Cap a una estètica investigativa”: MUAC, Mèxic, 2017-2018.
- Altrament, han estat majoritàries en el programa les exposicions referents a artistes externs i a corrents o moviments artístics de ressò transversal i internacional. El nombre d'activitats compartides amb la xarxa ha tingut un repunt molt destacat el 2017, quan ha passat a 24 activitats i 35 sessions, moltes més que en els anys anteriors (en el 2015, una activitat i una sessió, i, en el 2016, 8 activitats i 9 sessions).

### **Valoracions a l'eix «Internacionalització»**

- De la informació estratègica vigent en el període avaluat, la projecció internacional esdevé un objectiu comú. La institució manifesta en bona part de les seves actuacions una vocació internacionalista i de permeabilitat cultural amb la producció contemporània externa.
- En el període avaluat, la sortida de les produccions fora del territori ha estat limitada, però no les coproduccions amb entitats internacionals, que formen part de la dinàmica habitual de l'equipament. En aquest sentit, existeix molt potencial d'evolució en aquest àmbit si es disposa del finançament necessari per a col·laboracions d'interès.
- El fet d'establir lligams amb *partners* europeus fa factible l'intercanvi artístic d'exposicions i activitats vinculades i, en paral·lel, la importació de propostes externes alienes. En aquesta via, la participació en *L'internationale* possibilita la creació i la potenciació de mercats externs.
- Els projectes compartits amb altres equipaments d'art contemporani europeus són susceptibles de finançament comunitari, per la qual cosa la càrrega sobre el pressupost propi sempre és menor i possiblement assumible. Caldrà que l'experiència de la xarxa internacional possibiliti els contactes amb tot tipus d'agents del sector.

## 2.9. EXCEL·LÈNCIA

Aquest eix transversal se subdivideix en els apartats següents temàticament vinculats:

- Coneixement i innovació: característiques d'expertesa i aportació de continguts.
- Prestigi i reconeixement: percepció d'excel·lència i valoració de les activitats de l'ens en el context sectorial, nacional o internacional. S'hi inclouen la valoració del mateix equipament, per part de les institucions tutores i la percepció per part del públic i els abonats de la gestió i l'activitat dutes a terme.
- Qualitat: mesures i gestió per a desenvolupar actuacions normativitzades o estandarditzades que ofereixin coherència i excel·lència.

### a) Coneixement i innovació

- La generació de nou coneixement es centra en les mostres temporals i els universos artístics que es presenten a cada exposició, i en els programes educatius i familiars vinculats a les temàtiques presentades o a aspectes més genèrics de la creació contemporània.
- A part de les activitats troncales de l'equipament, la generació de coneixement s'aporta a través de les següents activitats complementàries:
  - Cinema.
  - Conferències, cursos, seminaris i tallers.
  - Activitats de pensament i debat.
  - Arts en viu.
  - Col·laboracions amb altres institucions: cursos, seminaris, conferències, trobades, festivals, etc.
- El Programa d'estudis independents (PEI) esdevé un programa d'estudis crítics que vincula el museu i la universitat i funciona com a laboratori d'aprenentatge que vol ser referencial per a desenvolupar un pensament contemporani que permeti la interpretació de l'art del moment. El programa està reconegut com un màster propi en Estudis Museístics i Teoria Crítica per la Universitat Autònoma de Barcelona

### b) Prestigi i reconeixement

- El Pla de màrqueting preveu un desenvolupament de la imatge corporativa per fer-la més extensiva, reconeguda i valorada en tots els canals i públics.



- Pel que fa a les activitats d'excel·lència del MACBA, les principals han estat les següents:
  - Respecte de les publicacions, la institució publica principalment monogràfics (cinc el 2017), amb tirades que han anat creixent progressivament en els exercicis avaluats.
  - El personal propi del museu, on hi consten especialistes reconeguts, també genera coneixement a través de la generació d'articles de recerca i temàtics, tant en publicacions alienes (set articles el 2017) com en publicacions pròpies (tres articles el 2017).
  - En paral·lel, els tècnics del MACBA participen en activitats de recerca i difusió especialitzada, on destaquen les vint-i-sis conferències, les quatre ponències i les dinou classes magistrals i tallers realitzats el 2017. La participació que més ha crescut aquests darrers anys ha estat la de les conferències, que s'ha quadruplicat des del 2015.
  - Com a institució, l'ens facilita cooperació sectorial en forma de suport tècnic. En aquest sentit, durant el darrer exercici avaluat, els assessoraments i col·laboracions tècniques han estat en nombre de 43, s'han fet 300 préstecs d'obra de la col·lecció pròpia i sis cessions de fons audiovisuals.
- Les publicacions *online*, en forma de quaderns portàtils publicats al web de l'ens, han tingut una evolució en nombre de descàrregues de 986 l'any 2015, 591 l'any 2016 i 466 l'any 2017.
- En referència als públics, les activitats d'excel·lència han aportat 2.960 usuaris l'any 2015, 3.445 el 2016 i 3.562 el 2017, amb un creixement de més del 20 % durant el trienni d'estudi.

**Descripció quantitativa i anualitzada de les activitats d'excel·lència del MACBA (període 2015-2017)**

|                                 | 2015 | 2016  | 2017  |
|---------------------------------|------|-------|-------|
| <b>Publicacions</b>             |      |       |       |
| Nre. de monogràfics editats     | 6    | 2     | 5     |
| Tiratge mig per edició          | 800  | 1.250 | 1.740 |
| Articles recerca public.alienes | 0    | 14    | 7     |
| Articles recerca public.pròpies | 4    | 0     | 3     |

|                                                  | 2015 | 2016 | 2017 |
|--------------------------------------------------|------|------|------|
| <b>Participació en activ. especialitzades</b>    |      |      |      |
| Membres en grups de recerca                      | 0    | 2    | 3    |
| Ponències presentades                            | 6    | 3    | 4    |
| Conferències realitzades                         | 6    | 17   | 26   |
| Participació en congressos                       | 0    | 4    | 2    |
| Classes magistrals i tallers                     | 15   | 13   | 19   |
| Pòsters de presentació                           | 0    | 0    | 2    |
| <b>Interacció amb altres agents</b>              |      |      |      |
| Assessoraments i col·lab.tècniques               | 38   | 38   | 43   |
| Préstecs d'obra                                  | 323  | 416  | 300  |
| Cessions d'audiovisuals                          | 35   | 8    | 6    |
| Nre.participacions en jurats tècnics / artístics | 6    | 12   | 17   |

### c) Qualitat

- El MACBA té en curs la obtenció de la norma ISO 14001. En virtut d'aquest tràmit, l'equipament ha de disposar del corresponent Pla d'autoprotecció i de les llicències i permisos ambientals implícits a la gestió ambiental de l'equipament (consums energètics, gestió de residus, manteniment d'instal·lacions, emissions, biodiversitat, etc.).
- El MACBA informa que està desenvolupant un projecte de responsabilitat social corporativa per als propers exercicis. En aquesta estructura de gestió de la qualitat s'inclouran els següents reculls procedimentals ja existents:
  - El document referent a la missió per departaments, on es defineixen les missions per àrees (Continguts, Producció, Gestió i Màrqueting i Públics) i pels diferents departaments que les formen.
  - El codi ètic i de bones pràctiques.
  - La guia de l'equip MACBA on es recullen procediments vinculats als recursos humans, procediments de la gestió econòmica i altres procediments de funcionament intern.
  - Els protocols tècnics de la gestió de les exposicions i de la col·lecció, de l'arxiu i de la biblioteca.
  - Els protocols de tipus logístic vinculats al manteniment de la infraestructura i les instal·lacions.
  - La procedimentació operativa de diverses àrees de gestió
- Altrament, en la procedimentació operativa que disposa l'entitat es relacionen

un total de 242 procediments (any 2017) corresponents als departaments de Contractació i Transparència, Publicacions, Comunicació, Recursos Humans, Programes Públics, Exposicions, Registre, Restauració, Centre d'Estudis i Documentació, Gerència, Serveis Generals, Gestió d'Espais, Sistemes, Gestió Econòmica, *Controlling* i Col·lecció.

### **Valoracions a l'eix «Excel·lència»**

- En referència a les activitats d'excel·lència, l'evolució incremental dels assistents indica l'existència d'un sector de públic interessat per les activitats de reflexió crítica del museu, i referma l'acollida positiva dels diversos programes que difon l'equipament amb aquesta vocació.
- L'expertesa de l'equip del MACBA és l'eina complementària a la qualitat tècnica de la institució com a museu, amb totes les activitats que en formen part, biblioteca i arxiu especialitzat en el sector artístic contemporani. Cal aprofitar el capital humà disponible, així com el coneixement tècnic que es desenvolupa a l'entitat, per a referenciar-se com a equipament referencial.
- El canal ètic i els procediments que inclou són el resultat del compromís del MACBA amb els estàndards ètics més elevats i amb el compliment de tota la legislació que li resulta aplicable, amb tots els seus grups d'interès, i amb totes les activitats que desenvolupa.
- No s'ha pogut confirmar l'existència formal d'un manual de processos que articuli les tasques que porta a terme el museu i les funcions del personal en el conjunt de l'organització. Altrament, i en funció de la naturalesa de l'activitat que desenvolupen, determinats departaments disposen d'un recull de processos i procediments propi.
- L'organització procedimental que articula el MACBA li pot possibilitar, en un futur, accedir a un sistema de responsabilitat social corporativa o ser acreditat amb la certificació de sistemes de gestió de qualitat ISO 9001 o similar.

### **2.10. CONTEXT EXTERN**

---

Es considera d'interès identificar les característiques bàsiques i els indicadors d'alguns equipaments europeus vinculats a l'exhibició d'arts visuals de creació contemporània. En aquest sentit, es pretenen evidenciar de forma sintètica realitats que, en funció de les seves activitats i des de casuístiques diferenciades, poden

compartir finalitats i estratègies d'actuació amb el MACBA.<sup>34</sup>

Per a la mostra present es consideren tres institucions europees rellevants en l'àmbit museístic: el Museum van Hedendaagse Kunst Antwerpen – MHKA (Museu d'Art Contemporani d'Anvers, Flandes); la Fundació Serralves, de Porto, i el Moderna Museet d'Estocolm.

El resum d'algunes dades de tipus quantitatiu es troba estructurat en la taula de la figura 2.

## **Museum van Hedendaagse Kunst Antwerpen (MHKA)<sup>35</sup>**

### **Governança i organització**

La creació del MHKA fou una iniciativa per part del Govern de Flandes. La fórmula de governança escollida fou la d'institució sense ànim de lucre, si bé està vinculada financerament de forma exclusiva a l'Administració flamenca que, a més, és la propietària dels edificis del museu i titular del seu fons artístic.

Tot i l'autonomia jurídica, la institució està normativament vinculada a altres equipaments del país com el Museu Reial de Belles Arts d'Anvers (KMSKA) i el castell de Gaasbeek.

Pel que respecta a l'organigrama de la institució el MHKA té 62 persones encarregades de l'organització i gestió de la institució, les quals es troben agrupades en aproximadament vint grans departaments i suposen una despesa de 3,4 milions d'euros anuals (2016).

### **Activitats**

El MHKA ofereix una àmplia oferta museística i un gran ventall d'activitats dedicades al tractament de les exposicions a través de conferències i simposis impartits pels mateixos artistes o experts en la temàtica. Es centra exclusivament en l'art contemporani.

Pel que respecta al públic familiar i infantil també ofereix diferents activitats relacio-

<sup>34</sup> Els criteris de selecció han estat la seva diversitat, una dimensió mitjana, l'existència de suport públic i l'accessibilitat pública a determinades dades dels darrers exercicis.

<sup>35</sup> *Jaaverslag 2016* (2017). Antwerpen: MHKA.

nades o bé amb les exposicions en curs o d'art contemporani en general.

Sempre en el context de l'art contemporani, el MHKA proposa activitats d'interès per al públic interessat en la temàtica principal del museu. Entre les diferents activitats que ofereix el museu també es preveu el lloguer d'espais, el centre de recerca i documentació del museu, la biblioteca i la botiga.

La pàgina web dona accés a la col·lecció i a les exposicions de la institució, a l'hora que brinda l'oportunitat de poder fer reserves de les diferents activitats que s'ofereixen i comprar les entrades.

En l'actualitat el Museum van Hedendaagse Kunst d'Anvers forma part del projecte europeu *L'internationale*.<sup>36</sup>

En el marc d'aquesta xarxa europea, la primera col·laboració va abordar aquestes qüestions a través d'un projecte finançat per l'UE anomenat "1957-1986. Art from the Decline of Modernism to the Rise of Globalisation", que es va portar a terme entre els exercicis 2010 i 2012. El projecte analitzava la relació entre l'art i la societat a les dues bandes de la tradicional divisió est-oest.

Basat en l'experiència i les conclusions i aspiracions extretes del projecte anterior, actualment s'ha creat un programa de cinc anys, "The Uses of Art- The Legacy of 1848 and 1989 (UoA)" on es proposa una nova lectura de la història de l'art europeu per al públic en general. Aquesta nova perspectiva del passat sorgeix de la llarga història de la societat civil, que es remunta a les revolucions de 1848 mitjançant guerres i canvis socials fins a les revolucions de 1989 i l'actual crisi econòmica.

El MHKA va rebre 352.891 usuaris totals anuals (2016) distribuïts entre les visitants de les dotze exposicions programades i els usuaris de les diferents activitats organitzades pel mateix museu. La institució destaca "Movies Cinema Zuid" com una de les activitats amb més impacte i com la que vinculava temàtiques diverses d'interès contemporani i l'expressió artística mitjançant una oferta de pel·lícules ben diferenciades.

L'estructura financera de la institució suposa un total d'ingressos de 6,17 milions d'euros distribuïts en ingressos propis (78,22 %, l'any 2016) i l'aportació pública (21,78 %). Dels ingressos propis, la major part corresponen a les activitats i el taqui-

---

36 Sobre *L'internationale*, xarxa europea a la qual es troba vinculat també el MACBA, consulteu el capítol 2.8.b).

llatge (4,7 milions d'euros el 2016) i una part molt menor a patrocinis i mecenatge (93.000 euros el 2016).

## **Fundação de Serralves** <sup>37</sup>

### **Governança i organització**

La Fundação de Serralves és una fundació privada, si bé hi ha participació pública entre els seus patrons.

La institució dona cobertura jurídica a unes instal·lacions que comprenen un parc de tipus natural i un museu i espai de mostra d'art contemporani. En aquest sentit, la fundació té com a missió central ser un centre d'excel·lència a Portugal dins de l'àmbit de l'art contemporani.

A l'efecte de la governança, la Fundació està definida en tres grans apartats:

- El Patronat o Consell de Fundadors: format pels impulsors individuals o institucionals que tinguin una relació econòmica o social amb la institució.
- El Consell de l'Administració: format per nou membres (el president, els tres vicepresidents, i cinc vocals) que són escollits pel Patronat i l'Estat, i el seu mandat dura tres anys.
- El Comitè d'Auditoria Estatuària: format per tres membres escollits pel Patronat amb la presidència determinada pel Ministeri de Finances de l'Estat Portuguès. La seva missió consisteix en el control econòmic de la institució i la supervisió de l'auditoria oficial.

L'organigrama de la Fundació conté tres blocs diferents: la direcció del museu, la direcció del parc i els departaments d'administració i màrqueting que són comuns a la gestió de la Fundació Serralves. L'any 2017 hi havia 77 treballadors en el total de la plantilla, 30 dels quals són personal tècnic del museu, i el seu cost conjunt anual fou de 2,55 milions d'euros .

### **Activitats**

Hi ha una oferta d'activitats àmplia per a diferents tipus de públics i diverses temàtiques, com ara tallers familiars, visites guiades des de preescolars fins a universitaris, concerts de música, actuacions de dansa contemporània i performance,

<sup>37</sup> Relatório e Contas 2017 (2018). Porto: Fundação de Serralves.

cicles de cinema, etc., a part de les activitats vinculades amb el Parc Serralves, una gran zona enjardinada on s'acullen bona part de les manifestacions artístiques a l'exterior.

En referència al nombre d'usuaris de les instal·lacions, l'any 2017 es va assolir la xifra de 834.000, on s'inclouen els visitants del museu, els usuaris dels serveis més pròpiament museístics i els usuaris del parc. Un dels punts forts de la Fundació esdevé el servei educatiu, amb més de 500 escoles implicades i prop de 5.000 accions anuals que impliquen 116.664 estudiants, des de l'etapa de preescolar fins a la universitària.

Un dels esdeveniments més multitudinaris que organitza la Fundació és "Serralves em Festa"; el festival més important de Portugal i un dels més grans en l'àmbit europeu dedicat a l'art contemporani. S'organitzen més de 100 activitats durant tres dies en diferents indrets de la institució i a la ciutat de Porto. L'any 2017 van rebre 225.000 mil visitants nacionals i internacionals.

El nombre total d'exposicions temporals presents a les instal·lacions de la Fundació va ser de quinze durant el 2017. En el mateix període, en van circular vuit més de forma itinerant per diversos espais de Portugal en el marc de la participació amb l'Associació PerformArt (Associació per a les Arts Escèniques de Portugal), la qual té com a objectiu promoure les múltiples formes de manifestació cultural i artística; cinc exposicions més van tenir difusió internacional. Altrament, la institució col·laborà amb onze exposicions d'altres institucions.

La Fundació va tancar l'any 2017 amb un total de 9,26 milions d'euros d'ingressos totals. D'aquests, 8,69 milions d'euros estaven vinculats al museu: el 49,4 % corresponien a les aportacions públiques, amb 3,47 milions d'euros provinents de l'Estat portuguès, 0,175 milions d'euros d'origen municipal i més de mig milió d'euros dels fons europeus FEDER; el 32,6 % dels ingressos corresponien als ingressos propis, amb taquillaatge, activitats educatives, lloguer d'espais i altres serveis museístics; el 18,01 % correspon al mecenatge, amb una part majoritària provinent dels patrons de la fundació, i el patrocini d'activitats.

## Moderna Museet <sup>38</sup>

### Governança i organització

El Moderna Museet és una organització pública que depèn del Ministeri de Cultura de Suècia i té seu a Estocolm i Malmö. Tot i ser una organització regentada pel Govern té una estreta col·laboració amb el sector empresarial, atès que gaudeix d'una gran quantitat de patrocinadors i sponsors que, entre d'altres beneficis, tenen l'oportunitat d'organitzar esdeveniments dins les instal·lacions del museu.

En l'àmbit organitzatiu, el Moderna Museet disposa de 167 persones en plantilla (any 2016) repartides en els diferents departaments habituals en els serveis museístics (administració, conservació, comunicació, exposició i col·lecció, educatiu, etc.). El cost de personal suposa 8,5 milions d'euros.

### Activitats

Des de la institució es programen activitats vinculades a l'art contemporani amb un objectiu bàsic: aprofundir i reflexionar sobre els fons propis i altres continguts del museu i convertir la seu en una plataforma per a crear debats i xerrades per tal de crear ponts entre els artistes i el públic en general.

La programació inclou cinema, actuacions d'arts visuals, concerts i activitats infantils, amb la premissa que, majoritàriament, les activitats són gratuïtes. En paral·lel, es dona cabuda a un públic professional oferint simposis amb artistes o experts en art contemporani.

En referència a les activitats formatives, es presenta una oferta que cobreix des del nivell preescolar fins a l'universitari; totes les activitats s'ofereixen de manera gratuïta, incloent-hi les visites guiades a escolars. Les activitats estan dissenyades per professors d'art i educadors i es basen en la participació i el diàleg entre els participants i la utilització de diversos materials didàctics.

Des de l'equipament es busquen noves audiències, com per exemple joves que mai han visitat el museu. Així doncs, s'ha creat un programa, "Museum, Museum", per a atreure visitants de 15 a 25 anys que es basa en l'aprenentatge a través de la creació de projectes i perspectives de diferents artistes, a fi d'eliminar les barreres

---

38 *Arsredovisning 2016* (2017). Stockholm: Moderna Museet.



que hi pot haver entre els joves i l'art contemporani. L'any 2016 es va tancar el total d'usuaris a activitats dedicades a joves i nens va ser de 1.119 usuaris, comptabilitzant també tallers familiars. Entre les diverses activitats que ofereix la institució també hi ha el servei de biblioteca d'art i una botiga física i *online*.

L'any 2016 es van organitzar nou exposicions dins de la institució i es van acollir aproximadament a 635.000 visitants anuals, a més dels usuaris corresponents a les activitats diverses.

El Moderna Museet es finança mitjançant les aportacions del Govern suec de forma majoritària: l'any 2016 va representar prop del 72 % dels ingressos totals de la institució, amb una proporció de mecenatge i patrocini inferior al 2 %. Els ingressos provinents de les activitats i taquillatge del Museu ascendeixen a 57.554.000 SEK (5,6 milions d'euros), que representen un 26,43% dels ingressos.

Figura 2 <sup>39</sup>

|                                                                                                                                  |                                | MUSEUM VAN<br>HEDENDAAGSE<br>KUNST                       | FUNDAÇÃO DE<br>SERRALVES                                                                                                                                         | MODERNA<br>MUSEET <sup>40</sup>                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ECONOMIA I ORGANITZACIÓ                                                                                                          | Ingressos totals               | 6.166.035,00 €                                           | 8.695.068 € <sup>41</sup>                                                                                                                                        | 21.117.408 €                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                                                                                                                  | Ingressos d'activitats pròpies | 4.730.497 €                                              | 2.834.224 €                                                                                                                                                      | 5.576.688 €                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                                                                                                                                  | Aportacions públiques          | 1.342.933 €                                              | 4.294.739 €                                                                                                                                                      | 15.131.792 €                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                                                                                                                  | Patrocini i mecenatge          | 92.605 €                                                 | 1.566.105 €                                                                                                                                                      | 408.928 €                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                                                                                                                                  | % d'ingressos per activitats   | 76,72 %                                                  | 32,60 %                                                                                                                                                          | 26,43 %                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|                                                                                                                                  | % d'ingressos de mecenatge     | 1,5 %                                                    | 18,01 %                                                                                                                                                          | 1,9 %                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                                                                                                                                  | % d'aportacions públiques      | 21,78 %                                                  | 49,39 %                                                                                                                                                          | 71,67 %                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|                                                                                                                                  | Despesa de personal propi      | 3.414.922 €                                              | 2.554.231 € <sup>42</sup>                                                                                                                                        | 8.512.248 €                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                                                                                                                                  | Nombre de personal propi       | 62                                                       | 30 <sup>43</sup>                                                                                                                                                 | 167                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                                                                                                                                  | ACTIVITATS I COMUNICACIÓ       | Nombre de visitants anuals                               | 161.459                                                                                                                                                          | -                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Nombre total d'usuaris<br>(visitants+usuaris<br>d'altres activitats)                                                             |                                | 352.891                                                  | 834.326                                                                                                                                                          | 642.282                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Nombre d'exposicions temporals                                                                                                   |                                | 12                                                       | 15                                                                                                                                                               | 9                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Nombre d'altres activitats (per<br>tipus d'activitat): formatives,<br>conferències, debats,<br>presentacions, publicacions, etc. |                                | Artist Talk: 13<br>Movies Cinema Zuid: 220<br>Altres: 16 | Exposicions itinerants: 8<br>Exposicions a<br>l'estranger: 5<br>Espectacles escènics<br>i performances: 16<br>Música: 5<br>Cinema:3<br>Conferències i cursos: 15 | Programes vinculats a<br>exposicions: 8<br>Programes autònoms: 4<br>Performances i festivals: 6<br>Simposis: 2                                                                                                                                                                                 |
| Nombre d'usuaris de cada<br>activitat (formatives, etc.)                                                                         |                                | -                                                        | Serralves en festa:<br>224.867 visitants<br>Usuaris servei<br>educatiu:116.664                                                                                   | Programes relacionats<br>amb exposicions: 1.260<br>Programes autònoms: 640<br>Programa de cinema i<br>festival de literatura: 1600<br>Conferències i<br>simposis: 350<br>Activitats per a joves<br>i nens: 1.119<br>Vistes obertes: 430<br>Reserves per a adults: 329<br>Programa d'empresa: 4 |
| Nombre d'usuaris del web                                                                                                         |                                | 46.756 (2016)                                            | 1.876.911 (2015)                                                                                                                                                 | 974.500 (2017)                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Seguidors/usuaris xarxes                                                                                                         |                                |                                                          |                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Facebook                                                                                                                         |                                | 11.466                                                   | 204.074 (2015)                                                                                                                                                   | 133.648                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Twitter                                                                                                                          |                                | 3.167                                                    | 20.393 (2017)                                                                                                                                                    | 13.342                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Instagram                                                                                                                        |                                | 4.459                                                    | 40.008 (2018)                                                                                                                                                    | 67.575                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

39 Les dades del MHKA i del Moderna Museet corresponen majoritàriament a l'any 2016, excepte si s'indica de forma expressa. Les dades de la Fundação de Serralves corresponen a 2017.

40 La conversió de corona sueca a euro correspon a data 31/12/2016 i va ser de 0,104 euros / 1 SEK.

41 Els ingressos totals de la Fundação Serralves en l'exercici són de 9.263.893 euros. Tanmateix, a causa de les característiques organitzatives de la Fundação Serralves, que agrupa en una sola entitat l'activitat pròpia d'un museu i centre d'art contemporani amb la gestió d'un parc, s'han desagregat les dades referents a la gestió museística i es mostra la suma dels conceptes d'ingrés referents al museu. En referència als ingressos parcials, es calculen els propis de l'activitat del museu i es calculen els percentatges parcials en funció de la seva suma.

42 Correspon al total de despeses de personal de la Fundação Serralves, ja que no ha estat possible desagregar el cost total del personal del museu i del personal del parc.

43 Del total de 77 persones en plantilla de la Fundação Serralves, 30 corresponen específicament al museu i fan tasques de continguts. 29 persones més en tasques de gestió presten servei conjunt a la institució (museu i parc).



### **3. VALORACIÓ DE CONTINGUTS PER EXPERTS EXTERNS**



### 3. VALORACIÓ DE CONTINGUTS PER EXPERTS EXTERNS

#### 3.1. APLICACIÓ METODOLÒGICA

En el marc metodològic de l'avaluació estratègica, la fase de parametrització de la informació recull la valoració d'experts interns com un dels procediments que constitueixen la interpretació de la informació obtinguda.<sup>44</sup>

Respecte de l'abast i els àmbits de l'avaluació estratègica, s'ha considerat que la valoració d'experts s'havia de limitar a aspectes determinats en què els indicadors quantitatius aporten una informació parcial i els qualitius requereixen un especial i profund coneixement sectorial. En aquest sentit, es pretenen valorar:

- Els aspectes genèrics i sectorials: naturalesa dels objectius, adaptació a la demanda social i cultural, impacte en la dinàmica del sector i rol territorial.<sup>45</sup>
- Els continguts: els recursos i l'organització que estructura l'ens avaluat, l'adequació de les activitats, els projectes digitals i la comunicació.<sup>46</sup>
- Les propostes de millora que, des de diverses perspectives externes, s'apunten com a estratègies destinades a remeiar les possibles deficiències.

Per portar a terme la valoració, metodològicament s'adapta el mètode Delphi mitjançant un informe pautat, en format de qüestionari, definit puntualment per a l'equipament.

En l'avaluació del Museu d'Art Contemporani de Barcelona (MACBA) s'ha concretat un esquema d'informe (annex 2) que s'estructura en funció del mateix mètode que s'ha seguit en l'avaluació estratègica de l'equipament, introduint com a criteris de valoració la qualitat de l'oferta, la singularitat del servei o producte, la innovació en la generació del servei i la gestió, els valors culturals o formatius, el valor implícit de l'oferta i la projecció exterior.

44 La base metodològica que defineix aquest apartat es desenvolupa a l'apartat 5.3 del model propi: CoNCA (2014). *Avaluació estratègica. Model ...* Op. cit. 3, p. 50-52.

45 La informació requerida correspondria a l'eix transversal 1, «Governança i coordinació» (planificació estratègica); a l'eix 3, «Estructura organitzativa» (interacció sectorial), i a l'eix 6, «Cohesió social» (motor de cohesió).

46 La informació requerida correspondria a l'eix transversal 3, «Estructura organitzativa» (organització interna); a l'eix 4, «Activitats i públics» (oferta i activitats); a l'eix 5, «Paradigma digital», i a l'eix 7, «Educació» (accent educatiu).

L'avaluació inclou apartats de redacció lliure i de tipus formulari, en què cal optar per una de les opcions (Sí/No, Efectiu/Millorable) i comentar l'elecció a partir dels aspectes valoratius que s'hi descriuen. L'índex és el següent:

1. Valoració d'aspectes genèrics i sectorials (camp de redacció lliure).
  - a. En referència a les estratègies del MACBA i la demanda social i cultural.
  - b. Impacte de l'acció del MACBA en la dinàmica general cultural i com a eina de coneixement i de promoció de la creació artística contemporània.
  - c. Projecció exterior / internacionalització de l'equipament, les col·leccions i les activitats.
2. Valoració de mitjans, d'activitats i de continguts (formulari i comentaris de redacció lliure).
  - a. Infraestructures, recursos disponibles i organització.
  - b. Els fons artístics i les activitats museogràfiques principals.
  - c. Respecte del projecte formatiu i del projecte social.
  - d. Polítiques i activitats de foment sectorial.
  - e. Digitalització, comunicació i acció comercial.
3. Propostes de millora (camp de redacció lliure).
  - a. Llistat de fortaleces i debilitats detectades en l'ens i en les seves activitats.
  - b. Llistat de recomanacions derivades.

Dins l'estructura de l'informe que han de respondre els experts, el procediment continua amb la definició del perfil d'expert idoni i, a partir d'aquest, la selecció dels possibles candidats. Així, en l'adaptació a la casuística del MACBA es van establir tres prototipus d'especialista a consultar:

- El perfil de gestor cultural i curatorial: corresponent a l'expert de gestió en l'àmbit o de curador d'exposicions, amb experiència, si escau, en el desenvolupament de polítiques culturals.
- El perfil artístic: creadors i generadors de continguts que formen la primera baula en la cadena de valor de la difusió de l'art contemporani.
- El perfil crític: corresponent a externs a l'execució i gestió des de l'òptica docent o periodística, amb visions analítiques del sector a partir de la contextualització teòrica.

Ateses les característiques del sector i de l'entorn de l'art contemporani, molts dels prescriptors consultats són polièdrics en la seva acció cultural i s'identifiquen en perfils diversos.

D'una relació de candidats que complien amb els requisits idonis, finalment sis experts van presentar aportacions a la valoració.

Un cop emplenats els informes pels experts es va procedir a la sistematització de la informació rebuda i a la consegüent confrontació entre les diferents aportacions mitjançant una entrevista individualitzada amb cada expert.

### **3.2. RESULTATS DE LA VALORACIÓ D'EXPERTS**

---

De les valoracions obtingudes, l'avaluador o avaluadora parametriza la informació per circumscriure les aportacions més personals i diferenciar els aspectes discordants entre els experts.

A banda de les apreciacions sobre aspectes més tècnics o operatius, les diferències s'expressen bàsicament quant a la concepció intrínseca de la institució i les polítiques culturals que desenvolupa o ha de desenvolupar.

A l'efecte de síntesi, s'ha expressat la informació per conceptes i respostes breus. Les discrepàncies entre experts s'assenyalen específicament.

## **EN REFERÈNCIA ALS ASPECTES GENÈRICS I SECTORIALS**

### **Estratègies i la demanda social i cultural**

- El públic actual correspon a un segment massa petit de la població.
- En els darrers anys, hi ha presència més gran del panorama català; amb tot, l'atenció a les generacions més joves i a les dones resulta insuficient.
- Es continua el camí marcat per Borja-Villel, que va atorgar la identitat al museu. No es mostra cap interès en experiments més contemporanis.
- Les mostres temporals tenen una durada massa llarga.
- Hi ha iniciatives de baix cost, que es poden exposar de forma temporal, que actualment no tenen lloc en cap espai de la ciutat (abans podien anar al Centre d'Art Santa Mònica).
- El període 2015-2017 és un moment de transició, amb un director dimitit i l'inici d'un nou període. Desenvolupar un projecte heretat sempre comporta estratègies difícils.
- Manca explicar/clarificar el relat del museu i de la nova direcció.

- Cal desenvolupar les complicitats internacionals.
- Hi ha necessitats d'interrelació amb l'ecosistema cultural: aquesta ha de ser la base de la contemporaneïtat.
- Les estratègies estan ben definides i són efectives.
- El MACBA atén les necessitats del públic internacional i local, si bé potser no tant les necessitats específiques de la comunitat artística local.

### **Impacte en la dinàmica cultural i en el sector de l'art contemporani**

- La majoria de participants del sector, tant de manera col·lectiva com individual, no està satisfeta amb l'acció del MACBA.
- Caldria compatibilitzar la línia actual d'exposicions amb projectes més atractius per al públic en general o per a grups de públic diferents.
- Sembla ser que no ha trobat encara el discurs en el qual l'equipament es vol instal·lar.
- Es dona una manca de connexió amb el teixit local, el col·leccionisme i amb una part del sector galerista.
- El MACBA no s'ha implicat en un cànon de l'art català.
- Tampoc s'ha responsabilitzat del funcionament de "l'ascensor" artístic generacional.
- Tanmateix, és difícil incloure en una única conceptualització els criteris relatius a les característiques del museu i la seva col·lecció, l'entorn sectorial i físic i la funció que se li atorgui.
- Hi ha un impacte positiu d'àmbit local i internacional, ja que es segueixen els principals discursos artístics internacionals.
- S'hauria d'incidir més en la recerca.

### **Projecció exterior / internacionalització**

- La institució no s'ha recuperat del trauma que va suposar la controvèrsia sobre la censura i del cessament, especialment, de Valentín Roma i Paul Preciado, que tenien com a objectiu l'obertura del MACBA a la dinàmica internacional.
- Els responsables actuals no han contribuït fins ara a crear noves xarxes internacionals i a reforçar les que existeixen, tot i que es mantenen determinats intercanvis i col·laboracions, així com diverses coproduccions de projectes expositius.
- Potser hi ha un nombre massa reduït d'acords d'intercanvi.
- Les coproduccions i itineràncies són insuficients encara, si bé l'equip del MACBA s'esforça per a eixamplar-les (amb Mèxic, per exemple).



- Esdevé molt difícil la comprensió de l'aplicació per a visualitzar les itineràncies i els préstecs al web ("MACBA al món", <https://www.macba.cat/es/obras-en-prestamo-colección>).
- Es considera que hi ha mancances en la comunicació amb l'exterior.

## **EN REFERÈNCIA ALS MITJANS, ACTIVITATS I CONTINGUTS**

### **Infraestructures, recursos disponibles i organització**

Adequació de les infraestructures per a tasques d'exposició i conservació

- Les instal·lacions són suficients per a un funcionament bàsic i les suposades mancances es deuen a aspectes de comunicació, relat i complicitats. Amb tot, al museu li calen més recursos per a un funcionament òptim.
- L'edifici de Meier no ha semblat mai l'idoni per a la tasca del Museu i per a les característiques de la ciutat de Barcelona.
- Caldria saber si hi ha un projecte d'ampliació o d'obres i el calendari d'execució.
- No hi ha bones condicions acústiques per a mostrar produccions audiovisuals amb la qualitat necessària, especialment a la segona planta.

Adequació de les infraestructures per a les activitats pedagògiques, el servei d'arxiu i de biblioteca i les activitats complementàries.

- Sí, són adequades, si bé caldria més informació sobre els projectes destinats als espais del Convent dels Àngels.

Disponibilitat dels mitjans i accessibilitat per als usuaris. .

- El problema cal focalitzar-lo més en el fet de connectar amb nous públics que en els mitjans disponibles i l'accessibilitat, que són correctes.

Seguretat i adaptació dels espais comuns a les necessitats del servei.

- L'adaptació i la seguretat són les adequades.
- Potser caldria més personal a primera hora a la venda d'entrades per a possibilitar una bona informació als visitants.

Estructura organitzativa de l'ens.

- No hi ha cap departament especialitzat en nous mitjans ni en art electrònic i digital
- L'estructura es mostra efectiva, si bé podria ser millorable en aspectes relatius a la gestió de continguts i de coordinació.
- A la institució li manca agilitat a causa de la burocràcia administrativa.

## Fons artístics i activitats museogràfiques principals

### Política d'adquisicions

- S'ha anat convertint menys transparent amb el pas del temps.
- A les adquisicions els cal més claredat en el pressupost anual, així com més transparència amb el sector.
- Hi ha una desconexió evident amb el sector local i amb part de l'àmbit que comprèn el patrimoni artístic català.
- A la col·lecció potser li manca el fet diferencial (potser el conceptualisme?), que podria procedir d'artistes del país molt destacats que complementarien el discurs i donarien projecció internacional.
- La institució compta amb una comissió d'adquisicions formada per membres del MACBA i experts independents.

### La conservació, la preservació i la recerca

- Es fa bona feina amb els mitjans disponibles.
- Les tasques de conservació i preservació tenen molt bon nivell.
- Les tasques relatives a la gestió de la col·lecció no són el problema de l'equipament. En aquest sentit, el nivell és similar al d'altres grans institucions nacionals i internacionals.
- Quant a la recerca, l'oferta de programes és limitada pels pocs recursos i personal.

Es preveu inaugurar l'exposició permanent el 2018. Valoració de la necessitat, l'oportunitat i els objectius que han de regir-la

- Es considera que la identitat i l'ànima d'un museu és la seva col·lecció.
- L'exposició permanent sol ser el motiu d'interès principal dels visitants no residents, i encara més en una ciutat turística com Barcelona.
- És una idea molt bona el fet de dedicar de forma estable una secció del museu a la col·lecció. Tanmateix, el fons artístic exposat ha d'entrar en una dinàmica de rotació per a mantenir actualitzat l'interès.
- És just i necessari mostrar obres en permanència. Les obres que es presentin són la representació del "fons", per tant són importants els criteris d'adquisició.
- És imprescindible mostrar el cànon de l'art català contemporani a banda del relat del propi museu.
- És necessari dotar de "vida" la col·lecció, identificar quins són els espais que no estan representats, si es creu que n'hi ha, i intentar construir un o més relats representatius de la creació contemporània del país.

- La col·lecció és especialment destacable com a relat d'època i suport per a explicar contrastos i donar un marc a creacions individuals. Pot ser molt interessant en format de rotació d'obres dins la mostra permanent.

Les exposicions temporals (2015-2017) i els objectius d'una institució d'àmbit nacional

- Reflecteixen un sector massa petit de la creació contemporània catalana i espanyola.
- És una programació massa rígida.
- Els canvis en la cúpula artística dirigent, per una banda, i el fet d'assumir una programació no pròpia, per una altra, van fer que aquest moment fos una mica confús.
- Durant aquest període es considera que les exposicions temporals suposen una visió parcial. Caldrà veure com es consolida la visió de la direcció actual.
- Les exposicions temporals s'allarguen molt en el temps i es renoven poc, de manera que es limiten altres projectes amb línies discursives diferents, amb altres artistes, etc.

### **El projecte formatiu i el projecte social**

L'oferta dels serveis educatius.

- El Programa d'Estudis Independents (PEI) involucra un nombre d'usuaris molt reduït, i és criticat des de l'àmbit universitari. El coneixement ofert es considera genèric però, alhora, restringit a un corrent de pensament determinat.
- Fora útil un programa de formació de comissaris.
- El programa educatiu resulta interessant quan té relació amb la programació i aquesta té una raó de ser.
- Els serveis educatius són de bon nivell i amb una varietat interessant: escoles, famílies, PEI, etc. Demostren una clara implicació en els projectes de ciutat sensibles amb la creació contemporània.

Les visites guiades.

- L'oferta és prou àmplia.
- Durant el període avaluat, les condicions laborals del personal subcontractat per a aquesta funció i d'altres del museu no eren suficientment dignes. Cal confiar que la intervenció del darrer any hagi desactivat el problema de forma definitiva.

Les activitats de foment de l'esperit crític.

- Les activitats de foment de l'esperit crític estan vinculades al programa expositiu i, per tant, presenten la mateixa problemàtica, ja que s'acaben adreçant a un públic molt específic.
- Fora interessant que aquestes activitats tractessin àmbits i temàtiques que no es troben en el programa expositiu.
- Es transmet la necessitat de pensament crític en el conjunt de col·loquis, congressos, conferències i presentacions que desenvolupa l'equipament.

Les activitats que es desenvolupen aconsegueixen els objectius d'alfabetització i socialització del museu.

- El programa per als més petits està ben treballat.
- El programa "Habitació 14 -18", dirigit per l'artista Fito Conesa i en col·laboració amb el CCCB, té un molt bon nivell.
- El hàndicap que té l'art contemporani és que s'ha convertit en un llenguatge altament codificat. La necessitat d'alfabetització i socialització es veu dificultada sempre per aquesta premissa.
- **Discrepància:** Són millorables.

Les iniciatives del projecte social.

- Són efectives. El museu té sensibilitat i voluntat d'interactuar amb l'entorn directe i amb les necessitats del barri, però el barri és el que és i les seves mancances no les podrà ni suplir ni pal·liar un museu d'art contemporani.
- El museu manté complicitats amb projectes d'àmbit social com Apropa Cultura o la Fundació Tot Raval.
- **Discrepància:** Són millorables.

Impacte sociocultural i econòmic en l'entorn immediat.

- Les possibilitats de creixement en l'àmbit del projecte social són tan àmplies que mereixen actualitzacions contínues per a millorar i per a adaptar-se als canvis i a les evolucions de l'entorn.
- És obvi que la major part de persones que empren i habiten els entorns del MACBA no són visitants habituals o puntuals del museu.

### Polítiques i activitats sectorials

Suport i col·laboració amb el sector.

- Existeixen unes obligacions ineludibles amb el sector i amb el públic local.

- Hi ha moltes queixes per part de la comunitat artística.
- Els artistes relacionats amb nous mitjans estan exclosos completament del museu i els artistes joves hi tenen una presència testimonial. També es queixen els artistes de *mid-career* i els galeristes, que critiquen que la Fundació no compra a les galeries del país.
- La institució no és present a fires d'interès com SWAB i, a nivell individual, els directius no solen participar en els actes i els esdeveniments culturals i artístics.
- Una de les grans mancances del museu: en el període 2015/2017 es manifesta en la manca de relació amb el sector professional artístic i, en conseqüència, no hi ha el suport que aquest necessita.
- Amb tot, cal entendre els canvis de direcció, gerència i conservadora en cap. Manca encara la visió temporal suficient per a fer una valoració.
- Hi ha la necessitat evident d'una millor cohesió amb Arts Santa Mònica, Fabra i Coats, Can Felipa i altres centres territorials d'art contemporani, tant de Barcelona com d'arreu del país.
- És fonamental disposar d'una línia discursiva clara que doti el MACBA d'una personalitat pròpia i contribueixi a aprofundir de manera crítica en els discursos artístics actuals, incloent-hi els agents artístics del context català i espanyol.

Accessibilitat dels investigadors als fons artístics, documentals i bibliogràfics.

- L'accessibilitat als fons per part dels investigadors és la correcta.
- Amb tot, és millorable no tant per la qualitat i l'accés sinó per la capacitat, ja que hi ha poc personal i pocs mitjans.

Permeabilitat amb els moviments artístics més actuals.

- No hi ha la mínima permeabilitat a l'acció artística contemporània del moment: el MACBA continua el seu programa i la seva línia de pensament de forma rígida, no estableix col·laboracions en el territori català i no acull activitats relacionades amb altres realitats i iniciatives d'arreu del país.
- El museu s'enquadra en una línia artística molt determinada, fet que li dona capacitat per ser transcendent amb una part dels corrents artístics actuals. Per contra, abandona la resta d'interpretacions de la creació contemporània.
- Tot i que és difícil donar una visió àmplia de l'art contemporani, la seva estratègia artística li genera tensions amb una part dels seus possibles usuaris i del sector professional.

- No es considera que la permeabilitat sigui el camí escollit pel MACBA, ni en l'actualitat ni en altres moments històrics i, per tant, no ha estat mai entre les seves prioritats o objectius.
- **Discrepància:** En relació amb el criteri de l'equip dirigent, existeix permeabilitat amb una part dels moviments més actuals, ja que l'entitat resta atenta a determinats corrents internacionals i intenta ser-hi particip des d'un posicionament crític.

Programació d'activitats per a difondre la producció contemporània nacional.

- No es fa gaire per a difondre la producció contemporània nacional. Els pocs artistes nacionals que tenen cabuda en el seu programa es repeteixen sovint. No es reflecteix la gran diversitat creativa i les investigacions artístiques que es fan al país.
- L'ens ha descuidat la seva responsabilitat en relació amb el teixit artístic contemporani del país.
- **Discrepància:** Especialment en els programes públics, cerca maneres innovadores d'apropar-se al sector artístic.

### Digitalització, comunicació i acció comercial

Intel·ligibilitat, practicitat i accessibilitat del web.

- Correctes però amb possibilitats de millorar.
- No s'involucra el públic en activitats i altres interaccions.
- El web no presenta cap secció dedicada a l'art a internet i a les experiències artístiques participatives a la xarxa.
- Fora interessat aprofitar el capital humà i cultural de pàgines i moviments com *Macba Life* (els *skaters*).
- El museu té bona comunicació a nivell nacional i estatal i seria millorable en referència l'àmbit internacional.
- La imatge del web està en línia amb els codis estètics de la contemporaneïtat.
- El web és complet, ben documentat, dinàmic i amb bon nivell de continguts.

Ús i profit de les xarxes socials.

- A Facebook sembla tenir molt seguiment (més de 90.000 "m'agrada" i 90.000 "seguidors"). Tanmateix, una notícia pot arribar a als 200 "m'agrada" i pocs comentaris: la discrepància és evident.
- A Twitter també té un alt seguiment (84.000 seguidors) i, en contraposició, les notícies poden tenir 2 *retweets* i 5 "m'agrada" i cap reacció o comentari.

- A Instagram té una millor proporció de resposta amb el públic. Amb 48.000 seguidors, té uns centenars de “m’agrada” i més activitat per part dels usuaris.
- Per a millorar la situació, el museu ha d’atraure públic real amb publicacions que impulsin la participació activa i iniciatives que l’involucrin en el debat crític i en les activitats.
- També cal crear una xarxa de seguidors de renom, amb gent coneguda del sector: comissaris, galeristes, artistes i periodistes locals i internacionals que actuïn com a prescriptors.
- El profit que el museu obté de les xarxes socials és el correcte i utilitza bastant bé el seu potencial, si bé pot ser una mica banal a vegades.

La política de comunicació i de màrqueting.

- Bon funcionament del departament de premsa.
- Possiblement algunes iniciatives recents són més producte de posicionaments de mercat que de la difusió artística i cultural.

El posicionament de l’ens envers el públic.

- No sembla que els turistes el considerin un museu imprescindible en la seva visita a Barcelona.
- Aquesta és la gran mancança del museu: la desconexió amb una part del públic general local, fet que repercuteix amb el jove i el familiar.
- La integració del públic turístic amb altres equipaments de la ciutat és correcta.
- El museu treballa per a apropar-se no a un públic determinat, sinó a molt diferents tipus de públics, i per a cadascun d’ells desenvolupa programes específics.

## **PEL QUE FA A LES PROPOSTES DE MILLORA**

### **Punts forts**

- El museu té un discurs molt definit, sigui compartit o no. Hi ha una identitat clara i una línia discursiva pròpia (model MACBA des de l’època Borja-Villel).
- S’intenten revisar les pràctiques no hegemòniques, o una part d’elles.
- S’intenta descobrir-nos artistes oblidats o infravalorats, com Rosemarie Castoro.
- Tenen un valor molt important les estructures actuals i les previstes per al futur del museu (comptant amb les ampliacions acordades).
- És un punt a favor el treball conjunt amb la Fundació MACBA i la complicitat de partenariat públic i privat.

- Existeix una proximitat física de la universitat i possibilitats d'intercomunicació evidents.
- La trajectòria consolidada de l'equip avala el seu programa a escala internacional. Altrament, el grup tècnic intern és molt competent.
- Els programes públics i d'exposicions són interessants.
- Les col·laboracions i les coproduccions amb altres institucions internacionals són el segell distintiu del museu.

### Punts febles

- L'ens és poc empàtic amb l'escena artística local i resulta aliè a la gran majoria de les seves activitats.
- Els interessos artístics estan restringits a un àmbit molt concret de l'art contemporani.
- No s'atén a les noves expressions de la creativitat contemporània com, per exemple, nous mitjans i art digital.
- No s'aprofita suficientment el web i les xarxes socials.
- L'edifici és difícil i la història ha estat travada: hi ha hagut una manca de continuïtat en el discurs.
- S'interpreten algunes no-accions com a por al risc.
- Es dona una manca de política específica i, en conseqüència, de programació relativa als artistes emergents.
- No l'afavoreix el fet de "jugar" en una plaça d'art contemporani, Barcelona, que no és referencial en creació contemporània.
- Hi ha desconexió per part d'un segment del públic local.
- No s'han trobat les complicitats amb alguns col·lectius locals.
- La línia artística és excessivament tancada. No s'ha arribat a l'equilibri, que es considera molt subtil, entre les exposicions de públic genèric (*blockbusters*) i les mostres per a públic "iniciat".
- Hi ha un excés de dependència del finançament públic.
- La inestabilitat i la rotació dels equips en els últims anys, en especial en la posició de conservador en cap, no han permès una evolució estabilitzada de l'ens.
- El MACBA ha abandonat la història de la contemporaneïtat artística catalana.
- El MACBA ha mostrat només amb comptagotes exposicions de figures destacades del panorama artístic contemporani del país (Brossa, Aguilar, Miralda, Torres).



- No es veu encara una combinació del relat local (propi) i l'internacional, fet que limita la reflexió vinculada i el debat d'idees.
- El Programa d'Estudis Independents segueix línies discursives importants però, alhora, de tipus restrictiu i limitades a un corrent de pensament determinat.

## **Recomanacions**

- Cal que el MACBA s'obri a nous interessos per a incloure les noves expressions de l'art contemporani (nous mitjans i art digital).
- S'han de programar mostres més atractives per al gran públic o, en tot cas, per a tipus de públic diferents. Aquesta programació permetria, alhora, obrir una anàlisi crítica de les característiques de l'art més popular.
- Cal augmentar la flexibilitat de calendari i la permeabilitat de pensament.
- Cal mantenir un espai per a respondre a les contingències del present més immediat (sobretot en referència a les activitats).
- S'han d'estrènyer els vincles amb l'escena artística local i internacional establerta al país.
- És necessari esmenar les deficiències possibles en la política digital.
- Cal reforçar la identitat mitjançant la programació i, sobretot, amb les adquisicions, que conformen la col·lecció que caracteritza la institució.
- Cal destinar un espai per a artistes locals de nivell, com a espai representatiu de l'art del país.
- Per al MACBA és bàsic comunicar el seu relat com a museu al sector i a la societat. Cal esforçar-se per entendre's amb l'entorn artístic i professional que envolta la creació contemporània a Catalunya.
- Cal que el MACBA s'acosti als seus usuaris locals per ajudar a articular el sistema de la contemporaneïtat que li toca com a peça necessària i estratègica de la ciutat i del país.
- És necessari vetllar pel cànon artístic català contemporani basant-se en les pràctiques artístiques del museu. Per a portar-ho a la pràctica, entre d'altres mesures, caldria establir als contractes programa un nombre objectiu d'exposicions d'artistes locals.
- En principi, pot no ser imprescindible un creixement de l'espai, sinó més aviat un equilibri i reaprofitament dels espais existents i, possiblement, sacrificar espai dedicat a les mostres temporals per aprofitar-lo en la difusió de l'exposició permanent.

- Cal redefinir un programa de formació per a formadors de tipus participatiu i no elitista, amb tallers que integrin alumnes i artistes.
- El fet de donar més relleu a la col·laboració amb la col·lecció “la Caixa” permetria noves projeccions unint sinergies amb la col·lecció MACBA.
- El MACBA ha de treballar més en xarxa amb altres museus, institucions i agents culturals del context més proper.
- Cal incidir en el treball amb la comunitat més propera.
- S’han de diversificar les col·laboracions amb un nombre més gran d’institucions internacionals.



## 4. CONCLUSIONS

Un cop feta la diagnosi, es recullen en format de fortaleeses i febleses les principals conclusions d'aquesta anàlisi interna. S'han organitzat els resultats en models temàtics clarament diferenciats:

- De tipus organitzatiu
- De tipus econòmic
- Respecte de l'oferta i el contingut



## 4. CONCLUSIONS

### 4.1. DE TIPUS ORGANITZATIU

| FORTALESES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | FEBLESES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• L'arquitectura societària de l'òrgan de gestió del MACBA, el <b>Consorci</b>, permet el govern de les administracions públiques i, alhora, la participació privada amb la presència de la Fundació MACBA.</li><li>• A través de la Fundació MACBA, es concentren les <b>aportacions de mecenatge</b> destinades a la compra d'obra, fonamentalment.</li><li>• Es considera que el model de <b>direcció bicèfala</b> en els òrgans de direcció, amb direcció de tipus artístic i gerència, garanteix la prioritat dels continguts i, alhora, la gestió més adient dels recursos.</li><li>• En referència a l'equipament:<ul style="list-style-type: none"><li>– Es troba situat a l'<b>eix cultural i turístic</b> principal de Barcelona.</li><li>– Integra un <b>conjunt d'edificis patrimonials</b> que li possibilita disposar de diferents espais per a l'exposició, el centre de documentació i per als diversos serveis vinculats.</li><li>– La diversitat d'espais atorguen a l'ens un gran <b>potencial de generació de recursos</b> i rendiment econòmic</li><li>– S'agrupa al voltant d'un <b>espai urbà</b> que converteix en propi.</li></ul></li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Durant el període avaluat no s'ha desenvolupat cap <b>planificació estratègica</b> que identifiqués els objectius de l'entitat, sigui en forma de pla estratègic o de contracte programa.</li><li>• Per al trienni 2015-2017 no són vigents les <b>funcions sectorials</b> que li corresponen al MACBA en funció del Pla integral de les arts visuals.</li><li>• Amb el benentès de l'interès de la cooperació privada, es denota que la <b>propietat dels béns adquirits</b> per la Fundació MACBA, tot i romandre a disposició del museu a perpetuïtat, conserva la titularitat privada.</li><li>• En relació amb les febleses anteriors, es considera que s'ha donat una <b>manca de comunicació</b> a la societat del projecte de l'equipament i de la direcció. Aquest fet ha implicat desconexió i recel envers les iniciatives de l'ens.</li><li>• A part dels costos econòmics de subministrament i manteniment, l'edifici Meier presenta diferents <b>inconvenients infraestructurals</b> que poden dificultar l'acció pública del museu (lluernes, claraboies, etc.).</li></ul> |

| FORTALESES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | FEBLESES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• En referència a l'organització interna i de personal:             <ul style="list-style-type: none"> <li>– L'estructura organitzativa es configura per a establir <b>polítics d'optimització de recursos</b> i per a fer-los més eficients.</li> <li>– El core business del MACBA està internalitzat i en diversos departaments, fet que garanteix la seva sostenibilitat i pervivència.</li> <li>– L'<b>equip humà</b> és expert i consolidat, i rep la consideració del sector artístic.</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La gestió del MACBA implica una elevada <b>càrrega administrativa</b> a causa de la multiplicitat de procediments públics que ha de complir en funció de la seva vinculació amb les tres administracions. És especialment feixuga la intervenció prèvia de l'Ajuntament de Barcelona.</li> <li>• No es disposa d'un <b>manual de processos</b> estructurat i de part dels procediments necessaris per a l'assegurament del <i>know how</i> de l'ens i per a l'evolució i l'optimització de les activitats que es porten a terme.</li> <li>• El <b>Pla de màrqueting</b> que ha de guiar la difusió, l'eixamplament dels públics i el seu aprofitament, així com les estratègies vinculades, data de l'any 2013 i, per tant, és anterior a l'actual equip directiu.</li> </ul> |

#### 4.2. DE TIPUS ECONÒMIC

| FORTALESES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | FEBLESES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Diversificació del finançament públic</b> en tres administracions aportadores.</li> <li>• El creixement de col·lecció d'art està vinculat, en la seva major part, a la Fundació MACBA, que aporta, en aquest sentit, <b>fons de mecenatge</b> desvinculats del pressupost del Consorci que regeix el MACBA.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La institució té una <b>dependència molt elevada</b> del finançament públic (prop del 79 %).</li> <li>• El decrement en l'obtenció d'<b>ingressos propis</b> en el trienni avaluat ha marcat una inflexió l'any 2016, en què s'ha assolit el seu punt més baix. La disminució d'ingressos per visitants, ocasionada el 2017 per la vaga del personal externalitzat d'atenció al públic,</li> </ul> |

| FORTALESES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | FEBLESES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'<b>explotació dels espais de l'edifici</b>, a través del lloguer a tercers, complementa els ingressos de les activitats i és la línia de negoci amb la tendència més positiva.</li> <li>• El reconeixement del MACBA, provinent tant de la singularitat de l'edifici com d'algunes de les activitats amb més ressò, incrementa la <b>potencialitat de generar més ingressos propis</b>.</li> <li>• Els <b>indicadors econòmics</b> del 2017 són <b>positius</b>: reducció de l'endeutament, fons de maniobra positiu, compte de resultats amb benefici i execució pressupostària amb superàvit.</li> </ul> | <p>ha estat parcialment compensada amb el creixement dels ingressos per explotació d'espais.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En relació directa amb la seva funció pública, el <b>marge brut</b> de les activitats és deficitari, amb costos directes superiors als ingressos que es generen.</li> <li>• S'han contingut els <b>costos d'estructura</b>, però encara representen un 70% de les despeses totals.</li> <li>• Les <b>característiques de l'edifici Meier</b>, principalment, impliquen que la despesa de manteniment i d'infraestructura sigui sempre elevada, tot i la inversió dels darrers anys en eficiència energètica.</li> <li>• Les despeses d'optimització infraestructural no es traslladen a <b>increments en el rendiment</b> general que impliquin major nombre de visitants i d'ingressos propis.</li> <li>• L'<b>aprofitament dels fons europeus per</b> a projectes cofinançats és encara incipient.</li> <li>• El <b>pressupost d'activitats</b> és just per a desenvolupar una estratègia de rotació major d'exposicions, de desenvolupament de les activitats vinculades i d'exportació de mostres, si escau.</li> </ul> |

### 4.3. RESPECTE DE L'OFERTA I EL CONTINGUT

| FORTALESES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | FEBLESES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• La <b>línia artística</b> està molt <b>definida</b> i, en referència al programa d'activitats expositives, està conformada a partir de la internacionalització.</li> <li>• La <b>política de preus</b> per als visitants o per als usuaris dels serveis de l'equipament és de tipus social i plenament accessible a tots els públics.</li> <li>• El <b>perfil de visitant mitjà</b> del MACBA quantifica l'edat en 37-38 anys. S'està arribant, per tant, a un públic de llarg recorregut per a la seva fidelització a les activitats de l'equipament.</li> <li>• El <b>programa educatiu</b> manté el nombre de visitants i de sessions, i contribueix, així, a acomplir la missió del MACBA. En tot cas, prestigia a l'ens l'existència d'actuacions molt diverses tant per a infants de diferents trams d'edat, com per a famílies o per a especialistes, mitjançant el PEI.</li> <li>• Les <b>jornades, conferències i debats</b> tenen una gran acceptació, de manera que es poden convertir en una via que permeti donar a conèixer el museu a més públic.</li> <li>• El <b>nivell de satisfacció</b> dels visitants es xifra amb un notable, de manera que cal mantenir aquesta satisfacció i utilitzar-la com a argument per a captar a nous visitants.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• El <b>públic local</b> només representa un 25% dels visitants totals, tot i que, si s'hi inclouen els usuaris dels serveis, aquest percentatge ascendeix, aproximadament, al 40 %. La limitació del seu nombre incideix en aspectes derivats de la funció social i territorial del museu, en el nombre de visitants i en la repetició de la visita i de la difusió en general.</li> <li>• En referència a la línia artística de l'entitat, es percep el següent: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Sense <b>exposició permanent</b> no s'explica el relat de l'art contemporani produït al país o d'autors vinculats. En aquest sentit, s'ha compensat la mancança amb mostres temporals representatives d'autors destacats (Miralda, Torres, Brossa i Aguilar, entre d'altres).</li> <li>– L'<b>art experimental</b> i la <b>creació contemporània que hi ha al país</b> es reflecteixen en la programació de forma limitada.</li> <li>– Es considera que, en bona part, l'estratègia ha perdut la <b>continuitat amb el teixit contemporani local</b> i el rol de <b>prescriptor</b> que li hauria de ser implícit.</li> <li>– El públic interpreta la <b>visió</b> artística del MACBA com a <b>elitista</b>, molt específica i que s'allunya d'una concepció més participativa i accessible.</li> </ul> </li> </ul> |



| FORTALESES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | FEBLESES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• El <b>Centre d'Estudis i Documentació</b>, amb el nou repositori digital, possibilita un recurs important a l'estudi i a la recerca de la creació contemporània i afegeix al MACBA un plus d'excel·lència.</li> <li>• La inversió en <b>xarxes socials</b> està donant els seus fruits en la mesura que cada vegada hi ha més seguidors i es visibilitza el museu i les seves activitats.</li> <li>• L'activitat de <b>col·laboració amb les xarxes territorials</b> permet difondre les activitats i el coneixement de la creació contemporània fora de la seu del museu.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– S'entén que la <b>permeabilitat</b> s'interpreta més com a importació de producció exterior que com a exportació de creadors locals.</li> <li>• Les limitacions pressupostàries impedeixen que destinin fons propis per a <b>adquirir novetats artístiques</b> de possible interès a les fires actuals (SWAB, ARCO, LOOP, etc.) o a les galeries del país.</li> <li>• L'ens pot ser percebut com a <b>poc empàtic amb l'escena artística local</b> i aliè a la gran majoria de les seves activitats.</li> <li>• L'<i>app</i> és una eina de servei i informació al públic però no esdevé, durant el trienni avaluat, un <b>canal de venda d'entrades</b>.</li> </ul> |





## 5. RECOMANACIONS FINALS

L'anàlisi prèvia ha permès desenvolupar un total de catorze recomanacions que, novament, s'han agrupat en tres models temàtics:

- De tipus organitzatiu
- De tipus econòmic
- Respecte de l'oferta i el contingut

Com a cloenda d'aquestes recomanacions, es recullen reflexions finals referents a l'assumpció de responsabilitats.



## 5. RECOMANACIONS FINALS

---

### 5.1. DE TIPUS ORGANITZATIU

---

1. És del màxim interès per al MACBA disposar de la **planificació estratègica** que li permeti actualitzar la visió de l'equipament i reflectir els seus objectius per als propers exercicis. La redacció de l'*Estratègia 2022* i d'una proposta de contracte programa amb periodicitat a mitjà termini (anys 2018 i 2019) reconduïx la seva inexistència en els anys avaluats.
2. Es considera fonamental definir les **funcions sectorials i territorials** del MACBA en relació amb les responsabilitats de tipus nacional de l'entitat que justifiquen l'aportació pública de les administracions, principalment de la Generalitat de Catalunya. La negociació i l'aprovació posterior d'un decret relatiu al Sistema Públic de Centres i Espais d'Arts Visuals de Catalunya ha de facultar la integració de la institució en un context d'objectius comuns i de funcions compartides.
3. Cal **comunicar** de forma extensiva, especialment entre els agents diversos que articulen el sector artístic nacional, el projecte artístic i estratègic de l'entitat, compartint els objectius i integrant-hi a aquells *stakeholders* que actuïn com a prescriptors.
4. En un marc positiu de col·laboració entre l'àmbit públic i el privat s'ha de poder redefinir el criteri de mecenatge en relació amb la propietat de l'obra que la Fundació adquireix i destina al museu. En aquest sentit, i en virtut del suport que es presta a l'equipament, la **titularitat de la col·lecció** hauria de passar a mans públiques.
5. En continuïtat amb les accions dels darrers exercicis, cal insistir a establir col·laboracions de **cooperació amb altres entitats i agents sectorials** (de l'àmbit artístic però també arxius, biblioteques o centres formatius), a fi d'iniciar noves estratègies d'actuació i establir sinergies sectorials.
6. En referència a les eines de gestió, cal mantenir una voluntat expressa en la culminació de dos projectes continuats d'optimització de l'**organització interna**:
  - La redacció d'un **manual de qualitat**, de possible certificació, que inclogui, per una part, els processos que desenvolupa l'ens i, per una altra, la totalitat dels procediments vinculats que els implementen.

- La redacció periòdica d'un **pla de màrqueting** que relacioni actuacions concretes a la planificació estratègica i a la realitat del mercat del MACBA, els seus públics i el potencial de creixement.

## 5.2. DE TIPUS ECONÒMIC

7. El creixement dels públics, les col·laboracions amb tercers i la continuïtat en l'exploració comercial dels espais i de l'oferta de serveis han de fer possible l'**increment dels recursos propis**. Sense alterar la dinàmica de preus accessibles, caldria analitzar l'estratègia que permeti incrementar els ingressos procedents del públic que accedeix a les instal·lacions del museu.<sup>47</sup>
8. En funció dels nous projectes infraestructurals del museu, cal valorar i mesurar detalladament l'impacte en recursos que suposa qualsevol **canvi en l'equilibri actual**, així com la seva repercussió econòmica i organitzativa.
9. Els projectes compartits amb tercers cal que disposin de **finançament finalista** aliè a la gestió corrent. En aquest sentit, l'esforç econòmic compartit, el finançament comunitari o el patrocini puntual són imprescindibles per a possibilitar l'augment d'activitats i l'estabilitat pressupostària.

## 5.3. RESPECTE DE L'OFERTA I EL CONTINGUT

10. La definició del MACBA com a referent i equipament central el faculta per a desenvolupar la seva activitat mitjançant **vies discursives múltiples**:
  - Amb un **exposició permanent** i rotatòria de la col·lecció pròpia, que facilitarà un relat i, alhora, un debat sobre l'art contemporani produït al país.
  - A partir d'aquest discurs, cal que el MACBA exerceixi el **lideratge de la contemporaneïtat artística**, establint sinergies que apropin la línia artística del museu a la creació en el context català.
  - S'ha d'iniciar una **estratègia que integri el sector** i els agents vinculats: programació singularitzada de mostres temporals i activitats en cooperació, actualització del coneixement específic del sector i la cadena de producció

<sup>47</sup> L'augment dels ingressos per taquillaatge implica un creixement de tot tipus de públic, també del turístic que paga una entrada més alta (sense els descomptes del públic local, i, alhora, una oferta complementària (*merchandising*, serveis accessoris) que permeti l'augment de la despesa mitja que fan els visitants.

artística local, projectes i activitats de recerca dels darrers anys de creació contemporània local, etc.

- La **vinculació d'artistes** al programa de l'entitat, especialment als autors de mitja carrera, implicarà la seva projecció a través de la plataforma MACBA.
  - Cal incidir en la part de la permeabilitat que suposa l'**exportació del talent local**. En aquest sentit, cal dissenyar les actuacions que ho facin possible.
  - En el sentit de possibilitar l'expressió de la diversitat del pensament creatiu, fora d'interès l'**obertura dels criteris del Programa d'estudis independents**.
11. La percepció d'elitisme del MACBA no s'adiu amb l'accessibilitat de la institució. L'aproximació a la realitat de l'art contemporani del seu entorn i l'**equilibri entre sensibilitats**, on s'inclogui el discurs més innovador i el més pròxim a grups més amplis de públic, permetran l'apropament genèric del museu. En aquest sentit, cal promoure mostres de temàtiques properes i conegudes pel gran públic en paral·lel a d'altres de més específiques.
  12. En sintonia amb la col·laboració que s'obre amb la Fundació "la Caixa", fora del màxim interès establir **cooperacions amb col·leccionistes privats** i altres fundacions dedicades a l'art contemporani del país.
  13. Les experiències de **col·laboració artística exterior**, amb institucions com el MUAC o amb l'agrupació europea *L'internationale*, han resultat molt beneficioses per a l'entitat. El creixement i la diversificació dels contactes han de vehicular una permeabilitat més àmplia i plural de les influències externes.
  14. Es considera estratègic **vincular les activitats del MACBA a la universitat**, en especial amb la UB que forma els futurs prescriptors de l'art contemporani a pocs metres de distància del museu, alhora que establir estratègies comunes.

#### 5.4. REFLEXIONS FINALS

---

El Museu d'Art Contemporani de Barcelona és l'equipament referent de la creació contemporània d'arts visuals, no únicament d'àmbit local sinó també nacional. Amb independència de la seva categorització museística, esdevé l'element central en les polítiques públiques culturals del sector, motiu pel qual les administracions li donen suport financer.

El CoNCA entén que el MACBA té una **funció nacional** amb el sector i amb el públic i això el determina a oferir una visió des d'una òptica antològica i patrimonial

de la creació catalana contemporània, afegint al relat nacional la perspectiva més singular.

Altrament, i en paral·lel a la línia artística pròpia, el museu ha d'assumir la missió d'integrar el sector, sense exclusions respecte del criteri actual, tant mitjançant accions de difusió com amb el programa d'exposicions temporals. És en un sentit orgànic i sectorial que el MACBA, prèvia actualització en l'ecosistema del sector, ha de significar-se com a baula destacada en la cadena de valor que permeti l'evolució artística i la promoció de la creació contemporània del país. Alhora, s'interpreta que la promoció i l'exhibició dels artistes propis tenen un impacte directe en el públic local, en l'assistència al museu i en la forma d'entendre la creació més propera com l'expressió de l'entorn.

L'excel·lència implícita en tot equipament públic referencial cal cercar-la en actuacions diverses, com la continuïtat i potenciació de les activitats de difusió i debat o les col·laboracions amb especialistes externs que enriqueixin el programa d'exposicions i activitats. Així mateix, s'ha de cercar en una voluntat de limitar el relat, percebut com a elitista, amb estratègies que preparin el públic mitjançant un discurs clar i continuat on disciplines diverses s'interconnectin, i explicar la creació contemporània a fi de superar la barrera de la codificació que la distancia del públic majoritari.

Altrament, la projecció del sector de l'art contemporani ultrapassa les competències que pot desenvolupar el MACBA. Entre d'altres aspectes, es consideren els següents:

- La consolidació d'una col·lecció pública única de titularitat pública i administrada per la Generalitat de Catalunya, que n'és competent, en col·laboració amb les administracions del país conservada unitàriament i amb accés per a tota la xarxa museística reportaria beneficis d'àmbits diversos, com de difusió territorialitzada o de tipus logístic, amb la reducció de necessitats de recursos per a la conservació o l'emmagatzematge. El Pla de Museus s'adiu amb un criteri centralitzat de disposició de fons i col·leccions.<sup>48</sup>
- En aquest darrer àmbit, i en el cas del MACBA és ben present, cal marcar el límit entre el privat i el públic, així com la patrimonialització de les obres de les mostres temporals que puguin ser d'interès segons el criteri museístic.

<sup>48</sup> *Museus 2030. Pla ...* Op.cit. 11.



- Les polítiques públiques nacionals sobre arts plàstiques impliquen el lideratge dels dos grans equipaments del país, el MNAC i el MACBA. De les complixitats entre ambdós en dependrà el desenvolupament d'estratègies eficients per a assolir els objectius d'interès nacional.
- Ha d'existir un debat obert des de l'Administració que condueixi cap a una política pública definida referent a l'art contemporani. Cal plantejar la conveniència i la coexistència del discurs lliure respecte del discurs en el marc públic.

L'avaluació estratègica del MACBA (2015-2017) correspon a una etapa de transició per a l'equipament. En l'àmbit dels continguts, el nou director arribà el setembre de 2015 i els nous responsables artístics l'any següent, el 2016; en l'àmbit organitzatiu, el gerent ocupà el càrrec l'exercici 2016. Durant el trienni avaluat, els compromisos programàtics prèviament adquirits han marcat la dinàmica de l'any 2015, del 2016 i, parcialment, del 2017. En aquest sentit, és un moment inicial per a valorar l'impacte de l'equip directiu vigent i es considera que cal donar **suport a la direcció i a la gerència** per a desenvolupar el seu propi projecte que, a hores d'ara, dona un pas evident amb la presentació de la planificació estratègica *Estratègia 2022*. Bona part de les recomanacions i les reflexions de la present avaluació es reflecteixen en les planificacions estratègiques per als propers anys, el document *Estratègia 2022* i el *Contracte programa 2018-2019*, que esdevé la plasmació del primer a mitjà termini.

En aquest marc, el pla d'usos amb la reforma de l'espai existent i l'ampliació a la Capella de Montalegre és un dels eixos bàsics de futur:<sup>49</sup> la tan desitjada exhibició permanent dels fons, nous espais per a les mostres temporals i les activitats del programa, la reorganització de l'espai d'oficines fora de l'edifici Meier, nous tallers per a alumnes i artistes (*artist run-space*), etc. Amb tot, caldrà que els projectes de creixement d'espai i activitats vagin acompanyats d'**una nova redefinició de recursos i un redimensionament pressupostari** de caràcter estructural; en

---

49 Al tancament de la present avaluació, l'Ajuntament ha apuntat una possible reconsideració dels acords històrics de cessió al MACBA de la Capella de Montalegre.

Sesé, T. (12 de juny de 2018) "Un CAP al Macba", *La Vanguardia*, p. 31.

Montañés, J.A. (20 de juny de 2018) "La oposición exige que el Macba ocupe la Misericòrida", *El País* (edició Catalunya), p. 3.

aquest punt serà imprescindible que les administracions consorciades hi apostin decididament i de forma permanent.<sup>50</sup>

## Repartiment de responsabilitats

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

Respecte del Consorci del Museu d'Art Contemporani de Barcelona, l'equip directiu s'ha de comprometre a l'execució de les accions i mesures per a portar a terme els objectius del nou Pla estratègic, així com del desenvolupament de les recomanacions de la present avaluació que li possibilitin contrarestar les possibles febleses evidenciades. Cal que la Direcció es responsabilitzi de dur a terme els projectes artístics en consonància amb els objectius de l'ens, prioritzant la programació però, alhora, atenent les missions socials, educatives i sectorials pròpies de tot equipament públic. Recau sobre la Gerència la gestió interna que permeti desenvolupar tots els processos, administratius i artístics, de forma eficient i vetllar per la transversalitat de l'acció i la col·laboració de tota l'organització.

El Consell General i la Comissió Delegada en el que li pertorqui, s'han de responsabilitzar de supervisar tota actuació de tipus estratègic, d'acceptar o retornar l'avantprojecte de pressupost i totes aquelles mesures que, proposades per la Direcció o la Gerència, puguin afectar el desenvolupament de les funcions i obligacions que han de regir l'equipament.

Les administracions consorciades cal que s'obliguin al control periòdic de la gestió de l'equipament i a la col·laboració econòmica que es determini. En aquest sentit, s'han d'implicar en els projectes que afectin l'estratègia de l'ens, comprovant i refermant, si escau, la vinculació entre l'aportació i els objectius de caràcter comunitari.

Pel que fa al rol del CoNCA, l'entitat avaluadora es fa responsable de realitzar un seguiment del MACBA per a mostrar públicament la seva evolució i, si així ho verifica, la idoneïtat de la proposta. D'altra banda, el CoNCA es compromet a ser prescriptor de l'equipament davant la societat i a col·laborar en la millora contínua que li permeti assolir l'excel·lència en la gestió i els continguts.

<sup>50</sup> El 2 % dedicat a la cultura en els pressupostos anuals de la Generalitat de Catalunya és una reivindicació del sector assumida pel CoNCA a partir de l'evidència comparativa amb les aportacions i inversions públiques en el marc de la Unió Europea. CoNCA (2013). *Crisi. Incerteses. Sinergies. Estat de la cultura i de les arts*. Barcelona, p. 68.



## **6. SEGUIMENT**



## 6. SEGUIMENT

L'avaluació estratègica es considera només el punt d'inici del procés de millora contínua dels equipaments que han estat avaluats.<sup>51</sup> El seguiment posterior es basa en les recomanacions i les reflexions que s'apunten al document d'avaluació.

El procediment de seguiment està determinat per l'assumpció d'un instrument, configurat a partir d'un informe en format esquemàtic i organitzat sobre tres aspectes metodològics de revisió de la gestió i de les activitats dels equipaments culturals:

- a) **Conceptes de control.** Objectius operatius del Consorci del Museu d'Art Contemporani de Barcelona i recomanacions sorgides de l'avaluació estratègica. S'estructuren en indicadors qualitatius, preguntes diagnòstiques referents i indicadors quantitius relatius a la recomanació i la seva execució.
- b) **Conceptes clau.** Indicadors quantitius de tipus genèric destacats o d'interès específic, seleccionats com a evidència d'aspectes rellevants per a l'equipament.
- c) **Identificació d'innovacions i implementació de reformes.** Descripció de les innovacions que s'adopten, de les propostes que es descarten i dels procediments o àrees de l'organització que queden afectades per aquests canvis. Finalment, cal considerar els comentaris sobre el resultat de les innovacions.

### 6.1. AUTOAVALUACIÓ. MODEL I PERIODITZACIÓ

L'autoavaluació se serveix del procediment de seguiment per a implementar una política de millora contínua. És un procés intern executat exclusivament per un comitè intern i propi de qualitat, i el seu resultat determinarà l'actualització dels diversos índexs assenyalats, així com el grau d'acompliment i l'estat dels conceptes de control i dels conceptes clau previstos, a fi d'obtenir la imatge vigent de l'equipament.

<sup>51</sup> Metodologia desenvolupada pel CoNCA.  
CoNCA (2014). *Avaluació estratègica. Model ...* Op. cit. 2, p. 64-70.  
CoNCA (2015). *Avaluació estratègica per ...* Op. cit. 2, p. 16-17.

L'autoavaluació del MACBA es porta a terme mitjançant un informe de seguiment definit segons les evidències observades en aquesta avaluació estratègica (annex 3). Aquest informe combina i integra els aspectes de la revisió (conceptes de control, conceptes clau, innovacions i reformes) a fi de poder actuar, amb un esquema bàsic, com a full de revisió de l'exercici ja tancat. Per a cada nova autoavaluació, caldrà renovar el qüestionari, atès que ha d'integrar les recomanacions sorgides de l'autoavaluació prèvia i els indicadors que la mesurin.

La dinàmica de l'autoavaluació s'estima en una periodització anual a partir de la culminació de l'avaluació estratègica. La validesa del procés rau en la sistematització i actualitat de la seva implantació i cada any natural s'enceta una disciplina d'autoavaluacions normativitzades.

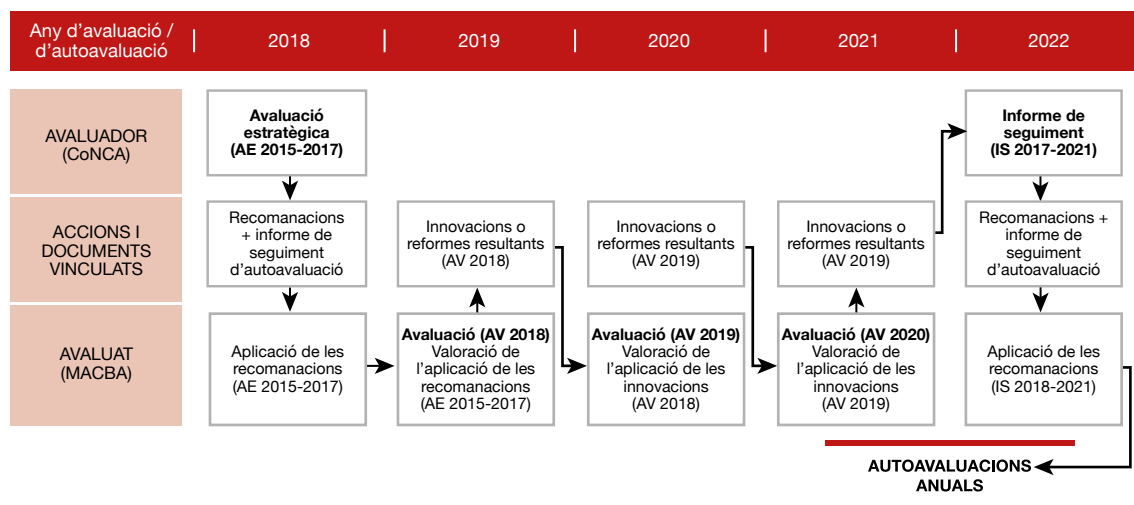
L'avaluació estratègica que s'està portant a terme correspon als exercicis 2015-2017. Els exercicis 2018, 2019 i 2020 la mateixa s'autoavaluarà amb el format previst (annex 3) i les fitxes resultants es cediran al CoNCA.<sup>52</sup> L'any 2022 el CoNCA procedirà a l'avaluació contínua (informe de seguiment) on s'inclouran l'exercici precedent (exercici 2021) i les autoavaluacions dels exercicis 2018, 2019 i 2020.<sup>53</sup>

L'avaluació contínua pertoca al CoNCA com a avaluador i visualitzador extern. L'avaluació contínua té el format d'un **informe de seguiment** i esdevé una avaluació estratègica periòdica que verifica les autoavaluacions i comprova l'efecte de les innovacions i les consegüents reformes aplicades des de la mateixa entitat avaluada, en una aplicació estricta del cicle de millora contínua.

52 El CoNCA facilitarà a l'entitat avaluada un accés i la corresponent clau a una plataforma digital compartida (*OneDrive*) on s'agregarà la fitxa bàsica d'autoavaluació anual i el MACBA incorporarà aquesta mateixa fitxa complimentada. El procediment serà vigent per a què es puguin adjuntar les fitxes d'autoavaluació dels exercicis 2018, 2019 i 2020.

53 El CoNCA adjunta un model d'informe de seguiment per a l'autoavaluació corresponent als exercicis 2018, 2019 i 2020.

**Figura 3.** Programació de les avaluacions i autoavaluacions a la fase de millora contínua que ha d'aplicar el Consoci del Museu d'Art Contemporani de Barcelona.









# **REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES I DOCUMENTALS**



*Årsredovisning 2016* (2017). Stockholm: Moderna Museet.

**Campos, P.** (2015, 23 de març). “El MACBA acepta la dimisión de Bartomeu Mari y cesa a sus dos comisarios”. [Article en línia], *El Confidencial*. [Data de consulta: 16/04/2018]. [https://www.elconfidencial.com/cultura/2015-03-23/el-macba-acepta-la-dimision-de-bartomeu-mari-y-cesa-a-sus-dos-comisarios\\_733329/](https://www.elconfidencial.com/cultura/2015-03-23/el-macba-acepta-la-dimision-de-bartomeu-mari-y-cesa-a-sus-dos-comisarios_733329/)

**CoNCA** (2013). *Crisi. Incerteses. Sinergies. Estat de la cultura i de les arts*. [Edició digital]. Barcelona. [http://conca.gencat.cat/ca/detall/publicacio/pub\\_informe\\_anual\\_2012](http://conca.gencat.cat/ca/detall/publicacio/pub_informe_anual_2012)

**CoNCA** (2014). *Avaluació estratègica. Model teòric i aplicació*. Informes CoNCA, 7. [Edició digital]. Barcelona. [http://conca.gencat.cat/ca/detall/publicacio/pub\\_avaluacio\\_estrategica\\_model\\_teoric](http://conca.gencat.cat/ca/detall/publicacio/pub_avaluacio_estrategica_model_teoric)

**CoNCA** (2015). *Avaluació estratègica per als equipaments culturals. Guia d'aplicació*. [Edició digital]. Barcelona. [http://conca.gencat.cat/ca/detall/publicacio/pub\\_avaluacio\\_estrategica\\_equipaments](http://conca.gencat.cat/ca/detall/publicacio/pub_avaluacio_estrategica_equipaments)

**CoNCA** (2015). *Estat de la Cultura i de les Arts 01\_2015. Repensant les polítiques culturals. Reptes i Reflexions*. [Edició digital]. Barcelona. [http://conca.gencat.cat/ca/detall/publicacio/pub\\_informe\\_anual\\_2015](http://conca.gencat.cat/ca/detall/publicacio/pub_informe_anual_2015)

**CoNCA** (2017). *Estat de la Cultura i de les Arts 05\_2017. La cultura, eix de les polítiques públiques*. [Edició digital]. Barcelona. <http://conca.gencat.cat/ca/detall/publicacio/Informe-Anual-2017>

*Consorci Museu d'Art Contemporani de Barcelona, exercici 2013* (2016). Informe 7/2016. [Edició digital]. Barcelona: Sindicatura de Comptes de Catalunya. [www.sindicatura.org/reportssearcher/download/2016\\_07\\_ca.pdf?reportId=5801](http://www.sindicatura.org/reportssearcher/download/2016_07_ca.pdf?reportId=5801)

*Estadístiques culturals de Catalunya 2017 (actualització: juny de 2017)*. [Edició digital]. Barcelona: Departament de Cultura, Generalitat de Catalunya. [http://dadesculturals.gencat.cat/web/.content/sscc/gt/arxius\\_gt/ECC-2017.pdf](http://dadesculturals.gencat.cat/web/.content/sscc/gt/arxius_gt/ECC-2017.pdf)

---

<sup>54</sup> Es fa constar únicament un recull específic de la nombrosa hemerografia referent al MACBA que s'ha consultat per a l'informe d'avaluació.

**Espejo, B.** (2018, 21 de maig). “Museos: siete problemas y una solución”. [Article en línia], *El País, Babelia*. [Data de consulta: 04/06/2018]. [https://elpais.com/cultura/2018/05/18/babelia/1526653984\\_734557.html](https://elpais.com/cultura/2018/05/18/babelia/1526653984_734557.html)

**Fernández, M.; Martín, J.** (2016). *A través del espejo. Informe de transparencia y buen gobierno de los museos de bellas artes y arte contemporáneo 2015*. Madrid: Fundación Compromiso y Transparencia.

**Fernández, M.; Martín, J.** (2017). *A través del espejo. Informe de transparencia y buen gobierno de los museos de bellas artes y arte contemporáneo 2016*. Madrid: Fundación Compromiso y Transparencia.

*Jaaverslag 2016* (2017). Antwerpen: MHKA.

**Mitrani, A.** (2018, 4 d'abril). “A l'atac amb l'art de postguerra!”. [Article en línia], *Hansel i Gretel*. [Data de consulta: 16/04/2018]. <http://hanseligretel.cat/alex-mitrani-a-latac-amb-lart-de-postguerra/>

**Montañés, J.A.** (2018, 20 de juny) “La oposición exige que el Macba ocupe la Misericòrda”, *El País* (edició Catalunya), p. 3.

**Muñoz d'Imbert, S.** (2016) “L'empremta d'un temps. Sobre el Museu d'Art Contemporani de la cúpula del Coliseum”, *Serra d'Or*, núm. 675 (març de 2016), pp. 39-42

*Museus 2030. Pla de Museus de Catalunya* (2017). Barcelona: Departament de Cultura, Generalitat de Catalunya.

*Pla d'Equipaments Culturals de Catalunya 2010-2020* (2010). [Edició en línia]. Barcelona: Departament de Cultura i Mitjans de Comunicació, Generalitat de Catalunya. [http://cultura.gencat.cat/web/.content/dgcc/08\\_Serveis/Publicacions/documents/arxiu/pec\\_26\\_01\\_11.pdf](http://cultura.gencat.cat/web/.content/dgcc/08_Serveis/Publicacions/documents/arxiu/pec_26_01_11.pdf)

*Relatório e Contas 2017* (2018). Porto: Fundação de Serralves.

**Sesé, T.** (2018, 12 de juny) “Un CAP al Macba”, *La Vanguardia*, p. 31.



# **ANNEX I.**

## **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 referents a la qualitat i al resultat ofert.

Aquests indicadors es divideixen 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 l'evolució singularitzada: comparativa anualitzada dels diferents indicadors al mateix ens; justificació dels creixements i decreixements vinculats.
- Comparant amb models externs: comentari a partir dels indicadors obtinguts dels ens tipus o mostra, procedents d'entorns aliens.

### 2.2. ECONOMIA, FINANÇAMENT I GESTIÓ DE LA DESPESA

| Ref. | Indicador anualitzat<br>Fórmula                                                                                  | Resultat<br>2015  | Resultat<br>2016             | Resultat<br>2017             | Descripció i funció de l'indicador                                                                                                                 |
|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|------------------------------|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1    | <b>Total ingressos</b><br>% diferència respecte del 2015                                                         | <b>10.544.802</b> | <b>11.549.797</b><br>9,53 %  | <b>11.712.282</b><br>11,07 % | Quantitat corresponent als ingressos de qualsevol font i amb qualsevol finalitat que l'ens ha rebut al llarg de l'exercici.                        |
| 1b   | <b>Total d'ingressos corrents</b><br>% diferència respecte del 2015                                              | <b>10.383.195</b> | <b>11.190.375</b><br>7,77 %  | <b>11.202.676</b><br>7,89 %  | Quantitat d'ingressos corrents (per a cobrir despeses d'explotació) que l'ens a rebut durant l'exercici.                                           |
| 1c   | <b>Total d'ingressos corrents regularitzats</b><br>% diferència respecte del 2015                                | <b>10.683.195</b> | <b>10.587.225</b><br>-0,90 % | <b>10.840.786</b><br>1,48 %  | Quantitat d'ingressos corrents regularitzada amb la incorporació de romanents i la reducció de les transferències per a la compensació de dèficit. |
| 2    | <b>% autofinançament</b><br>Ingressos propis / Ingressos totals                                                  | <b>22,11 %</b>    | <b>18,18 %</b>               | <b>19,34 %</b>               | Proporció dels ingressos propis respecte del total d'ingressos totals.                                                                             |
| 2b   | <b>% autofinançament (respecte ingressos regularitzats)</b><br>Ingressos propis / Ingressos totals regularitzats | <b>21,50 %</b>    | <b>19,18 %</b>               | <b>19,95 %</b>               | Proporció dels ingressos propis respecte del total d'ingressos totals regularitzats.                                                               |
| 3    | <b>% mecenatge i patrocini</b><br>Ing. mecenatge i patrocini / Ingressos totals                                  | <b>2,50 %</b>     | <b>3,60 %</b>                | <b>3,52 %</b>                | Proporció del mecenatge i patrocini sobre la totalitat d'ingressos.                                                                                |

|    |                                                                                                                                               |                |                |                |                                                                                                                                                                                                |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3b | <b>% mecenatge i patrocini (respecte ing. regularitzats)</b><br>Ing. mecenatge i patrocini / Ingressos totals regularitzats                   | <b>2,43 %</b>  | <b>2,70 %</b>  | <b>2,57 %</b>  | Proporció del mecenatge i patrocini sobre la totalitat d'ingressos regularitzats.                                                                                                              |
| 4  | <b>% ingressos d'activitats</b><br>Ingressos d'activitats / Ingressos totals                                                                  | <b>13,67 %</b> | <b>11,14 %</b> | <b>9,52 %</b>  | Proporció dels ingressos de les activitats realitzades respecte del total d'ingressos.                                                                                                         |
| 4b | <b>% ingressos d'activitats (respecte ing. regularitzats)</b><br>Ingressos d'activitats / Ingressos totals regularitzats                      | <b>13,29 %</b> | <b>11,76 %</b> | <b>9,83 %</b>  | Proporció dels ingressos de les activitats realitzades respecte del total d'ingressos regularitzats.                                                                                           |
| 5  | <b>% aportacions públiques</b><br>Ing. per aportacions públiques / Ingressos totals                                                           | <b>75,39 %</b> | <b>78,22 %</b> | <b>77,15 %</b> | Proporció de les aportacions públiques respecte del total d'ingressos de la institució.                                                                                                        |
| 5b | <b>% aportacions públiques corrents</b><br>Ing. per aportacions públiques corrents / Ingressos totals                                         | <b>73,86 %</b> | <b>75,11 %</b> | <b>72,79 %</b> | Proporció de les aportacions públiques respecte del total d'ingressos de la institució.                                                                                                        |
| 5c | <b>% aportacions públiques regularitzades</b><br>Ing. aportacions públiques regularitzades / Ingressos totals regularitzats                   | <b>76,07 %</b> | <b>77,02 %</b> | <b>74,06 %</b> | Proporció de les aportacions públiques regularitzades respecte del total d'ingressos regularitzats de la institució.                                                                           |
| 5d | <b>% aportacions públiques corrents regularitzades</b><br>Ing. aportacions públiques corrents regularitzades / Ingressos totals regularitzats | <b>75,71 %</b> | <b>76,24 %</b> | <b>75,31 %</b> | Proporció de les aportacions públiques regularitzades per a cobrir despesa corrent respecte del total d'ingressos regularitzats de la institució.                                              |
| 6  | <b>Coefficient d'estructura</b><br>Despesa d'estructura / Despesa directa                                                                     | <b>2,40</b>    | <b>2,10</b>    | <b>2,10</b>    | Ràtio que mesura les despeses fixes respecte de les variables (les despeses per activitats). Índex d'eficiència: com més elevat és l'índex, més costosa és amb relació al servei que produeix. |
| 7  | <b>Ràtio endeutament</b><br>Deute total / Fons propis                                                                                         | <b>2,94</b>    | <b>1,91</b>    | <b>1,67</b>    | Índex referent a la relació entre els deutes i el patrimoni de la institució. Indicador de tipus patrimonial.                                                                                  |



|    |                                                                                                     |                   |                |                |                                                                                                                                                                              |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|----------------|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 8  | <b>% endeutament (s/passiu)</b><br>Deute total / Passiu i patrimoni net                             | <b>7,40 %</b>     | <b>8,80 %</b>  | <b>10,30 %</b> | Proporció de deutes respecte del total del finançament disponible. Indicador patrimonial.                                                                                    |
| 10 | <b>% d'externalització</b><br>Despesa subcontractada / Despesa total                                | <b>65,51 %</b>    | <b>62,60 %</b> | <b>62,59 %</b> | Proporció de la despesa externalitzada sobre el total de despesa assumida per l'ens.                                                                                         |
| 11 | <b>Cost total per usuari presencial</b><br>Despesa total / Nre. usuaris presencials                 | <b>35,45</b>      | <b>33,16</b>   | <b>42,40</b>   | Cost de l'equipament individualitzat per a cada usuari presencial rebut. Índex de rendibilitat.                                                                              |
| 12 | <b>Cost d'estructura per usuari presencial</b><br>Despesa d'estructura / Nre. usuaris presencials   | <b>24,91</b>      | <b>22,30</b>   | <b>28,75</b>   | Cost d'estructura de l'equipament individualitzat per a cada usuari presencial rebut. Índex de rendibilitat.                                                                 |
| 13 | <b>Cost de personal per usuari presencial</b><br>Despesa de personal / Nre. usuaris presencials     | <b>11,88</b>      | <b>11,71</b>   | <b>15,17</b>   | Cost de personal que representa cada usuari presencial. Índex de productivitat.                                                                                              |
| 14 | <b>Índex d'eficiència d'activitats</b><br>Ingressos d'activitats / Despeses d'activitats            | <b>0,43</b>       | <b>0,37</b>    | <b>0,31</b>    | Ràtio de cobertura de les despeses directes (variables) per part dels ingressos vinculats. Si és menor d'1, evidencia dèficit econòmic en el rendiment de les activitats.    |
| 15 | <b>% despesa d'activitats</b><br>Despesa d'activitats / Despesa total                               | <b>29,74 %</b>    | <b>32,74 %</b> | <b>32,20 %</b> | Proporció de les despeses que corresponen a les activitats desenvolupades. Indicador del pes de la dotació destinada als objectius o funcions de l'entitat.                  |
| 16 | <b>Ingressos per activitat</b><br>Ingressos d'activitats / Nre. d'activitats                        | <b>5.699</b>      | <b>5.453</b>   | <b>5.441</b>   | Import mitjà recaptat per cada activitat desenvolupada. Ràtio de productivitat.                                                                                              |
| 18 | <b>Cost d'activitats per usuari presencial</b><br>Despesa d'activitats / Nre. d'usuaris presencials | <b>10,50</b>      | <b>10,90</b>   | <b>13,65</b>   | Cost total de les activitats individualitzat per a cada espectador Índex de productivitat.                                                                                   |
| 30 | <b>Fons de maniobra</b><br>Actiu corrent - Passiu corrent                                           | <b>-1.037.046</b> | <b>-29.102</b> | <b>494.991</b> | Diferència entre els recursos disponibles i els compromisos a executar. El valor negatiu indica allò a què no es pot fer front i que cal cobrir amb fons de tipus permanent. |
| 83 | <b>% taquillatge (respecte ingressos totals)</b><br>Ingressos de taquillatge / Ingressos totals     | <b>11,28 %</b>    | <b>10,66 %</b> | <b>8,04 %</b>  | Proporció de la recaptació directa per taquillatge en relació amb la totalitat dels ingressos.                                                                               |

|      |                                                                                                                        |                  |                              |                              |                                                                                                                                             |
|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------------------|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 83b  | <b>% taquillatge (respecte ingressos regularitzats)</b><br>Ingressos de taquillatge / Ingressos totals regularitzats   | <b>10,96 %</b>   | <b>11,25 %</b>               | <b>8,3004 %</b>              | Proporció de la recaptació directa per taquillatge en relació amb la totalitat dels ingressos regularitzats.                                |
| 94   | <b>Despesa d'estructura (excepte personal)</b><br>% diferència respecte del 2015                                       | <b>4.187.179</b> | <b>3.438.741</b><br>-17,87 % | <b>3.527.302</b><br>-15,76 % | Suma dels conceptes d'estructura excepte els vinculats a la despesa de personal. Indica l'evolució de la despesa fixa.                      |
| 100  | <b>Liquiditat</b><br>Actiu corrent / Passiu corrent                                                                    | <b>0,68</b>      | <b>0,99</b>                  | <b>1,11</b>                  | Indicador de la capacitat per a fer front als compromisos financers propers amb els recursos disponibles.                                   |
| 116  | <b>Qualitat del deute</b><br>Deute a curt termini / Deute total                                                        | <b>100 %</b>     | <b>100 %</b>                 | <b>100 %</b>                 | Proporció del deute de venciment immediat. A l'efecte de la liquiditat, és interessant la menor proporció possible de deute a curt termini. |
| 125  | <b>Aportació pública per usuari presencial</b><br>Aport.públiques / Nre. usuaris presencials                           | <b>24,74</b>     | <b>27,83</b>                 | <b>34,79</b>                 | Aportació pública individualitzada per cada usuari presencial que accedeix als serveis del museu.                                           |
| 125b | <b>Aport. pública regularitzada per usuari presencial</b><br>Aport.públiques regularitzades / Nre. usuaris presencials | <b>25,67</b>     | <b>25,97</b>                 | <b>33,40</b>                 | Aportació pública regularitzada individualitzada per cada usuari presencial.                                                                |
| 127  | <b>Índex de rendiment de la despesa publicitària</b><br>Ingressos propis / Despesa de publicitat                       | <b>0,22</b>      | <b>0,27</b>                  | <b>0,32</b>                  | Ràtio que vincula els ingressos propis per unitat monetària de despesa en publicitat.                                                       |

### 2.3. ESTRUCTURA ORGANITZATIVA I INTERACCIÓ SECTORIAL

| Ref. | Indicador per temporada<br>Fórmula     | Resultat 2015 | Resultat 2016 | Resultat 2017 | Descripció i funció de l'indicador                                                                                  |
|------|----------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 130  | <b>Índex de personal externalitzat</b> | n.d.          | n.d.          | <b>0,63</b>   | Ràtio que vincula els efectius externalitzats amb el nombre de personal propi                                       |
| 133  | <b>Nre. de personal propi</b>          | <b>81</b>     | <b>80</b>     | <b>82</b>     | Quantitat de personal en plantilla en les diverses funcions de l'organigrama. Comptabilitzat en nombre mitjà anual. |

## 2.4. ACTIVITATS I PÚBLICS

| Ref. | Indicador per temporada<br>Fórmula                                                                           | Resultat 2015 | Resultat 2016  | Resultat 2017       | Descripció i funció de l'indicador                                                                                             |
|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|----------------|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 65   | <b>Nombre total d'usuaris</b><br>% diferència respecte del 2015                                              | 321.366       | 324.584<br>1 % | 259.679<br>-19,20 % | Quantitat de persones que accedeixen a les instal·lacions i als serveis de l'ens.                                              |
| 66   | <b>Nombre d'activitats</b><br>% diferència respecte del 2015                                                 | 253           | 236<br>-6,72 % | 205<br>-18,97 %     | Quantitat d'activitats programades i realitzades en l'equipament. Indicador d'eficàcia.                                        |
| 66   | <b>Nombre d'exposicions</b>                                                                                  | 10            | 5              | 7                   | Quantitat d'exposicions programades.                                                                                           |
| 68   | <b>% d'activitats de producció pròpia</b><br>Nre. d'activitats de producció pròpia / Nre. total d'activitats | 86,6 %        | 89,8 %         | 83,9 %              | Proporció entre les activitats produïdes per l'equipament i el total d'activitats de la programació.                           |
| 103  | <b>% usuaris d'activitats de producció pròpia</b>                                                            | 94,20 %       | 97,05 %        | 95,28 %             | Proporció dels usuaris a la programació produïda a l'ens. Indicador del pes de la producció pròpia en la consecució d'usuaris. |

## 2.5. PARADIGMA DIGITAL

| Ref. | Indicador per temporada<br>Fórmula                                                   | Resultat 2015 | Resultat 2016     | Resultat 2017     | Descripció i funció de l'indicador                                                     |
|------|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| 36   | <b>Nombre de visites al web</b><br>% diferència respecte del 2015                    | 743.462       | 817.069<br>9,9 %  | 876.026<br>17,9 % | Quantitat d'entrades rebudes al lloc web de l'ens                                      |
| 37   | <b>Nre. de seguidors en xarxes socials</b><br>% diferència respecte del 2015         | 128.526       | 177.961<br>38,5 % | 223.299<br>73,7 % | Quantificació de l'impacte en xarxes socials mitjançant el nombre de seguidors.        |
| 113  | <b>Nre. d'usuaris del servei mitjançant el web</b><br>% diferència respecte del 2015 | 3.366         | 4.561<br>35,5 %   | 4.535<br>34,7 %   | Quantitat d'usuaris que accedeixen i adquireixen l'oferta de serveis mitjançant el web |

## 2.6. COHESIÓ SOCIAL

| Ref. | Indicador per temporada<br>Fórmula                                                      | Resultat 2015 | Resultat 2016          | Resultat 2017          | Descripció i funció de l'indicador                                             |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------------|------------------------|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| 35   | <b>Nombre d'aparicions als mitjans de comunicació</b><br>% diferència respecte del 2015 | <b>5.372</b>  | <b>6.025</b><br>12,2 % | <b>6.255</b><br>16,4 % | Quantitat de notícies referents a l'ens aparegudes als mitjans de comunicació. |

## 2.7. EDUCACIÓ

| Ref. | Indicador per temporada<br>Fórmula                                                                                   | Resultat 2015 | Resultat 2016      | Resultat 2017       | Descripció i funció de l'indicador                                                                                                            |
|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|--------------------|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 32   | <b>Nombre d'activitats formatives</b><br>% diferència respecte del 2015                                              | <b>52</b>     | <b>54</b><br>3,8 % | <b>51</b><br>-1,9 % | Quantitat d'activitats / produccions de formació i caràcter pedagògic que desenvolupa l'equipament.                                           |
| 33   | <b>Nre. total de sessions d'activitats pedagògiques</b><br>% diferència respecte del 2015                            | <b>521</b>    | <b>521</b><br>-    | <b>547</b><br>5 %   | Quantitat de sessions d'activitats formatives dutes a terme a les instal·lacions de l'equipament o exteriorment.                              |
| 34   | <b>% de participació en activitats pedagògiques</b><br>Nre. d'usuaris d'activitats formatives / Nre. total d'usuaris | <b>8 %</b>    | <b>7,4 %</b>       | <b>8,8 %</b>        | Proporció dels usuaris de les activitats de formació respecte del total d'usuaris de l'equipament.                                            |
| 134  | <b>Índex de sessions per activitat pedagògica</b><br>Nre. de sessions / Nre. d'activitats pedagògiques               | <b>10</b>     | <b>9,6</b>         | <b>10,7</b>         | Ràtio de quantificació del nombre de sessions mitjà que es fan per cada activitat programada oferta. Indicador de productivitat i eficiència. |

## 2.8. INTERNACIONALITZACIÓ

| Ref. | Indicador per temporada<br>Fórmula                                                                                    | Resultat 2015 | Resultat 2016 | Resultat 2017 | Descripció i funció de l'indicador                                                                                    |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 58   | <b>Nre. d'activitats amb projecció internacional</b>                                                                  | <b>4</b>      | <b>2</b>      | <b>5</b>      | Quantitat d'activitats dissenyades per a la seva projecció internacional.                                             |
| 59   | <b>% activitats amb projecció internacional</b><br>Nre. activitats amb projecció intern. /<br>Nre. total d'activitats | <b>1,6 %</b>  | <b>0,1 %</b>  | <b>2,4 %</b>  | Proporció de les activitats amb vocació internacional respecte de la totalitat d'activitats desenvolupades per l'ens. |

## INDICADORS QUALITATIUS

Els indicadors quantitatius aporten un major grau d'objectivitat, però són objecte d'interpretacions diverses. En aquest sentit, els indicadors qualitatius són més subjectius, però s'allunyen de la parcialitat de la informació d'un indicador quantitatiu gràcies a la riquesa informativa dels seus continguts. Tot i ser conscients de la dificultat més gran d'elaborar indicadors qualitatius, en aquest treball s'han utilitzat per a completar la informació que s'ha extret prèviament dels indicadors quantitatius.

### 2.1. GOVERNANÇA I COORDINACIÓ INSTITUCIONAL

Activitats de coordinació amb altres equipaments.

Projectes participats i accions de difusió comunes pressupostades.

Descripció de la governança i processos de decisió.

Optimització de la governança i agilització de processos de presa de decisions.

Àmbits estratègics i compliment dels objectius vinculats.

Plans estratègics i vinculacions programàtiques.

Àmbits estratègics i compliment dels objectius vinculats.

### 2.2. ECONOMIA, FINANÇAMENT I GESTIÓ DE LA DESPESA

Dimensionament del finançament per a desenvolupar els objectius estatutaris.

Polítiques de control de costos.

Evolució dels ajustaments i mesures d'estalvi. Impacte en les activitats.

### 2.3. ESTRUCTURA ORGANITZATIVA I INTERACCIÓ SECTORIAL

Eficiència de l'organització i dimensió de l'estructura en comparació amb l'activitat.

Promoció i suport de grups emergents.

Promoció i suport de grups consolidats.

## 2.4. ACTIVITATS I PÚBLICS

Adequació de l'oferta d'activitats i demanda.

Definició dels punts febles i forts. Superació de febleses i consolidació de forteses.

Definició de públics objectiu i accions vinculades (micromàrqueting, segmentació, posicionament, fidelització i mesures d'atracció de públic).

Política de preus i d'accés.

## 2.5. PARADIGMA DIGITAL

Presència de les noves tecnologies en les diverses activitats de la institució.

Accessibilitat i virtualitat mitjançant el web dels fons i l'activitat de la institució.

Actuacions de promoció amb mitjans digitals.

## 2.6. COHESIÓ SOCIAL

Paper de l'ens en la difusió del sector.

Objectius de territorialitat de les activitats.

Definició i naturalesa de les activitats territorialitzades.

Orientació de valors culturals, socials i didàctics oferts.

Mesures de suport a grups emergents.

Promoció i suport de grups consolidats.

Entitats amb convenis estables de col·laboració.

Entitats amb vinculació puntual.

Impacte i dinamització socioeconòmica de l'entorn immediat i nacional.

Descripció dels valors comunitaris implícits promoguts.

Retorn social i consolidació dels valors a partir de l'oferta.

## 2.7. EDUCACIÓ

Anàlisi dels nínxols de mercat i de la possible oferta formativa.

Informe curricular de l'oferta.

Model organitzatiu per a la producció i impartició d'activitats de caràcter didàctic.

## 2.8. INTERNACIONALITZACIÓ

Disponibilitat de recursos per a internacionalitzar activitats.

Localització de l'ens en l'escena sectorial internacional; contactes i intercanvis.

Coneixement de l'equipament per part dels visitants estrangers segons enquestes de turisme.

Models externs amb paral·lelismes amb la institució. Models objectius.

## 2.9. EXCEL·LÈNCIA

Aspectes rellevants pel que fa a la singularitat, innovació i creativitat de l'oferta al públic (prestigi de continguts).

Anàlisi d'enquestes de públic.

Aplicació d'estàndards internacionals: sistemes de qualitat en vigor.





## **ANNEX II.**

# **MODEL D'INFORME D'EXPERTS PER AL MUSEU D'ART CONTEMPORANI DE BARCELONA**



## 1. VALORACIÓ D'ASPECTES GENÈRICS I SECTORIALS

---

- a) En referència a les estratègies del MACBA i la demanda social i cultural.
- b) Impacte de l'acció del MACBA en la dinàmica general cultural i com a eina de coneixement i de promoció de la creació artística contemporània.
- c) Projecció exterior / internacionalització de l'equipament, les col·leccions i les activitats.

## 2. VALORACIÓ DE MITJANS, D'ACTIVITATS I DE CONTINGUTS

---

### a) Infraestructures, recursos i organització.

1. Les infraestructures són les adequades per a desenvolupar les activitats expositives i de conservació i protecció de les col·leccions.

*SÍ / NO*

*COMENTARIS*

2. Les infraestructures són les adequades per a desenvolupar les activitats pedagògiques, les pròpies del servei d'arxiu i biblioteca i les activitats complementàries (actes i activitats públiques, lloguer d'espais, etc.).

*SÍ / NO*

*COMENTARIS*

3. Els usuaris disposen dels mitjans adients i l'accessibilitat per a la participació en les activitats de tot tipus que proposa l'equipament.

*SÍ / NO*

*COMENTARIS*

4. Els accessos i els espais comuns d'acollida i serveis als visitants garanteixen la seguretat i s'adapten a les necessitats del servei.

*SÍ / NO*

*COMENTARIS*

5. L'estructura organitzativa té el disseny i la dimensió ajustada a les activitats previstes per a desenvolupar-les de forma eficient.

*EFFECTIVA / MILLORABLE*

*COMENTARIS*

**b) El fons artístic i les activitats museogràfiques principals.**

6. Valoració de la POLÍTICA D'ADQUISICIÓ DE FONS.  
*COMENTARIS*
7. Valoració de LA CONSERVACIÓ, LA PRESERVACIÓ I LA RECERCA.  
*COMENTARIS*
8. Es preveu inaugurar l'EXPOSICIÓ PERMANENT l'any 2018. Valoració de la necessitat, l'oportunitat i quins han de ser els objectius d'una mostra permanent.  
*COMENTARIS*
9. Les exposicions temporals (període 2015-2017) s'adiuen amb els objectius que haurien de prioritzar-se en un museu contemporani d'àmbit nacional.  
*SÍ / NO*  
*COMENTARIS*

**c) Respecte del projecte formatiu i del projecte social.**

10. L'oferta de serveis educatius s'ajusta a les necessitats de difusió pròpies d'una institució pública.  
*SÍ / NO*  
*COMENTARIS*
11. Valoració de LES VISITES GUIADES.  
*COMENTARIS*
12. Valoració de LES ACTIVITATS DE FOMENT DE L'ESPERIT CRÍTIC.  
*COMENTARIS*
13. Les activitats formatives que es desenvolupen aconsegueixen els objectius d'alfabetització i socialització envers l'art contemporani per al públic de tot l'espectre social.  
*EFFECTIVES / MILLORABLES*  
*COMENTARIS*
14. Les iniciatives dels projectes socials i la difusió social de la cultura.  
*EFFECTIVES / MILLORABLES*  
*COMENTARIS*
15. Valoració de L'IMPACTE SOCIOCULTURAL I ECONÒMIC EN L'ENTORN MÉS IMMEDIAT  
*COMENTARIS*

**d) Polítiques i activitats sectorials.**

16. Valoració del SUPORT I LA COL·LABORACIÓ AMB EL SECTOR DE L'ART CONTEMPORANI DEL PAÍS (artistes consolidats, artistes emergents i talent jove, galeristes, associacions professionals, etc.).

*COMENTARIS*

17. L'accés dels investigadors i el públic interessat per a l'estudi dels fons artístics, documentals i bibliogràfics.

*EFFECTIU / MILLORABLE*

*COMENTARIS*

18. Valoració de LA PERMEABILITAT DE LA INSTITUCIÓ AMB ELS CORRENTS I ELS MOVIMENTS ARTÍSTICS MÉS ACTUALS, NACIONALS I INTERNACIONALS.

*COMENTARIS*

19. La programació d'activitats i/o exposicions per a difondre la producció contemporània nacional i el seu coneixement.

*EFFECTIVA / MILLORABLE*

*COMENTARIS*

**e) Digitalització, comunicació i acció comercial.**

20. El web resulta intel·ligible, pràctic i accessible per als usuaris.

*EFFECTIU / MILLORABLE*

*COMENTARIS*

21. Ús i profit de les xarxes socials.

*EFFECTIU / MILLORABLE*

*COMENTARIS*

22. La percepció de la política de comunicació i de màrqueting.

*EFFECTIVA / MILLORABLE*

*COMENTARIS*

23. Valoració del POSICIONAMENT DE L'ENS (respecte del públic genèric, turístic, jove, familiar, etc.)

*COMENTARIS*

### 3. PROPOSTES DE MILLORA

---

#### a) Llistat de fortaleeses i febleses detectades en l'ens i en les seves activitats

| PUNTS FORTS | PUNTS FEBLES |
|-------------|--------------|
|             |              |

#### b) Llistat de recomanacions derivades



## **ANNEX III.**

# **MODEL D'INFORME DE SEGUIMENT PER A L'AUTOAVALUACIÓ**





**1. Governança i estratègia**

Sí No

S'han atribuït normativament al MACBA funcions sectorials ☐ ☐

Definir quines funcions sectorials corresponen a la institució

Sí No

Els béns artístics adquirits per la Fundació continuen amb titularitat privada ☐ ☐

Descriure les modificacions vinculades, si escau

Sí No

S'ha dissenyat un pla de màrqueting ☐ ☐

estudi públic

☐ ☐

pla de comunicació

☐ ☐

S'ha redactat un manual de qualitat ☐ ☐

manual de processos

Sí No

☐ ☐

manual de procediments

☐ ☐

☐ ☐

Sí No

Es disposa de nous espais físics adaptats a les exposicions i mostres públiques ☐ ☐

S'han establert acords de col·laboració per potenciar una xarxa territorial ☐ ☐

Enumerar les col·laboracions en àmbit artístic i d'altres activitats (arxiu, biblioteca, formació)

**2. Organització interna**

Sí No

Es redacten els processos i procediments que es desenvolupen (manual de qualitat) ☐ ☐

Enumerar i descriure els procediments afegits al manual en el darrer exercici

Sí No

S'ha dissenyat un pla de màrqueting ☐ ☐

estudi de públic

☐ ☐

pla de comunicació

☐ ☐

2015

2016

2017

2018

Nombre de personal propi

81

80

82

Nombre d'efectius externalitzats

-

-

0,63

Descripció de les incidències i modificacions en els serveis externalitzats

**3. Economia i finançament**

|                              | 2015         | 2016         | 2017         | 2018 |
|------------------------------|--------------|--------------|--------------|------|
| Total ingressos d'explotació | 10.544.802 € | 11.549.797 € | 11.712.282 € |      |
| Total ingressos corrents     | 10.383.195 € | 11.190.375 € | 11.202.676 € |      |

Comentar les regularitzacions que afecten als ingressos, si escau

|                                    |             |             |             |  |
|------------------------------------|-------------|-------------|-------------|--|
| Total de les aportacions públiques | 7.949.844 € | 9.034.149 € | 9.035.514 € |  |
| Transferències corrents            | 7.788.237 € | 8.674.727 € | 8.525.907 € |  |
| Transferències de capital          | 161.607 €   | 359.422 €   | 509.607 €   |  |
| Import aportació Generalitat       | 2.969.542   | 3.210.802 € | 3.090.172 € |  |
| Transferències corrents            | 2.807.935 € | 3.049.195   | 2.928.565 € |  |
| Transferències de capital          | 161.607 €   | 161.607 €   | 161.607 €   |  |
| Import aportació Aj. Barcelona     | 3.987.812 € | 4.780.447 € | 4.902.442 € |  |
| Transferències corrents            | 3.987.812 € | 4.582.632 € | 4.554.442 € |  |
| Transferències de capital          | 0 €         | 197.815 €   | 348.000 €   |  |
| Import aportació Adm. Gral. Estat  | 992.490 €   | 1.042.900 € | 1.042.900 € |  |
| Transferències corrents            | 992.490 €   | 1.042.900 € | 1.042.900 € |  |
| Transferències de capital          | 0 €         | 0 €         | 0 €         |  |
| Import aportació Fundació MACBA    | 0 €         | 120.630 €   | 120.630 €   |  |

Enumerar les aportacions extraordinàries, si escau

|                                 |              |              |              |  |
|---------------------------------|--------------|--------------|--------------|--|
| Patrocini privat                |              |              |              |  |
| Nombre de patrocinis            | 8            | 11           | 9            |  |
| Nombre de patrocinadors         | -            | -            | -            |  |
| Import patrocinis               | 263.297 €    | 295.137 €    | 291.500 €    |  |
| Import total d'ingressos propis | 2.331.661 €  | 2.099.881 €  | 2.264.639 €  |  |
| Ingressos per activitats        | 1.441.766 €  | 1.287.024 €  | 1.115.485 €  |  |
| Taquillatge                     | 1.189.123 €  | 1.231.695 €  | 947.718 €    |  |
| Altres ingressos d'explotació   | 889.895 €    | 812.858 €    | 1.149.154 €  |  |
| Lloguer d'espais                | 411.994 €    | 477.599 €    | 727.481 €    |  |
| Import total de la despesa      | 11.392.861 € | 10.763.052 € | 11.010.316 € |  |
| Despesa d'estructura            | 8.004.637 €  | 7.238.784 €  | 7.465.363 €  |  |
| Personal                        | 3.817.458 €  | 3.800.044 €  | 3.938.061 €  |  |
| Despesa d'estructura            | 3.388.224 €  | 3.524.268 €  | 3.544.953 €  |  |
| Exposicions i prog. públics     | 1.845.985 €  | 1.976.013 €  | 1.823.968 €  |  |

Comentari de les diferències patrimonials respecte del darrer any avaluat

S'han desenvolupat projectes amb fons europeus en el darrer exercici

Sí No  
☐ ☐

Enumerar i descriure els projectes cofinançats amb projectes europeus

**4. Activitats, usuaris i xarxes socials**

Sí No

S'ha obert públic un espai d'exposició permanent

☐ ☐

S'han definit accions de lideratge en la difusió de la creació amb el sector

☐ ☐

Enumerar les accions sectorials i envers la vinculació amb els creadors impulsades durant el darrer exercici

Enumerar les accions d'internacionalització dels creadors de l'entorn local i nacional

Descriure les accions innovadores respecte del programa del PEI

|                                      | 2015      | 2016      | 2017      | 2018 |
|--------------------------------------|-----------|-----------|-----------|------|
| Nre.usuaris                          | 321.366   | 324.584   | 259.679   |      |
| Nre. usuaris d'origen local/nacional | 131.921   | 134.378   | 95.951    |      |
| Total visitants exposicions          | 256.146   | 274.948   | 213.120   |      |
| Total usuaris activitats educatives  | 25.720    | 24.137    | 22.809    |      |
| Total seguidors xarxes socials       |           |           |           |      |
| Facebook                             | 63.560    | 81.086    | 90.189    |      |
| Twitter                              | 56.803    | 73.018    | 88.760    |      |
| Instagram                            | 8.163     | 25.196    | 44.350    |      |
| Pàgines web visites                  | 2.132.099 | 2.107.834 | 2.015.530 |      |
| Nombre d'activitats                  | 253       | 236       | 2.015     |      |
| Nombre d'exposicions                 | 10        | 5         | 7         |      |



# **Evaluaciones estratégicas CoNCA**

**AEC 09 (2018)**

## **Museu d'Art Contemporani de Barcelona**

**Versión en castellano (resumen)**



**Generalitat  
de Catalunya**

**Co NC A**

Consell Nacional  
de la Cultura i de les Arts

## INTRODUCCIÓN

El Museu d'Art Contemporani de Barcelona (Museo de Arte Contemporáneo de Barcelona - MACBA) es, *de facto*, el equipamiento público central en la difusión de las artes visuales de creación contemporánea en Cataluña. En este sentido, es heredero del proyecto de Cirici-Pellicer y de Rodríguez-Aguilera, que, con una vida limitada durante el franquismo (1960-1965), evidenció la necesidad de una vía para mostrar la producción artística del momento.

Inaugurado en 1995 en el edificio emblemático de Richard Meier, el MACBA fue la culminación de un proceso complejo entre administraciones y entidades privadas que se había iniciado con el Pacto cultural a mediados de los ochenta, cuando se decidió recuperar la idea de un espacio público para el arte contemporáneo en sintonía con las tendencias de la política cultural del momento. Se creaba una institución nueva, conjunta entre las administraciones y el mecenazgo privado, en un marco arquitectónico de personalidad artística propia que, hasta hoy, funciona como atractivo por sí mismo. Con todo, ya desde sus inicios se planteó una contraposición entre la mirada patrimonialista del arte contemporáneo catalán y las visiones más internacionalistas, como centro de arte contemporáneo con muestras de la creación vigente en todo el mundo.

En estos momentos, diversas actuaciones han clarificado la actualidad del MACBA: el acuerdo con la Fundación "la Caixa" para utilizar conjuntamente fondos y espacios, unido al impulso del Fondo de arte de la Generalitat de Cataluña y la continuidad en la compra de obra por parte de la Fundación MACBA; la delimitación discursiva entre los dos grandes museos de arte del país, MNAC y MACBA, que permite al museo de arte contemporáneo centrarse conceptualmente con posterioridad a las segundas vanguardias (años setenta); y, especialmente, el nuevo plan estratégico para los próximos ejercicios, que prevé remodelar y ampliar las instalaciones y posibilitar la existencia de una exposición permanente de visión patrimonial que coexista con las muestras temporales vinculadas a la creación más actualizada.

El presente del ente es la convivencia con las dificultades propias del entorno cultural general, a las que hay que añadir las características de reflexión y discu-

sión continua del sector y las anomalías que implica trasladarlas a un sistema público. A la vez, si bien se ha mantenido la línea conceptual que marcó, en su momento, la dirección de Borja-Villel, los conflictos y cambios en el equipo directivo han supuesto desequilibrios en la gestión de la institución y no han permitido la continuidad imprescindible que permita reconocer de forma evidente el proyecto de la institución.

Combinar la libertad que el museo necesita para representar la contemporaneidad con las funciones de todo equipamiento público, consolidando la institución como ágora y plataforma de difusión, se convierte en el reto principal del MACBA.

## LA EVALUACIÓN ESTRATÉGICA EN EL MUSEU D'ART CONTEMPORANI DE BARCELONA

En cumplimiento de la normativa vigente,<sup>1</sup> el Consell Nacional de la Cultura i de les Arts (Consejo Nacional de la Cultura y de las Artes - CoNCA) debe centrar su misión en desarrollar la actividad cultural, colaborar en el ordenamiento de la política cultural en lo relativo a la creación artística, intervenir en la política de apoyo a la creación artística y cultural y de promoción de esta creación, y **organizar un sistema de auditoría cultural de los equipamientos**.

Realizar una **evaluación estratégica**, como expresión de la auditoría cultural, implica el seguimiento y valoración de la aplicación práctica de las políticas culturales que, definidas por las administraciones públicas, se desarrollan a través de instituciones a las que se hace un encargo concreto.

La evaluación estratégica se conforma como el instrumento que, en referencia a las organizaciones objeto de análisis, verifica la corrección de la propuesta de actividades y de su ejecución hacia los objetivos propuestos y el sistema de evaluación que se haya establecido para llevar a cabo su seguimiento, con el fin central de que sus conclusiones vehiculen las decisiones precisas para alcanzar una mayor cuota de relevancia en los objetivos, de eficacia en su consecución y de eficiencia en el uso apropiado de los recursos disponibles.

<sup>1</sup> Ley 6/2008, de 13 de mayo, del Consejo Nacional de la Cultura y de las Artes, y Ley 11/2011, de 29 de diciembre, de reestructuración del sector público para agilizar la actividad administrativa.

El CoNCA ha desarrollado un modelo metodológico propio para aplicar al análisis de los equipamientos culturales <sup>2</sup> que centra su estudio en los aspectos siguientes:

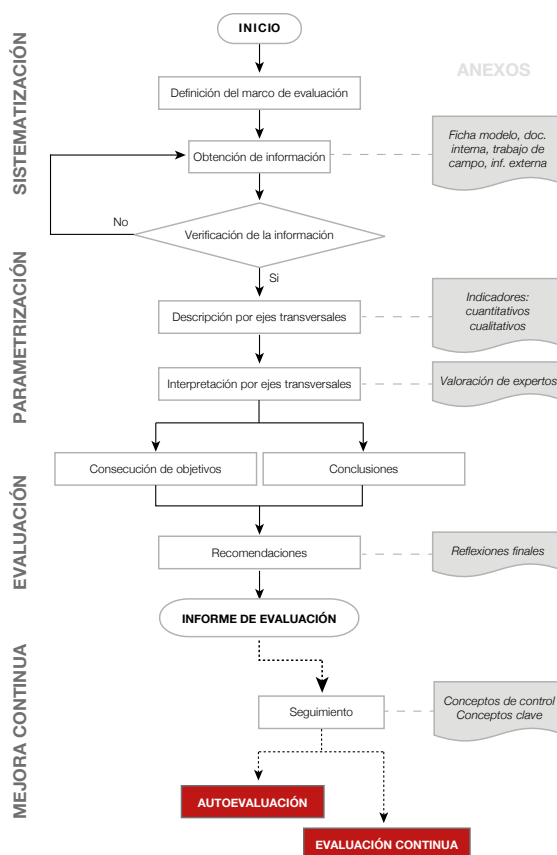
- El cumplimiento de los objetivos culturales y estratégicos que la misión y el interés público determinen;
- la gestión de las actividades y el aprovechamiento económico que se deriva de la financiación pública;
- la oferta de contenidos y la adecuación al plan estratégico o programa correspondiente;
- la estimación del impacto social y cultural de las acciones y estrategias llevadas a cabo.

Definido el marco o contexto de evaluación, las fases que articulan el desarrollo de la metodología son las siguientes:

- la **sistematización** de la información, donde se incluyen los procesos para su obtención y verificación;
- la **parametrización** de la información sistematizada, en la que se relacionan los procesos vinculados a la descripción del ente evaluado y a la interpretación de los datos previamente obtenidos;
- la **evaluación** de los resultados e interpretaciones, donde consta el grado de consecución de los objetivos estratégicos de la entidad evaluada, así como las conclusiones que se extraen de la parametrización previa.
- la fase de **mejora continua** a partir del seguimiento de las ineficiencias detectadas y de las recomendaciones efectuadas.

Con dicho esquema se define un diagrama de interacción entre los procesos que intervienen en el modelo de evaluación estratégica (figura 1). La evaluación estratégica del Museu d'Art Contemporani de Barcelona se ha estructurado siguiendo esta metodología.

**Figura 1**



2 CoNCA (2014). *Evaluación estratégica. Modelo teórico y aplicación*. «Informes CoNCA», 7, Barcelona (edición digital). [http://conca.gencat.cat/web/.content/arxius/publicacions/avaluacio\\_estrategica\\_model\\_teoric/T1\\_AV\\_ESP.pdf](http://conca.gencat.cat/web/.content/arxius/publicacions/avaluacio_estrategica_model_teoric/T1_AV_ESP.pdf)  
 CoNCA (2015). *Evaluación estratégica para los equipamientos culturales. Guía de aplicación*, Barcelona (edición digital). [http://conca.gencat.cat/web/.content/arxius/publicacions/avaluacio\\_estrategica\\_equipaments/GUIA\\_CAS-definitiva.pdf](http://conca.gencat.cat/web/.content/arxius/publicacions/avaluacio_estrategica_equipaments/GUIA_CAS-definitiva.pdf)

## MARCO EVALUADOR Y FUENTES DE INFORMACIÓN

|                                                                                                                                                                            |                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. Entes o personalidades jurídicas evaluadas</b>                                                                                                                       | Consorci del Museu d'Art Contemporani de Barcelona                                                                    |
| <b>2. Áreas evaluadas</b>                                                                                                                                                  | Todas <input checked="" type="checkbox"/><br>Parcial <input type="checkbox"/><br>Definir cuáles: <input type="text"/> |
| <b>3. Período evaluado<sup>3</sup></b>                                                                                                                                     | Ejercicios 2015 - 2016 - 2017                                                                                         |
| <b>4. Operativa de la evaluación</b>                                                                                                                                       |                                                                                                                       |
| Calendario de intervención                                                                                                                                                 | Apertura del proyecto: 23/10/2017<br>Inicio de intervención: 21/02/2018<br>Cierre última versión: 03/09/2018          |
| Metodología:<br>Evaluación estratégica <input checked="" type="checkbox"/><br>Evaluación <i>ex ante</i> <input type="checkbox"/><br>Otros modelos <input type="checkbox"/> | Definir:                                                                                                              |
| Sedes afectas                                                                                                                                                              | Plaça de les Arts, 1, Barcelona                                                                                       |
| Interlocutores técnicos (evaluado)                                                                                                                                         | Imma López                                                                                                            |
| Técnicos evaluadores (CoNCA)                                                                                                                                               | Jordi Auladell                                                                                                        |

3 El Consorci del Museu d'Art Contemporani de Barcelona presenta sus cuentas anuales por año natural.



## FUENTES DE INFORMACIÓN

Para llevar a cabo la recopilación de datos que posibilita la evaluación se han empleado fuentes de información de origen interno y las obtenidas externamente.

Las fuentes de información de origen interno se corresponden a la recopilación de aquellos datos facilitados directamente por el ente evaluado o las que comunican por canales propios, y han sido las siguientes:

- Fichas de evaluación: fichas estandarizadas definidas por el CoNCA y que el ente evaluado rellene con la información solicitada. De carácter fundamentalmente cuantitativos, los datos requeridos se encuentran agrupados en apartados temáticos directamente vinculados a los ejes transversales que articulan la evaluación.
- Documentación específica: cesión, por parte del mismo ente, de normativas vigentes, informes de actividades, informes de organización interna, memorias económicas, procedimientos y dossiers diversos vinculados a la gestión de los ejercicios correspondientes a los ejercicios 2015, 2016 y 2017.
- Trabajo de campo: se ha procedido a la recogida directa de información a partir de reuniones y encuentros con los interlocutores del MACBA y la visita técnica de las instalaciones.
- Por otra parte, se ha procedido al vaciado de información de la web, redes sociales y publicaciones emitidas por la institución evaluada, donde aparecen referencias y noticias de interés para el proyecto.

Las fuentes de información de origen externo han sido múltiples y se centran en la búsqueda de datos ampliativos o de interés. Son las obtenidas por la investigación principalmente hemerográfica, con una recopilación amplia de las noticias aparecidas en los medios de información generales y en las publicaciones y medios del sector cultural, y bibliográfica.

Las estadísticas, las tablas y los gráficos que aparecen en la evaluación se han obtenido a partir de las fuentes citadas y son de elaboración propia, excepto aquellas en que se indique lo contrario.

## CONCLUSIONES

Una vez realizado el diagnóstico, se recogen en formato de fortalezas y debilidades las principales conclusiones de este análisis interno. Se han organizado los resultados en modelos temáticos claramente diferenciados:

- De tipo organizativo
- De tipo económico
- Respecto a la oferta y el contenido

## DE TIPO ORGANIZATIVO

### FORTALEZAS

- La arquitectura societaria del órgano de gestión del MACBA, el **Consorci**, permite el gobierno de las administraciones públicas y, a la vez, la participación privada con la presencia de la Fundación MACBA.
- A través de la Fundación MACBA, se concentran las **aportaciones de mecenazgo** destinadas a la compra de obra, fundamentalmente.
- Se considera que el modelo de **dirección bicéfala** en los órganos de dirección, con dirección de tipo artístico y gerencia, garantiza la prioridad de los contenidos y, a la vez, la gestión más adecuada de los recursos.
- En referencia al equipamiento:
  - Se encuentra situado en el **eje cultural y turístico** principal de Barcelona.
  - Integra un **conjunto de edificios patrimoniales** que acogen diferentes espacios para la exposición, el centro de documentación y los diversos servicios vinculados.
  - La diversidad de espacios otorgan al ente un gran **potencial de generación de recursos** y rendimiento económico.
  - Se agrupa alrededor de un **espacio urbano** que convierte en propio.
- En referencia a la organización interna y de personal:
  - La estructura organizativa se configura para establecer **políticas de optimización de recursos** y para hacerlos más eficientes.
  - El core business del MACBA está internalizado y en diversos departamentos, lo que garantiza su sostenibilidad y pervivencia.
  - El **equipo humano** es experto y consolidado, y recibe la consideración del sector artístico.

### DEBILIDADES

- Durante el período evaluado no se ha desarrollado **planificación estratégica** que identifique los objetivos de la entidad, sea en forma de plan estratégico o de contrato programa.
- Para el trienio 2015-2017 no están vigentes las **funciones sectoriales** que corresponden al MACBA en función del Plan integral de las artes visuales.
- Dando por supuesto el interés de la cooperación privada, se denota que la **propiedad de los bienes adquiridos** por la Fundación MACBA, pese a permanecer a disposición del museo a perpetuidad, conserva la titularidad privada.
- En relación a las debilidades anteriores, se considera que ha existido una **falta de comunicación** a la sociedad del proyecto del equipamiento y de la dirección. Este hecho ha implicado desconexión y recelo respecto a las iniciativas del ente.
- Aparte de los costes económicos de suministro y mantenimiento, el edificio Meier presenta diversos **inconvenientes infraestructurales** que pueden dificultar la acción pública del museo (lucernas, claraboyas, etc.).
- La gestión del MACBA implica una elevada **carga administrativa debido** a la multiplicidad de procedimientos públicos que tiene que cumplir en función de su vinculación con las tres administraciones. Es especialmente gravosa la intervención previa del Ayuntamiento de Barcelona.
- No se dispone de un **manual de procesos** estructurado y de parte de los procedimientos necesarios para el aseguramiento del *know how* del ente y para la evolución y la optimización de las actividades que se llevan a cabo.
- El **Plan de marketing** que tiene que guiar la difusión, la ampliación de los públicos y su aprovechamiento, así como las estrategias vinculadas, data del año 2013 y, por tanto, es anterior al actual equipo directivo.

### FORTALEZAS

- **Diversificación de la financiación pública** en tres administraciones aportadoras.
- El crecimiento de colección de arte está vinculado, en su mayor parte, a la Fundación MACBA, que aporta, en este sentido, **fondos de mecenazgo** desvinculados del presupuesto del Consorci que rige el MACBA.
- La **explotación de los espacios del edificio**, a través del alquiler a terceros, complementa los ingresos de las actividades y es la línea de negocio con la tendencia más positiva.
- El reconocimiento del MACBA, procedente tanto de la singularidad del edificio como de algunas de las actividades con más resonancia, incrementa la **potencialidad de generar más ingresos propios**.
- Los **indicadores económicos** del 2017 son **positivos**: reducción del endeudamiento, fondo de maniobra positivo, cuenta de resultados con beneficio y ejecución presupuestaria con superávit.

### DEBILIDADES

- La institución tiene una **dependencia muy elevada** de la financiación pública (cerca del 79 %).
- El decremento en la obtención de **ingresos propios** en el trienio evaluado ha marcado una inflexión en el año 2016, en el que ha alcanzado su punto más bajo. La disminución de ingresos por visitantes, ocasionada en 2017 por la huelga del personal externalizado de atención al público, ha sido parcialmente compensada con el crecimiento de los ingresos por explotación de espacios.
- En relación directa a su función pública, el **margen bruto** de las actividades es deficitario, con costes directos superiores a los ingresos que se generan.
- Se han contenido los **costes de estructura**, pero aún representan un 70% de los gastos totales.
- Las **características del edificio Meier**, principalmente, implican que el gasto de mantenimiento y de infraestructura sea siempre elevado, pese a la inversión de los últimos años en eficiencia energética.
- Los gastos de optimización infraestructural no se trasladan a **incrementos en el rendimiento** general que impliquen mayor número de visitantes y de ingresos propios.
- El **aprovechamiento de los fondos europeos** para proyectos cofinanciados es aún incipiente.
- El **presupuesto de actividades** a duras penas alcanza para desarrollar una estrategia mayor de rotación de exposiciones, de desarrollo de las actividades vinculadas y de exportación de muestras, llegado el caso.

## FORTALEZAS

- La **línea artística** está muy **definida** y, en referencia al programa de actividades expositivas, está conformada a partir de la internacionalización.
- La **política de precios** para los visitantes o para los usuarios de los servicios del equipamiento es de tipo social y plenamente accesible a todos los públicos.
- El **perfil de visitante medio** del MACBA cuantifica la edad en 37-38 años. Se está llegando, por tanto, a un público de largo recorrido para su fidelización a las actividades del equipamiento.
- El **programa educativo** mantiene el número de visitantes y de sesiones y contribuye, así, a cumplir la misión del MACBA. En todo caso, prestigia al ente la existencia de actuaciones muy diversas tanto para niños y niñas de diferentes tramos de edad como para familias o para especialistas, mediante el PEI.
- Las **jornadas, conferencias y debates** tienen una gran aceptación, de modo que se pueden convertir en una vía que permita dar a conocer el museo a más público.
- El **nivel de satisfacción** de los visitantes se cifra con un notable, por lo que hay que mantener esta satisfacción y utilizarla como argumento para captar a nuevos visitantes.
- El **Centro de Estudios y Documentación**, con el nuevo repositorio digital, posibilita un recurso importante para el estudio y la investigación de la creación contemporánea y añade al MACBA un plus de excelencia.
- La inversión en **redes sociales** está dando sus frutos en la medida en que cada vez hay más seguidores y se visibiliza el museo y sus actividades.
- La actividad de **colaboración con las redes territoriales** permite difundir las actividades y el conocimiento de la creación contemporánea fuera de la sede del museo.

## DEBILIDADES

- El **público local** solo representa un 25% de los visitantes totales, aunque si se incluye a los usuarios de los servicios este porcentaje asciende, aproximadamente, al 40 %. La limitación de su número incide en aspectos derivados de la función social y territorial del museo, en el número de visitantes y la repetición de la visita y de la difusión en general.
- En referencia a la línea artística de la entidad, se percibe lo siguiente:
  - Sin **exposición permanente** no se explica el relato del arte contemporáneo producido en el país o de autores vinculados. En este sentido, se ha compensado la carencia con muestras temporales representativas de autores destacados (Miralda, Torres, Brosa, Aguilar, entre otros).
  - Se refleja de forma limitada el arte experimental y la **creación contemporánea que hay en Cataluña**.
  - Se considera que, en buena parte, la estrategia ha perdido la **continuidad con el tejido contemporáneo local** y el rol de **prescriptor** que debería serle implícito.
  - El público interpreta la **visión** artística del MACBA como **elitista**, muy específica y que se aleja de una concepción más participativa y accesible.
  - Se entiende que la **permeabilidad** se interpreta más como importación de producción exterior que como exportación de creadores locales.
- Las limitaciones presupuestarias impiden que se destinen fondos propios para **adquirir novedades artísticas** de posible interés en las ferias actuales (SWAB, ARCO, LOOP, etc.) o en las galerías del país.
- El ente puede ser percibido como **poco empático con la escena artística local** y ajeno a la gran mayoría de sus actividades.
- La *app* es una herramienta de servicio e información al público pero durante el trienio evaluado no ha sido un **canal de venta de entradas**.

## RECOMENDACIONES FINALES

### DE TIPO ORGANIZATIVO

1. Es del máximo interés para el MACBA disponer de la **planificación estratégica** que le permita actualizar la visión del equipamiento así como reflejar sus objetivos para los próximos ejercicios. La redacción de la *Estrategia 2022* y de una propuesta de contrato programa con periodicidad a medio plazo (años 2018 y 2019) reconduce su inexistencia en los años evaluados.
2. Se considera fundamental definir las **funciones sectoriales y territoriales** del MACBA en relación con las responsabilidades de tipo nacional de la entidad que justifican la aportación pública de las administraciones, principalmente de la Generalitat de Cataluña. La negociación y la aprobación posterior de un decreto relativo al Sistema Público de Centros y Espacios de Artes Visuales de Cataluña ha de facultar la integración de la institución en un contexto de objetivos comunes y de funciones compartidas.
3. Hay que **comunicar** de forma extensiva, especialmente entre los diferentes agentes que articulan el sector artístico nacional, el proyecto artístico y estratégico de la entidad, compartiendo los objetivos e integrando a aquellos *stakeholders* que actúen como prescriptores.
4. En un marco positivo de colaboración entre el ámbito público y el privado, debe poder redefinirse el criterio de mecenazgo en relación con la propiedad de la obra que la Fundación adquiere y destina al museo. En este sentido, y en virtud del apoyo que se presta al equipamiento, la **titularidad de la colección** tendría que pasar a titularidad pública.
5. En continuidad con las acciones de los últimos ejercicios, hay que insistir en establecer colaboraciones de **cooperación con otras entidades y agentes sectoriales** (del ámbito artístico, pero también archivos, bibliotecas o centros formativos), a fin de iniciar nuevas estrategias de actuación y establecer sinergias sectoriales.
6. En referencia a las herramientas de gestión, hay que mantener una voluntad expresa en la culminación de dos proyectos continuados de optimización de la **organización interna**:
  - La redacción de un **manual de calidad**, de posible certificación, que incluya, por una parte, los

procesos que desarrolla el ente y, por otra, la totalidad de los procedimientos vinculados que los implementan.

- La redacción periódica de un **plan de marketing** que relacione actuaciones concretas en la planificación estratégica y en la realidad del mercado del MACBA, sus públicos y el potencial de crecimiento.

### DE TIPO ECONÓMICO

7. El crecimiento de los públicos, las colaboraciones con terceros y la continuidad en la explotación comercial de los espacios y de la oferta de servicios tiene que hacer posible el **incremento de los recursos propios**. Sin alterar la dinámica de precios accesibles, habría que analizar la estrategia que permita incrementar los ingresos procedentes del público que accede a las instalaciones del museo.<sup>4</sup>
8. En función de los nuevos proyectos infraestructurales del museo, hay que valorar y medir detalladamente el impacto en recursos que supone cualquier **cambio en el equilibrio actual**, así como su repercusión económica y organizativa.
9. Los proyectos compartidos con terceros tienen que disponer de **financiación finalista** ajena a la gestión corriente. En este sentido, el esfuerzo económico compartido, la financiación comunitaria o el patrocinio puntual son imprescindibles para posibilitar el aumento de actividades y la estabilidad presupuestaria.

### RESPECTO A LA OFERTA Y EL CONTENIDO

10. La definición del MACBA como referente y equipamiento central lo faculta para desarrollar su actividad mediante **vías discursivas múltiples**:
  - Con una **exposición permanente** y rotatoria de la colección propia, que facilitará un relato y, a la vez, un debate sobre el arte contemporáneo producido en el país.
  - A partir de este discurso, es necesario que el MACBA ejerza el **liderazgo de la contemporaneidad artística**, estableciendo sinergias que acerquen la línea artística del museo a la creación en el contexto catalán.
  - Debe iniciarse una **estrategia que integre al sector** y a los agentes vinculados: programación singularizada de muestras temporales y actividades en cooperación, actualización del

<sup>4</sup> El aumento de los ingresos por taquilla implica un crecimiento de todo tipo de público, también del turístico, que paga un precio más elevado por entrada (sin los descuentos del público local) y, a la vez, una oferta complementaria (*merchandising*, servicios accesorios) que permita el aumento del gasto medio que efectúan los visitantes.

conocimiento específico del sector y la cadena de producción artística local, proyectos y actividades de investigación de los últimos años de creación contemporánea local, etc.

- La **vinculación de artistas** al programa de la entidad, especialmente a los autores de media carrera, implicará su proyección a través de la plataforma MACBA.
  - Hay que incidir en la parte de la permeabilidad que supone la **exportación del talento local**. En este sentido, hay que diseñar las actuaciones que lo hagan posible.
  - En el sentido de posibilitar la expresión de la diversidad del pensamiento creativo, sería de interés la **apertura de los criterios del Programa de estudios independientes**
11. La percepción de elitismo del MACBA no se corresponde con la accesibilidad de la institución. La aproximación a la realidad del arte contemporáneo de su entorno y el **equilibrio entre sensibilidades**, en el que se incluya el discurso más innovador en el más cercano a grupos más amplios de público, permitirá el acercamiento genérico del museo. En este sentido, la infraestructura posibilita el trabajo paralelo y el equilibrio con muestras de temáticas cercanas y conocidas por el gran público y otras más específicas.
  12. En sintonía con la colaboración que se inicia con la Fundación "la Caixa", sería del máximo interés establecer **cooperaciones con coleccionistas privados** y otras fundaciones dedicadas al arte contemporáneo del país.
  13. Las experiencias de **colaboración artística exterior**, con instituciones como el MUAC o con la agrupación europea *L'internationale*, han resultado muy beneficiosas para la entidad. El crecimiento y la diversificación de los contactos han de vehicular una permeabilidad más amplia y plural de las influencias externas.
  14. Se considera estratégico **vincular las actividades del MACBA a la universidad**, en especial con la UB, que forma a los futuros prescriptores del arte contemporáneo a pocos metros de distancia del museo, a la vez que establecer estrategias comunes.

## REFLEXIONES FINALES

El Museu d'Art Contemporani de Barcelona es el equipamiento referente de la creación contemporánea de

artes visuales, no únicamente a nivel local, sino también nacional. Con independencia de su categorización museística, constituye el elemento central en las políticas públicas culturales del sector, motivo por el cual las administraciones local, nacional y estatal le dan apoyo financiero.

El CoNCA entiende que el MACBA tiene una **función nacional**, con el sector y con el público, y eso lo determina para ofrecer una visión desde una óptica antológica y patrimonial de la creación catalana contemporánea, añadiéndole al relato nacional la perspectiva más singular.

Por otro lado, en paralelo a la línea artística propia, el museo debe asumir la misión de integrar el sector, sin exclusiones respecto al criterio actual, ya sea mediante acciones de difusión o en el programa de exposiciones temporales. En un sentido orgánico y sectorial, el MACBA, previa actualización en el ecosistema del sector, debe significarse como eslabón destacado en la cadena de valor que permita la evolución artística y la promoción de la creación contemporánea del país. A la vez, se interpreta que la promoción y la exhibición de los artistas propios tienen un impacto directo en el público local, en la asistencia al museo y en la forma de entender la creación más cercana como la expresión del entorno.

La excelencia implícita en todo equipamiento público referencial debe buscarse en actuaciones diversas, como la continuidad y potenciación de las actividades de difusión y debate o las colaboraciones con especialistas externos que enriquezcan el programa de exposiciones y actividades. Asimismo, debe buscarse en una voluntad de limitar el relato elitista con estrategias que preparen al público mediante un discurso claro y continuado en el que diversas disciplinas se interconecten, así como explicar la creación contemporánea a fin de superar la barrera de la codificación que distancia al público mayoritario.

Además, la proyección del sector del arte contemporáneo excede las competencias que puede desarrollar el MACBA. Entre otros aspectos, se consideran los siguientes:

- La consolidación de una colección pública única de titularidad pública y administrada por la Generalitat de Cataluña, que tiene competencia para ello, en colaboración con las administraciones del país, conservada unitariamente y con acceso para toda la red museística, reportaría beneficios de ámbitos diversos, como de difusión territorializada o de tipo logístico, con la reducción de necesidades de recursos para la conservación o el almacenaje. El



Plan de Museos se corresponde++ con un criterio centralizado de disposición de fondos y colecciones.<sup>5</sup>

- En este último ámbito —y en el caso del MACBA está muy presente—, hay que marcar el límite entre lo privado y lo público, así como la patrimonialización de las colecciones.
- Las políticas públicas nacionales sobre artes plásticas implican el liderazgo de los dos grandes equipamientos del país, el MNAC y el MACBA. De las complicidades entre ambos dependerá el desarrollo de estrategias eficientes para alcanzar los objetivos de interés nacional.
- Debe existir un debate abierto desde la Administración que conduzca hacia una política pública definida respecto al arte contemporáneo. Hay que plantear la conveniencia del discurso libre respecto al discurso en el marco público.

La evaluación estratégica del MACBA (2015-2017) corresponde a una etapa de transición para el equipamiento. En la vertiente de contenidos, el nuevo director llegó en septiembre de 2015 y los nuevos responsables artísticos al año siguiente, en 2016, y en el plano organizativo el gerente ocupó el cargo en el ejercicio 2016. Durante el trienio evaluado, los compromisos programáticos previamente adquiridos han marcado la dinámica del año 2015, del 2016 y, parcialmente, del año 2017. En este sentido, es un momento inicial para valorar el impacto del equipo directivo vigente y se considera que hay que dar **apoyo a la dirección y a la gerencia** para desarrollar su propio proyecto que, en estos momentos, da un paso evidente con la presentación de la planificación estratégica *Estrategia 2022*.

Gran parte de las recomendaciones y las reflexiones de la presente evaluación se reflejan en las planificaciones estratégicas para los próximos años, el documento *Estrategia 2022* y el *Contrato programa 2018-2019*, que se convierte en la plasmación del primero a medio plazo.

En este marco, el plan de usos con la reforma del espacio existente y la ampliación a la Capella de Montalegre es uno de los ejes básicos de futuro:<sup>6</sup> la tan deseada exhibición permanente de los fondos, nuevos espacios para las muestras temporales y las actividades del programa, la reorganización del espacio de oficinas fuera del edificio Meier, nuevos talleres para alumnos y artistas (*artist run-space*), etc. Con todo, será necesario que los proyectos de crecimiento de espacio y actividades vayan acompañados de **una nueva redefinición de recursos y un redimensionamiento presupuestario** de carácter estructural; en este punto será imprescindible que las administraciones consorciadas apuesten por ello decididamente y de forma permanente.<sup>7</sup>

## REPARTO DE RESPONSABILIDADES

En la relación de recomendaciones realizadas por el CoNCA existen diferentes niveles de asunción de responsabilidades.

Respecto al Consorci del Museu d'Art Contemporani de Barcelona, el equipo directivo debe comprometerse a la ejecución de las acciones y medidas para llevar a cabo los objetivos del nuevo Plan estratégico, así como del desarrollo de las recomendaciones de la presente evaluación que le permitan contrarrestar las posibles debilidades evidenciadas. La Dirección tiene que responsabilizarse de llevar a cabo los proyectos artísticos en consonancia con los objetivos del ente, priorizando la programación pero, a la vez, atendiendo a las misiones sociales, educativas y sectoriales propias de todo equipamiento público. Recae sobre la Gerencia la gestión interna que permita desarrollar todos los procesos, administrativos y artísticos, de forma eficiente y velar por la transversalidad de la acción y la colaboración de toda la organización.

5. *Museus 2030. Pla de Museus de Catalunya* (2017). Barcelona: Departament de Cultura, Generalitat de Catalunya, pp. 94-96.

6. Al cierre de la presente evaluación, el Ayuntamiento ha apuntado una posible reconsideración de los acuerdos históricos de cesión al MACBA de la Capella de Montalegre.

Sesé, T. (12 de junio de 2018) "Un CAP al Macba", *La Vanguardia*, p. 31.

Montañés, J.A. (20 de junio de 2018) "La oposición exige que el Macba ocupe la Misericòrida", *El País* (edición Cataluña), p. 3.

7. El 2 % dedicado a la cultura en los presupuestos anuales de la Generalitat de Cataluña es una reivindicación del sector asumida por el CoNCA a partir de la evidencia comparativa con las aportaciones e inversiones públicas en el marco de la Unión Europea. CoNCA (2013). *Crisi. Incerteses. Sinergies. Estat de la cultura i de les arts*. Barcelona, p. 68.

El Consejo General y la Comisión Delegada en lo que le corresponda deben responsabilizarse de supervisar cualquier actuación de tipo estratégico, aceptar o devolver el anteproyecto de presupuesto y todas aquellas medidas que, propuestas por la Dirección o la Gerencia, puedan afectar al desarrollo de las funciones y obligaciones que han de regir el equipamiento.

Las administraciones consorciadas deben obligarse al control periódico de la gestión del equipamiento y a la colaboración económica que se determine. En este sentido, tienen que implicarse en los proyectos que afecten a la estrategia del ente, comprobando y fortaleciendo, llegado el caso, la vinculación entre la aportación y los objetivos de carácter comunitario.

En cuanto al rol del CoNCA, la entidad evaluadora se hace responsable de realizar un seguimiento del MACBA para mostrar públicamente su evolución y, si lo verifica, la idoneidad de la propuesta. Por otro lado, el CoNCA se compromete a ser prescriptor del equipamiento ante la sociedad y a colaborar en la mejora continua que le permita alcanzar la excelencia en la gestión y los contenidos.





## TÍTOLS DE LA COL·LECCIÓ:

### AVALUACIONS ESTRATÈGIQUES

|                                     |                                                                                |
|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| <b>AEC 01 (2014) <i>ex ante</i></b> | <b>MUSEU NACIONAL D'ART DE CATALUNYA (MNAC).<br/>2010-2012</b>                 |
| <b>AEC 02 (2014) <i>ex ante</i></b> | <b>MERCAT DE LES FLORS.<br/>CENTRE DE LES ARTS DEL MOVIMENT.<br/>2010-2012</b> |
| <b>AEC 03 (2014) <i>ex ante</i></b> | <b>GRUP CONSORCI DE<br/>L'AUDITORI I L'ORQUESTRA.<br/>2010-2012</b>            |
| <b>AEC 04 (2015)</b>                | <b>BIBLIOTECA DE CATALUNYA.<br/>2011-2013</b>                                  |
| <b>AEC 05 (2016)</b>                | <b>FILMOTECA DE CATALUNYA.<br/>2012-2014</b>                                   |
| <b>AEC 06 (2016)</b>                | <b>GRAN TEATRE DEL LICEU.<br/>2012/2013-2015/2016</b>                          |
| <b>AEC 07 (2017)</b>                | <b>FUNDACIÓ ORFEÓ CATALÀ -<br/>PALAU DE LA MÚSICA CATALANA.<br/>2013-2016</b>  |
| <b>AEC 08 (2017/2018)</b>           | <b>TEATRE NACIONAL DE CATALUNYA.<br/>2014-2016</b>                             |
| <b>AEC 09 (2018)</b>                | <b>MUSEU D'ART CONTEMPORANI<br/>DE BARCELONA.<br/>2015-2017</b>                |

### INFORMES DE SEGUIMENT

|                             |                                                                                |
|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| <b>IS01 (AEC 02) (2018)</b> | <b>MERCAT DE LES FLORS.<br/>CENTRE DE LES ARTS DEL MOVIMENT.<br/>2013-2016</b> |
| <b>IS02 (AEC 03) (2018)</b> | <b>CONSORCI DE L'AUDITORI I L'ORQUESTRA.<br/>2013-2016</b>                     |
| <b>IS03 (AEC 01) (2018)</b> | <b>MUSEU NACIONAL D'ART DE CATALUNYA.<br/>2013-2016</b>                        |



Generalitat  
de Catalunya

# Co NC A

Consell Nacional  
de la Cultura i de les Arts