

Avaluacions estratègiques CoNCA

Informe de seguiment

ISO3 (AEC 01) (2018)

**Museu Nacional
d'Art de Catalunya
(2013-2016)**

 **Generalitat
de Catalunya**

Co NCA

Consell Nacional
de la Cultura i de les Arts

El document *IS03 (AEC 01) (2018). Museu Nacional d'Art de Catalunya (2013-2016)* 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 18 de maig de 2018.

Membres del Plenari

Carles Duarte i Montserrat, president

Gemma Sendra i Planas, vicepresidenta

Mercè Gisbert i Cervera, vocal i secretària

David Albet i Sunyer, vocal

Pilar Parcerisas i Colomer, vocal

Isona Passola i Vidal, vocal

Directora

Sílvia Muñoz d'Imbert

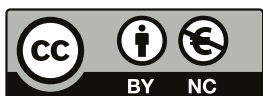
Elaboració

Jordi Auladell i Marquès

Equip del CoNCA

Anna Andreu Martínez, Jordi Auladell i Marquès, Lídia 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 Pérez.

El document *IS03 (AEC 01) (2018). Museu Nacional d'Art de Catalunya (2013-2016)*, 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, maig de 2018

Correcció lingüística: Tau Traduccions, S.L.

Maquetació: www.vitaminadisseny.cat

ÍNDEX

1. Metodologia	5
2. Conceptes de control	11
2.1. Acompliment d'objectius	13
2.2. Seguiment de les recomanacions de l'AE 2010-2012	14
3. Conceptes clau: indicadors quantitius (2010-2016)	33
4. Conclusions i recomanacions	43
Annex I. Models de fitxa de seguiment 2013-2016	49



1. METODOLOGIA

1. METODOLOGIA

El present informe correspon al seguiment durant els exercicis 2013, 2014, 2015 i 2016 de diversos indicadors referents al Museu Nacional d'Art de Catalunya (MNAC).

L'informe es fonamenta en una fitxa de seguiment redactada a partir de l'avaluació estratègica *ex ante* del Museu Nacional d'Art de Catalunya (MNAC) (2010-2012).¹ La fitxa esmentada s'inclou en el procés de millora contínua de l'equipament; en aquest sentit, intenta evidenciar l'evolució del MNAC amb diversos indicadors representatius (*annex I*).

Els indicadors que analitza l'informe fan referència, per una banda, a aspectes genèrics propis de la gestió o de l'activitat. Per altra banda, s'hi destaquen els índexs i les ràtios que s'adiuen a aspectes detectats com a sensibles en l'avaluació estratègica prèvia del MNAC 2010-2012.

L'avaluació estratègica es considera només el punt d'inici del procés de millora contínua dels equipaments que han estat avaluats.² El seguiment posterior es basa en les recomanacions i les reflexions que s'apunten en el 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 explicitats a les planificacions estratègiques del MNAC i recomanacions sorgides de l'avaluació estratègica. S'estructuren en indicadors qualitius, preguntes diagnòstiques referents i indicadors quantitius relatius a la recomanació i la seva execució.

1 CoNCA (2014). *Museu Nacional d'Art de Catalunya (2010-2012)*. Avaluacions estratègiques CoNCA, AEC 01 (2014) *ex ante*. Barcelona.

http://conca.gencat.cat/web/.content/arxius/publicacions/avaluacio_estrategica_mnac/Avaluaci__MNAC_WEB.pdf

2 Metodologia desenvolupada pel CoNCA.

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

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

- 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 de les àrees de l'organització que queden afectats per aquests canvis. Finalment, cal considerar els comentaris sobre el resultat de les innovacions.

Autoavaluació

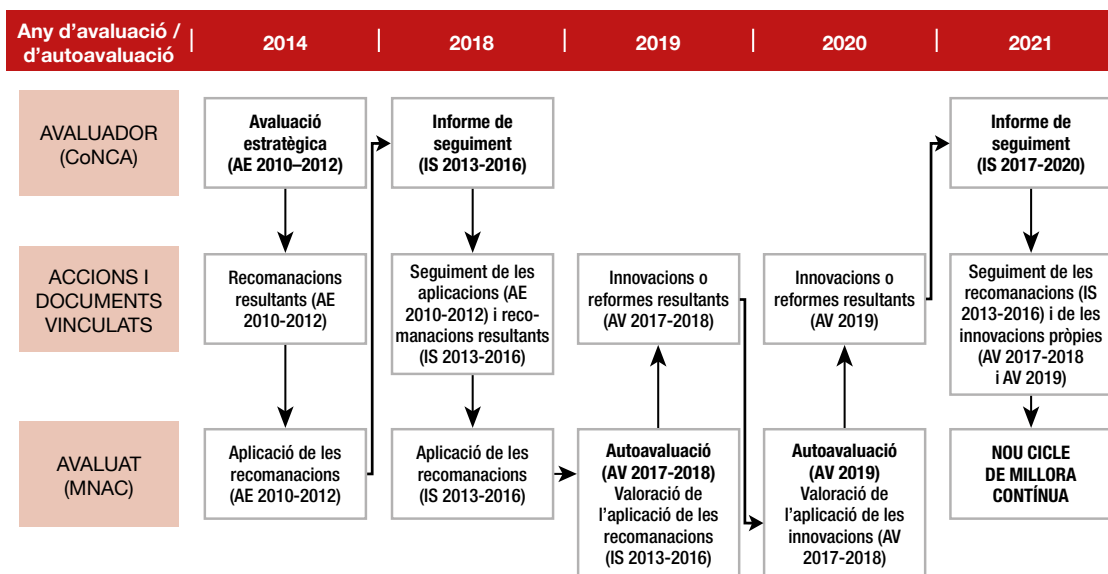
L'autoavaluació és un procés internalitzat que actualitza els diversos índexs de l'informe de seguiment a fi d'evidenciar el grau d'acompliment i l'estat dels conceptes de control i dels conceptes clau i d'obtenir la imatge vigent de l'equipament.

La política de millora contínua es considera implementada a partir del cicle altern d'avaluacions externes (avaluacions estratègiques / informes de seguiment) i avaluacions internes (autoavaluacions).

La dinàmica de l'autoavaluació s'estima amb un horitzó temporal que comprèn quatre exercicis des de la culminació del primer Informe de seguiment. De forma operativa, el CoNCA facilitarà al MNAC un accés a un repositori compartit ("núvol") on s'actualitzarà biennalment el fitxer d'autoavaluació corresponent.

El seguiment que s'està portant a terme correspon als exercicis 2013-2016. En aquest sentit, correspon al MNAC procedir a l'autoavaluació dels exercicis 2017 i 2018 durant l'any 2019, quan es disposi dels comptes anuals i de les memòries d'activitats corresponents. El MNAC s'autoavaluarà l'any 2020 amb les dades de l'exercici 2019.

En compliment del cicle de millora contínua, el CoNCA, com avaluador extern, portarà a terme un informe de seguiment corresponent als dos períodes autoavaluats i al darrer exercici sense avaluar (2017-2020). Altrament, el model d'informe de seguiment pot ser substituït per la redacció d'una nova avaluació estratègica en funció de les variacions que s'evidencien en l'equipament.



Programació de les avaluacions i autoavaluacions en el procés de millora contínua.



2. CONCEPTES DE CONTROL

2. CONCEPTES DE CONTROL

2.1. ACOMPLIMENT D'OBJECTIUS

- En el període 2013-2017 no consta l'existència de cap contracte programa amb les administracions representades al patronat ni, si no és el cas, amb l'Administració de la Generalitat a la qual s'adscriu.

PLA ESTRATÈGIA 2017

- En el mes de març de 2013 es va fer públic el document *Estratègia 2017*, que esdevé el pla estratègic de l'entitat amb un horitzó temporal que abraça el període de seguiment del present informe.
- El pla s'articula a partir de sis eixos estratègics: l'eix **social**, la **col·lecció**, el **coneixement i la recerca**, l'eix **nacional**, l'eix **internacional** i la **gestió i l'organització**.
- Els objectius de l'eix **social** són els següents:
 - Incrementar la rendibilitat social del museu i esdevenir un museu dinàmic i obert a tothom.
 - Incrementar el nombre de visitants i augmentar la diversificació de públics.
 - Promoure el coneixement i gaudi de l'art a través de les col·leccions i els programes.
 - Estendre l'estratègia digital a tots els àmbits del museu i potenciar les xarxes socials i la participació.
 - Assolir l'accessibilitat universal.
 - Impulsar la responsabilitat social corporativa.
- Les accions prioritàries vinculades a l'eix social són les següents:
 - En referència als serveis als visitants: remodelació de l'espai d'acollida dels visitants, revisió de la política de gratuïtat i dels horaris de serveis al públic, millora de la senyalització interna i externa, ampliació d'una nova cartera de serveis (major oferta de visites), obertura dels terrats i de l'ús social d'altres espais (Sala Oval), reformulació de la museografia, renovació de les audioguies, presència de copistes a les sales, acollida de continguts generats pels usuaris en el discurs museogràfic.

- En referència a les activitats: diversificació de l'oferta, programació multidisciplinària per a accedir a les col·leccions (actuacions escèniques a les sales, connexió amb la literatura de les obres d'art, connexió amb el cinema, nova programació a la Sala Oval), participació en esdeveniments culturals de la ciutat, posada en marxa d'una ruta medieval per Barcelona.
- En referència a l'educació: creació d'un consell d'educació del museu, desenvolupament del programa EducArt, col·laboració en programes de formació del professorat, impuls del programa participatiu Fòrum Jove, utilització de les sales expositives com a espai per a docència artística, territorialització de la formació del museu en les escoles del país, desenvolupament de l'aula virtual i els recursos educatius *online*.
- En referència a l'accessibilitat: desenvolupar un pla integral d'accessibilitat, iniciar programes comunitaris (programa *Museu Espai Comú d'Integració*), intensificar projectes comuns al districte/barri, establir un marc de cooperació amb la Xarxa de Biblioteques i els Centres Cívics de Barcelona.
- En referència a la comunicació: elaborar un pla de comunicació, plantejar una nova identitat corporativa, adequar les eines i els canals de comunicació amb el públic físic i virtual, elaborar un pla editorial, intensificar la col·laboració amb els mitjans de comunicació.
- En referència a l'estratègia digital: renovar el web, seguir amb la digitalització de la col·lecció i la seva disponibilitat *online*, obrir un blog i aprofundir en la interrelació mitjançant les xarxes socials, facilitar l'accés als continguts via aplicacions mòbils, adequar una museografia de caràcter interactiu, adaptar les edicions al format digital, aprofundir la col·laboració amb les plataformes digitals de patrimoni (Europeana i Google Art Project), continuar amb l'alliberament de continguts (*open data*), continuar la col·laboració amb les xarxes museístiques en l'àmbit digital.
- En referència al màrqueting: desenvolupar estratègies de captació de nous públics, crear un observatori de públics, desenvolupar un CRM (*customer relationship management*).
- En referència a la responsabilitat social corporativa: situar la cultura al centre de la vida pública (sensibilització envers el patrimoni cultural i la seva conservació, promoció d'accions per al desenvolupament local).
- Els objectius envers la **col·lecció** són els següents:
 - Dotar el museu de rellevància a partir de les col·leccions de més singularitat,

les pintures murals romàniques.

- Ser centre referencial del Modernisme català.
- Construir relats nous de l'art català en el context internacional.
- Oferir un relat complet del segle xx sense límits cronològics: cinema, fotografia, arquitectura, còmic o art digital.
- Ser un lloc per a la creació.
- Incrementar l'accessibilitat a la col·lecció garantint-ne la conservació, la documentació i la restauració.
- Dur a terme una política activa d'increment de les col·leccions.
- Les accions prioritàries vinculades a la col·lecció són les següents:
 - En referència al relat i la museografia: elaborar un relat conjunt per a la totalitat de l'art medieval, incorporar el llegat Cambó i la Col·lecció Thyssen, produir una nova presentació del Modernisme, documentació i exposició de les col·leccions de fotografia, desenvolupar una línia d'intervencions de creadors contemporanis, incorporar diferents disciplines, revisar els materials interpretatius, incloure en l'exposició els resultats dels projectes de recerca de la institució, instal·lar obres a espais no expositius del museu.
 - En referència a la programació expositiva, iniciar el desplegament d'un programa expositiu amb la diversificació de tipologies i de formats i definir la programació a partir dels eixos següents: revisió de la historiografia catalana, contextualització de la col·lecció en l'entorn geogràfic, exposicions de cultures no occidentals en relació amb les col·leccions medievals, establiment de diàlegs entre el Modernisme i altres moviments paral·lels europeus, la presència d'avantguardes al país, monogràfics sobre contemporanis catalans, creació d'exposicions itinerants (dels fons per a Catalunya i grans exposicions per a mercats externs).
 - En referència a la conservació: completar el catàleg de la col·lecció, fer-la accessible via digital, racionalitzar el fons de reserva, impulsar la gestió única del registre, reubicar el Gabinet Numismàtic de Catalunya.
 - En referència a la restauració: aplicació d'una estratègia preventiva sostenible, creació d'un pla de restauració d'obres de la col·lecció, formació en conservació preventiva.
 - En referència a l'increment de la col·lecció: obtenció de fons privats (recerca del mecenatge) i política proactiva d'actuació (acords amb tercers per a obtenir cessions, donacions, dipòsits, dacions i llegats), prioritització envers el

Modernisme, el segle xx i la fotografia.

- Els objectius envers el **coneixement i la recerca** són els següents:
 - Creació del Centre d'Estudis i Recerca.
 - Generació de coneixement en la recerca de l'art català.
 - Impuls de la biblioteca i l'arxiu.
 - Incorporació arreu de les noves tecnologies digitals.
 - Foment del debat i reflexió amb el sector museístic.
- Les accions prioritàries vinculades al coneixement i la recerca són les següents:
 - En referència a la formació especialitzada: desenvolupament de programes universitaris de formació en museografia.
 - En referència a la recerca: creació d'un consell científic assessor, establiment d'acords de col·laboració amb entitats nacionals i internacionals, posada en marxa del Centre d'Estudis i Recerca, elaboració d'un pla de recerca, participació en projectes internacionals, accés al reconeixement com a centre de recerca oficial, desenvolupament de la recerca en restauració de patrimoni artístic, col·laboració amb TERMCAT, creació i difusió de la base de dades de resultats de la recerca, convocatòria de beques de recerca d'estudis sobre les col·leccions del museu.
 - En referència a la biblioteca i l'arxiu: millora de prestació de serveis als usuaris físics i virtuals de la biblioteca (catàleg *online*), digitalització dels fons i introducció de col·leccions a la Memòria Digital de Catalunya, incorporació de documentació de les col·leccions pròpies a altres arxius, habilitació d'un espai de recerca en l'Arxiu del Museu i desenvolupament de recursos *online* específics.
 - En referència a la difusió: definició d'un pla editorial que reorganitzi les publicacions del museu, organització d'actes públics d'excel·lència (conferències, etc.).
- Els objectius envers l'eix **nacional** són els següents:
 - Exercir de capçalera dels museus d'art catalans.
 - Impulsar l'estudi i la difusió del patrimoni del país.
 - Incrementar el nombre de visitants catalans al museu.
 - Augmentar l'ús social del museu.
- Les accions prioritàries vinculades a l'eix nacional són les següents:
 - Creació i impuls de la Xarxa de Museus d'Art de Catalunya, formada pels mu-

seus de Girona, Figueres, Vic, Olot, Sitges, Vilanova, Tarragona, Reus, Lleida, Solsona, Montserrat i Barcelona.

- Implantar una política de dispersió de fons als equipaments del territori.
- Iniciar el programa “El museu és teu”.
- Coordinar actuacions amb altres laboratoris científics i centres de recerca del país.
- Definir programes de formació continuada per a professionals del sector.
- Els objectius envers l'eix **internacional** són els següents:
 - Ampliar la projecció del museu i de l'art català al món.
 - Generar complicitats amb els grans museus internacionals.
 - Definir una estratègica per al sector turístic.
- Les accions prioritàries vinculades a l'eix internacional són les següents:
 - Presentació internacional de les col·leccions: afavorir intercanvis, préstecs i la itinerància d'exposicions.
 - Activar la presència a xarxes internacionals i crear una xarxa europea de museus medievals.
 - Participació i organització, si escau, en projectes de recerca internacionals.
 - Assessorament i formació en programes d'intervenció i conservació a països emergents.
 - Reforç de la dimensió digital del museu i les col·leccions.
 - Captació de nous públics turístics, amb intervencions envers el gran públic i els professionals.
- Els objectius envers la **gestió i l'organització** són els següents:
 - Orientar el model organitzatiu a la qualitat i la innovació
 - Augmentar l'autofinançament.
 - Continuar els projectes de sostenibilitat mediambiental i de reducció de consums energètics.
 - Aplicar una estratègia general dels sistemes d'informació.
 - Obtenir la certificació RSC-10 relativa a responsabilitat social corporativa.
 - Aconseguir un nou espai dins el recinte de Montjuïc.
- Les accions prioritàries vinculades a la gestió i l'organització són les següents:
 - Implementar i avaluar el pla *Estratègia 2017*.
 - Proposar una nova arquitectura jurídica i de governança.

- Obtenir de l'Ajuntament de Barcelona la titularitat dels espais externs a l'edifici.
- Acordar amb l'Ajuntament de Barcelona, la Fira, la Generalitat i "la Caixa" la gestió dels pavellons Alfons XIII i Victòria Eugènia.
- Coordinar amb les administracions competents aspectes de mobilitat, medi ambient i seguretat de l'entorn del museu.
- En referència als aspectes econòmics: implantar millores d'eficiència en la despesa, la comercialització de productes i serveis i la captació de mecenatge; implementar millores en la política d'estalvi de les despeses de manteniment de l'edifici; fomentar la rendibilitat i l'explotació econòmica dels recursos humans i materials propis; definir un pla de patrocini; enfortir els vincles amb la fundació Amics del MNAC.
- En referència a la sostenibilitat energètica: implementar els sistemes de gestió certificats en l'estalvi energètic, formar personal i col·laboradors en la matèria, impulsar projectes d'estalvi alternatius als actuals, dur a terme una auditoria energètica de l'edifici.
- En referència al pla de sistemes: actualitzar el pla i els processos vinculats, implantar l'*e-Administració*, instal·lar Wi-Fi als espais públics, actualitzar i racionalitzar l'equipament tecnològic.
- En referència a la seguretat i la mobilitat: revisió dels sistemes vigents, formació del personal afecte, millora de la seguretat a les àrees circumdants externes, implantació del Pla de Mobilitat de 2012.
- En referència a l'equip de la institució: revisió de l'organigrama per implantar un programa d'evolució interna, racionalització dels procediments, formació continuada en habilitats i especialitzacions diverses, millora de circuits estables de comunicació interna.
- En referència a la responsabilitat social corporativa: implementació del sistema a l'equip i els col·laboradors externs, rendició de comptes, creació d'un consell social intern d'avaluació i elaboració d'una carta de serveis.
- En el període de seguiment del present informe (exercicis 2013-2016) no consta seguiment dels objectius i l'acompliment perioditzat de les accions descrites en el pla *Estratègia 2017*. L'avaluació definitiva del pla hauria de produir-se al tancament de l'exercici considerat horitzó per a la seva execució.
- Altrament, no es disposa del format d'avaluació del pla que ha d'incloure els indicadors vinculats d'acompliment.

POLÍTICA DE RESPONSABILITAT SOCIAL

- La gestió que desenvolupa el MNAC s'acull als principis de la responsabilitat social pels quals fou certificat segons la norma IQNet SR10.
- El sistema és l'aplicació dels compromisos del codi ètic ³ i implica els procediments per a l'eficiència segons un model de relació responsable amb els *stakeholders* de l'ens: usuaris, personal propi, proveïdors, patrocinadors i mecenes i el sector amb el qual interactua, així com la responsabilitat amb el medi ambient.
- El MNAC resta vinculat al pla *Estratègia 2017* i s'avalua a partir d'indicadors que mesuren el grau d'acompliment dels objectius diversos per anualitats.
- La darrera memòria de responsabilitat social disponible data de l'exercici 2015 i estableix un seguit d'objectius i l'avaluació amb indicadors dels diferents grups d'interès que participen o en les activitats que desenvolupa l'ens o en formen part: equip humà, respecte del medi ambient, mitjans de comunicació, proveïdors, usuaris, societat, administració i gestió econòmica, patrocini i mecenatge i col·laboracions i aliances.

2.2. SEGUIMENT DE LES RECOMANACIONS DE L'AE 2010-2012 ⁴

De tipus organitzatiu

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

3 El codi ètic fou aprovat el 22/05/2014 i implica la rendició de comptes, la transparència institucional, el comportament ètic, el respecte pels interessos dels *stakeholders*, el respecte pel principi de legalitat, el respecte a la normativa internacional de comportament, el foment de la responsabilitat social i el principi de no ingerència.

4 Per al seguiment de les recomanacions de l'avaluació estratègica feta al Museu Nacional d'Art de Catalunya, corresponents al període 2010-2012, s'incorpora com a preàmbul el text original de les recomanacions fetes (en cursiva).

seny de les accions i les polítiques vinculades per assegurar-ne el compliment.

2. En referència a la justificació tècnica i científica, es considera important l'articulació d'un o de diversos **comitès consultius** d'experts sectorials (àmbits econòmic, jurídic, de continguts, etc.) que argumentin i donin suport a les actuacions de l'ens. La creació d'aquest tipus d'òrgans milloraria la posada en valor dels continguts i revertiria en un increment de l'excel·lència global de la institució.
3. S'entén que la minoració progressiva de l'aportació institucional ha d'implicar una cessió d'organització i gestió que, del model públic originari, s'acosti a dinàmiques del sector privat. Sense perdre l'essència d'una funció social i d'objectius comunitaris, cal adaptar el funcionament a una gestió on els criteris de tipus sectorial s'afegeixin als de **coherència econòmica i professional**.
4. Amb relació al disseny d'estratègies d'apropament entre l'oferta i el públic, s'evidencia la necessitat d'un **pla de màrqueting periòdic** (anual o biennal) que vinculi les necessitats detectades en el visitant i l'entorn (estudi de públics). En relació amb els objectius estratègics definits, el pla ha de permetre establir polítiques, mesures concretes d'acció i mètodes de control de resultats que afectin les activitats que cal programar, la comunicació que cal dur a terme i les actuacions de micromàrqueting efectives.
5. El govern més eficient de les múltiples i diverses activitats del MNAC obliga a procedir a la **gestió per projectes**, que permetrà tractar individualment l'organització dels recursos i el cost – benefici de cada activitat. La inclusió de la fitxa de cost possibilitarà el seguiment sincrònic de la despesa i el rendiment posterior a partir dels beneficis, sigui en ingressos econòmics o en rendiments socials.
6. L'organigrama actual estructura les diverses àrees que conformen les activitats o continguts i els departaments que els donen suport. A aquesta disposició funcional, caldria afegir-hi una **organització matricial** que reflectís els canvis en la distribució dels recursos humans en funció de la gestió per projectes i que permetés la doble cadena de comandament, la mateixa jerarquia de l'ens i la dels responsables de projecte que interactuen transversalment amb les diferents àrees. Aquesta disposició organitzativa addicional facultaria la gestió optimitzada d'aspectes cabdals que requereixen la participació de departaments diferents, com la programació i realització d'exposicions temporals i activitats paral·leles.
7. Amb l'objectiu d'enfortir la captació de recursos propis cal atribuir major visibilitat organitzativa a tasques específiques com la **comunicació i la gestió de públics i l'oficina de mecenatge** que, dotada dels recursos adequats, hauria

de dependre directament de la direcció. Talment, com a procés prioritari i assumint-ne la responsabilitat la mateixa direcció, es considera necessària l'articulació d'una estratègia que possibiliti evidenciar sinergies i beneficis recíprocs amb els patrocinadors.

8. S'ha de definir el **manual de qualitat** amb la totalitat de processos que desenvolupa l'ens i que serveixen de compromís de funció i activitat en el contracte programa, així com els procediments que permeten desenvolupar una gestió eficient de les despeses ordinàries; en aquest sentit, la vinculació amb les tasques del personal possibilitarà millorar la coordinació i la productivitat. Aquest manual de funcionament ha d'integrar les certificacions respecte del consum energètic (ISO 14001 mediambiental) i de gestió de responsabilitat social (IQNet SR10).
9. Pel que fa a les **places laborals d'especial valor afegit** en el funcionament de l'ens, i concretament en el cas del conservador en cap, és d'especial interès que no continuïn vacants per evitar disfuncions organitzatives. Si l'actual conjuntura no permet obrir un concurs d'abast suficient, caldrà recórrer a l'interinatge amb personal propi mantenint en reserva la plaça en espera de la seva resolució definitiva. Tanmateix, la direcció fa constar que el cas concret s'ha solucionat en exercicis posteriors.
10. El document Estratègia 2017 enumera els objectius i les accions vinculades per assolir-los. Amb el marc definit, és fonamental establir una **priorització d'objectius** a fi de quantificar els recursos necessaris i la temporalització presupostària que se'n derivi.

VALORACIONS

- En posterioritat al pla estratègic esmentat, per l'Acord de Govern ACORD GOV/151/2016, de 22 de novembre, es modificaren els estatuts del Consorci Museu Nacional d'Art de Catalunya.⁵
- En virtut de la nova regulació, les modificacions no afecten els objectius, les funcions i el seu desenvolupament, i es limiten a aspectes de règim intern, a potestats pròpies de l'autonomia de gestió i a l'adscripció de la institució al sector públic de l'Administració de la Generalitat de Catalunya.

5 L'Acord de Govern adequa els anteriors estatuts de l'ens a la nova regulació del règim jurídic dels consorcis impulsada per la llei estatal Llei 40/2015, del primer d'octubre, de règim jurídic del sector públic.

- En referència a les mancances de la governança per donar cabuda a la participació del sector privat, es constata que no s'ha aconseguit major proporcionalitat dels mecenes en els òrgans decisoris de l'ens, tot i la presència en el patronat de l'ens. En aquest sentit, la comissió delegada continua formada per membres del Patronat nomenats per les tres administracions consorciades (**recomanació 1**).
- La proposta d'estudi d'una nova arquitectura jurídica per a resoldre, entre altres aspectes, la participació privada en la governança del consorci resta inclosa també en el document estratègic *Estratègia 2017*.
- L'organigrama aprovat l'1 de desembre de 2015 es diferencia del vigent al tancament de l'avaluació 2010-2012, entre d'altres aspectes, en la dependència exclusiva i directa de les àrees de planificació estratègica (*Estratègia, innovació i transformació digital*) i d'imatge, mercats i captació de fons (*Marca i desenvolupament*). Es considera que, en el marc competencial que li donen els estatuts vigents, la direcció assumeix no únicament la responsabilitat nominal del total de funcions que desenvolupa l'equipament, si no també, de forma directa, les pròpies de la representativitat de l'ens davant la societat (**recomanacions 7 i 13**).
- En l'organigrama vigent la figura del conservador en cap assoleix el segon nivell de comandament, en paral·lel a la figura del gerent, i assumeix les competències directes referents a la recerca, la gestió de col·leccions, la conservació, la biblioteca i l'arxiu i les exposicions. En l'organigrama previ constava en un nivell jeràrquic supeditat a la gerència i amb unes funcions limitades a la col·lecció.
- Tot i la rellevància de la plaça de conservador en cap en l'estructura de l'ens, l'entitat informa que no s'ha cobert la vacant (**recomanació 9**). En aquest sentit, es manifesta la necessitat de recuperar els llocs de treball suprimits durant els exercicis de limitació pressupostària a fi d'assolir els objectius previstos; la mateixa organització considera que la situació actual genera càrregues de treball que poden col·lapsar diferents llocs clau de l'organigrama.
- Durant el període 2013-2016, l'organització interna ha impulsat mesures de modernització procedimental i tecnològica per a optimitzar el funcionament intern, incorporant la gestió per projecte, especialment per part de les àrees de continguts. Aquestes reformes es vinculen a la gestió segons els principis de la responsabilitat social (**recomanacions 3, 5 i 6**).
- No consta l'articulació de comitès consultius d'experts sectorials per a donar suport a les actuacions de l'ens (**recomanació 2**).

- No es disposa d'un pla de màrqueting estructurat i aprovat ni d'un pla de comunicació. Així mateix, la institució informa que es realitza un estudi dels públics amb periodicitat anual, que permet disposar d'informació per a les posteriors accions envers el mercat. En el mateix sentit, es treballa el màrqueting i la comunicació de manera coordinada entre els diversos departaments implicats (**recomanació 4 i 21**).
- El MNAC ha redactat procediments de funcionament diversos que estan vinculats a la certificació de responsabilitat social corporativa IQNet SR10 i a la ISO 14001 mediambiental referent al control eficient dels consums energètics. En aquest sentit s'inclou la redacció dels processos existents i els nous als models preestablerts en exercicis precedents (**recomanació 8**).
- El sistema de gestió de la responsabilitat social del MNAC, aprovat el 2013, es desenvolupa amb els procediments relatius a la rendició de comptes, a la transparència, al comportament ètic, al respecte als interessos de les parts implicades, al respecte al principi de legalitat, a la formació, informació i sensibilització del personal propi, a la difusió de les polítiques de sostenibilitat, a la prevenció de la contaminació i l'estalvi energètic i a la millora contínua.
- L'entitat manifesta que es marquen els objectius anuals a partir de l'estratègia quinquennal. Amb aquesta directriu bàsica, s'estableix una prioritització dels objectius que cal executar anualment. L'absència d'un contracte programa que permeti assignar dotació econòmica a cada objectiu o a les accions per a desenvolupar-lo,⁶ implica que el pressupost anual esdevingui la via exclusiva per a reflectir el cost i l'oportunitat / prioritat de cada actuació (**recomanació 10**).

De tipus econòmic

11. L'aportació de les institucions públiques s'ha minorat progressivament en els darrers exercicis, fet que no ha pogut ser compensat per l'autofinançament. Això ha provocat que el manteniment estructural de l'equipament sigui possible a canvi de reduir a mínims el pressupost dedicat a les activitats. En aquest sentit, en el marc socioeconòmic actual, cal arribar a compromisos amb les admi-

⁶ "El Museu ha d'establir amb les entitats consorciades un **contracte programa** per tal de desplegar el règim de relacions entre les parts, els compromisos recíprocs en relació amb la gestió i el finançament del Museu, i el pla d'inversions. El contracte programa ha de ser aprovat prèviament pels òrgans de govern de les entitats consorciades". Art. 20.2. de la Resolució CLT/1188/2006, de 7 d'abril, per la qual es dona publicitat a l'Acord del Govern de la Generalitat de 14 de març de 2006, pel qual es modifiquen els Estatus del Museu Nacional d'Art de Catalunya.

nistracions fonamentats en un contracte programa que concerta a mitjà termini (tres anys) l'aportació pública i les obligacions de l'ens. L'acord possibilitarà, per una part, l'assoliment dels objectius del MNAC i, per l'altra, la planificació financera amb la previsió suficient per a adequar estratègies i continguts als recursos disponibles.

12. L'actual entorn econòmic provoca l'increment percentual de **l'autofinançament** per compensar el descens de les aportacions públiques. És imprescindible fer participar el personal del MNAC dels eixos i estratègies que han de regir l'augment de recursos propis; cal actuar amb unitat d'acció en compliment de les directrius definides per a aquest fi.
13. Resulta imprescindible destinar recursos a la captació i la fidelització de **patrocini i mecenatge**, amb un pla d'objectius consensuat i vinculant-hi les actuacions de màrqueting oportunes. En aquest sentit, cal incidir en els beneficis diversos (fiscals, visibilitat pública, serveis) que afavoreixen l'interès de tercers en l'entitat i les seves activitats i caldria definir una àrea específica que prioritzi la intervenció en la fidelització dels aportadors ja existents, amb les mesures de vinculació i seguiment que siguin oportunes, i en la captació de nous aportadors mitjançant les actuacions comercials o protocol·làries que es determinin.
14. En paral·lel al taquillatge per visites i l'ingrés per activitats, es considera fonamental la generació de recursos vinculats a **l'aprofitament de la infraestructura**, especialment el lloguer d'espais i l'explotació comercial de les concessions. També és necessària la promoció dels ingressos provinents de la prestació de serveis tècnics relatius als recursos físics i humans disponibles en el Museu.
15. Es detecta un marge de creixement ampli dels possibles ingressos d' **activitats paral·leles**. Si s'obre un ventall nou d'oferta referent a un mostrari més ampli d'exposicions temporals i a la socialització de les diverses recerques actives, s'incrementarà la quota d'usuaris i el seu impacte en l'autofinançament de l'ens.
16. Tot i que la naturalesa de la institució fa que aquesta operació sigui especialment complexa, l'objectiu de la gestió interna de les despeses ha de ser **minorar les despeses fixes** per passar-les a variables, principalment les destinades a oferir activitats temporals i/o paral·leles. Aquesta regularització de la despesa en cap cas pot afectar l'essència en la producció de continguts i serveis de la institució.
17. En relació al punt anterior, i atenent a la realitat de l'equipament, caldria generar tota la **producció interna** possible amb els recursos humans disponibles: exposicions de producció pròpia, activitat de recerca, conferències, cursos,

congressos, etc. L'acció esmentada suposaria una mesura evident d'estalvi i optimització de la gestió dels recursos interns.

18. *Pel que fa a la productivitat, entesa com a còmput de despesa unitària, els **costos per usuari** són molt elevats. Reduir-los implica bàsicament un esforç dirigit al creixement dels visitants, ja que resulta difícil alterar la despesa estructural a causa de les característiques de l'ens.*
19. *Les auditories econòmiques han detectat l'absència en l'inventari comptable de determinats béns de la col·lecció. L'**actualització del balanç** amb la totalitat del fons quantificat i actualitzat representa evidenciar el valor econòmic i patrimonial real de la institució.*

VALORACIONS

- Les aportacions públiques durant el període de seguiment (2013-2016) han seguit una tendència a l'alça, si bé moderada, amb valors d'entre 10,8 i 11,2 milions d'euros. Aquests muntants engloben les transferències de capital (1,8 milions d'euros l'exercici 2013 i 0,91 milions d'euros el 2016), que es destinen a la inversió en la infraestructura, i les transferències corrents, aquelles que s'empren directament en el manteniment de l'organització i la generació de continguts i activitats.
- Durant el període 2013-2016 les transferències de capital han suposat un total de 4,4 milions d'euros acumulats per part de la Generalitat i d'1,1 milions d'euros acumulats per part de l'Ajuntament de Barcelona.
- En una perspectiva temporal més àmplia (període 2010-2016), les transferències corrents de les administracions públiques indiquen una corba descendent d'aportacions on s'arriba al punt d'inflexió l'any 2013, quan la suma baixa fins a 9,1 milions d'euros. El lleu increment posterior assoleix 10,3 milions d'euros el 2016.
- El creixement esmentat en el darrer exercici és compartit per les tres administracions aportants que, amb tot, representen respecte de l'any 2010 una disminució del 46,3 % (Administració general de l'Estat), del 19 % (Generalitat de Catalunya) i del 20,6 % (Ajuntament de Barcelona).
- A efectes percentuals, l'aportació corrent de cada administració en l'exercici 2016 ha estat del **58,1 % (Generalitat)**, **19,79 % (Administració general de l'Estat)** i **22,14 % (Ajuntament de Barcelona)**. A partir d'aquestes dades es

conclou que continua el subfinançament per part de l'Estat, circumstància ja advertida en exercicis anteriors.⁷

- A fi de garantir la continuïtat de les aportacions i la garantia de la cobertura de les activitats previstes en la planificació estratègica, cal l'establiment d'acords a mitjà termini en forma de contracte programa que, fins avui, no s'han pogut portar a terme (**recomanació 11**).
- El finançament del MNAC prové de forma majoritària de l'aportació pública: el 2016 correspon al 73,76 % i, en conseqüència, l'autofinançament (respecte dels ingressos d'explotació) és del 26,24 %; en aquest grup d'ingressos s'inclourien el patrocini privat (4,67 % del total) o el taquillatge (12,60 % del total), entre d'altres conceptes.
- Després de marcar un punt d'inflexió l'any 2013, quan els ingressos propis baixaren a 3,4 milions d'euros (0,8 milions menys que l'exercici anterior), la tendència moderada al creixement constatada l'any 2016 (3,7 milions d'euros) es fonamenta en l'increment del taquillatge, dels ingressos per mecenatge o per la consolidació del lloguer d'espais (26,9 % dels ingressos propis corresponents a l'any 2016) (**recomanacions 12 i 14**).
- El mecenatge assoleix un percentatge mitjà del 18 % del total d'ingressos propis en el període 2013-2016, amb valors absoluts al voltant de 600 mil euros anuals,⁸ i un creixement del 9 % en el darrer exercici respecte de l'anterior. La naturalesa d'aquestes aportacions privades, que inclouen també el patrocini, impliquen el suport genèric i l'específic, com les vinculades a exposicions temporals (*Picasso romànic* o *Marianne Breslauer*, el 2016) (**recomanació 13**).
- L'actualització i ampliació del catàleg de serveis públics ha implicat un conjunt de mesures organitzatives que proporcionen un augment de l'oferta i, en conseqüència, d'ingressos vinculats: l'obertura d'espais de visita a la infraestructura (els terrats), l'adequació dels horaris o la reformulació i la renovació progressiva de l'oferta expositiva configuren, entre d'altres, unitats de negoci que s'afegeixen al taquillatge, al lloguer d'espais i a la captació de fons per la via del mecenatge

7 "(...) la Generalitat de Catalunya, l'Ajuntament de Barcelona i l'Administració general de l'Estat assumeixen les aportacions necessàries per fer front a les despeses corrents del Museu en la proporció següent: **50%, la Generalitat de Catalunya; 20%, l'Ajuntament de Barcelona i 30% l'Administració General de l'Estat (...)**."Art. 20.2., Resolució CLT/1188/2006, de 7 d'abril, per la qual es dona publicitat a l'Acord del Govern de la Generalitat de 14 de març de 2006, pel qual es modifiquen els Estatus del Museu Nacional d'Art de Catalunya.

8 Excepte en l'any 2013 que amb una davallada de 300 mil euros de la partida i amb l'increment notable del muntant per lloguer d'espais, la proporció del mecenatge en el total d'ingressos propis fou del 8,3%.

i del patrocini. Altrament, l'organització informa que la producció d'activitats i de continguts està majoritàriament internalitzada (**recomanacions 15 i 17**).

- Respecte del procés envers la minoració de la despesa fixa, que es troba il·lustrat pels costos en consums i manteniments de l'edifici, la tendència del període 2010-2016 indica una corba descendent del cost fins al punt d'inflexió de l'any 2013, a partir del qual hi ha un increment moderat fins a l'exercici 2016, que assoleix 13,2 milions d'euros, un 23,1 % menys que a l'any 2010. El control de la despesa fixa és conseqüència, entre d'altres, de les estratègies d'intervenció mediambiental, que han afectat directament la reducció en el consum energètic, o de l'aprimament de l'organització, que ha passat de 158 efectius l'any 2010 al 131 de 2016 (**recomanació 16**).
- En els objectius estratègics referents a la gestió i l'organització que s'esmenten en l'*Estratègia 2017*, hi ha definides actuacions en l'àmbit de l'optimització dels recursos per a l'eficiència en la despesa. En aquest sentit, l'increment de públics i la contenció de les despeses estructurals han suposat una tendència sostinguda de reducció dels costos unitaris per usuari, que en el 2016 és de 17,5 euros/usuari, prop d'un 18 % menys que l'any 2013 (**recomanació 18**).
- En referència a l'actualització del balanç amb la col·lecció encara no registrada a efectes patrimonials, la institució informa que s'han activat al balanç nous elements del fons per valor de 98,6 milions d'euros en el període 2013-2016. Els ingressos a la col·lecció han estat de 2.402 béns durant el període de seguiment (**recomanació 19**).

Respecte de l'oferta i el contingut

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

21. Aquest catàleg ha d'anar acompanyat del seu corresponent **pla de màrqueting** que posicioni cada activitat davant dels seus possibles nínxols de públics. Aquesta eina es podrà implementar mitjançant les aportacions dels estudis de públic fets per la mateixa institució.
22. El **caràcter científic i social** de la institució obliga a fer determinades activitats i projectes minoritaris i de retorn social difícil. Amb independència dels aspectes econòmics relacionats amb aquestes activitats, cadascuna s'hauria de valorar singularment tenint en compte criteris qualitius i de més impacte. A tal finalitat ajudaria l'existència d'un comitè intern que s'encarregués de l'anàlisi crítica, imparcial i documentada de cadascuna d'aquestes propostes i que en fes el seguiment per assegurar-ne l'execució correcta.
23. A fi d'augmentar l'oferta, fer rodar les activitats i mantenir l'interès públic per la novetat constant, caldria procedir a adequar **nous espais físics** per a exposicions temporals sincròniques i activitats vinculades.
24. Són necessaris **nous recursos tecnològics** que actualitzin i facilitin la visita virtual pel web i per les altres vies digitals. Alhora, en l'exposició física, cal considerar la inclusió de pantalles interactives, a fi de fer-ne partícip el visitant, o propostes de realitat augmentada que millorin la comprensió dels continguts.
25. La institució vertebrava una xarxa territorial pròpia, també esmentada com a seccions, conformada per la Biblioteca Museu Víctor Balaguer (Vilanova i la Geltrú), el Museu del Cau Ferrat (Sitges) i el Museu de la Garrotxa (Olot). Cal que hi hagi una **coordinació d'actuacions amb les seccions** que permeti l'articulació d'un discurs únic i territorialitzat, amb accions col·laboratives i amb sentit unificat.
26. Fora d'interès estendre acords o convenis de col·laboració amb els museus locals a fi d'articular una autèntica **xarxa d'institucions de conservació artística**. Una relació més estreta permetria la coproducció d'exposicions itinerants, cessions d'obres, actes territorialitzats (conferències, taules rodones, etc.) i altres activitats conjuntes; s'acompliria un dels principals objectius estratègics i es proveiria el mateix MNAC de noves activitats. Des de gerència s'informa que, a data de redacció del present informe, s'està portant a terme la constitució de l'esmentada xarxa.
27. S'han d'organitzar altres **col·laboracions externes** que generin coproduccions d'abast internacional, destinant un pressupost com a projecte individualitzat.

28. La **recerca** es considera una de les mesures d'excel·lència. Cal crear un catàleg de projectes de recerca que en permeti el control i la gestió; alhora, la seva difusió, mitjançant el butlletí propi o en mitjans internacionals o indexats, ha de representar el posicionament científic de l'entitat.
29. Altrament, s'han de **socialitzar els projectes de recerca** a fi de mostrar proximitat entre les activitats de la institució i el gran públic: inauguracions, actes de presentació per als mitjans, activitats vinculades, etc.

VALORACIONS

- El nombre de les activitats del MNAC comptabilitzades durant el 2016 són 74 i ha crescut lleument des del 2013.
- L'oferta d'activitats ha generat 820.516 visitants durant el 2016, xifra que inclou els visitants de l'exposició permanent (57,3 % del total de visitants), als de les exposicions temporals (3,1 %) i els de l'edifici (39,6 %). A l'efecte del total, el creixement de públic es quantifica, aproximadament en un 60 % respecte de l'exercici 2012 i en valors absoluts 103 mil visitants més que a l'any anterior, el 2015.
- L'augment de visitants en els darrers exercicis es fonamenta, principalment, en l'accés a l'edifici (75 mil visitants més el 2016 que a l'any previ). La visita a l'exposició permanent s'ha incrementat en 13 mil visitants respecte de l'any anterior (un 10,6 % més que en el 2013) i la visita a les exposicions temporals es manté amb públics similars als exercicis 2013 i 2014.
- El gran projecte museístic dels darrers exercicis, que culminà el 2014, fou la presentació de la col·lecció d'art modern que, amb prop de mil cinc-cents peces, defineix el Museu com a referència del Modernisme. El discurs artístic inclou el segle xx fins la dècada dels cinquanta, amb el moviment Dau al Set com a límit temàtic.
- Altrament, durant el període de seguiment, la institució ha seguit la línia argumental de recuperació i reivindicació d'artistes catalans mitjançant les exposicions temporals.
- En el vessant educatiu destaca el projecte Tàndem que, amb una durada de tres exercicis (cursos 2013/14-2015/16), ha comportat superar el concepte de formació específica per a implicar variacions metodològiques en el model pedagògic del centre escolar implicat. Així mateix, continua el projecte de Creadors

en Residència a partir de l'acord amb el Consorci d'Educació de Barcelona i l'Institut de Cultura de Barcelona, així com la participació en Apropa Cultura.

- El nombre total d'usuaris dels programes educatius i socials del MNAC registra una tendència al creixement i es situa en prop de 50 mil l'any 2016, un 13,6 % més que al 2013.
- La institució disposa d'un programa d'actuacions anuals vinculat als pressupostos i dependent del pla estratègic quinquennal. En aquesta relació s'inclou en el catàleg de serveis al públic i el de totes aquelles activitats que es realitzen internament, siguin projectes puntuals o accions de desenvolupament continuat (**recomanació 20**).
- Del total d'activitats que dur a terme la institució, durant l'any 2016 el 24 % corresponen a activitats d'excel·lència. La previsió de la creació d'un consell científic assessor i del Centre d'Estudis i Recerca ha de permetre l'avaluació i la regularització dels projectes que desenvolupa l'ens. Altrament, no s'ha creat un catàleg de projectes de recerca vigents (**recomanacions 22 i 28**).
- La planificació *Estratègia 2017* argumentava l'objectiu d'aconseguir un nou espai dins del recinte de Montjuïc que, mitjançant un acord amb les administracions competents i altres agents, possibilités expandir la mostra de col·leccions i instal·lacions temporals. Si bé l'any 2013 es formalitzà un acord per a promoure una gran àrea cultural conjunta a Montjuïc, en el període de seguiment no s'ha materialitzat la incorporació de nous espais físics d'accés públic (**recomanació 23**).⁹
- A partir dels objectius marcats en l'estratègia del MNAC, les actuacions respecte de l'actualització digital han implicat la renovació del web, culminada l'any 2014 (693.436 visites el 2016, un 12 % més que a l'any anterior) i l'increment dels seguidors a les xarxes socials (100.773 el 2016, un 41 % més que a l'any previ).
- Entre les altres actuacions en l'àmbit digital destaca la introducció de la tecnologia de sensors a les sales d'art modern a través d'una *app* participativa pròpia, i la implantació de l'*app* genèrica dels museus de Catalunya i de les *app* *CloudGuide* i *Unique Visitors*, audioguies multimèdia (**recomanació 24**).
- L'any 2014 es constituí la Xarxa de Museus d'Art de Catalunya amb la finalitat

9 L'acord de 2013 inclogué, a més del MNAC, la Generalitat de Catalunya, l'Ajuntament de Barcelona, CaixaForum i la Fira de Barcelona.

Amb posterioritat al període de seguiment, l'Ajuntament de Barcelona anuncià un acord amb Fira de Barcelona respecte de la conversió del pavelló de Victòria Eugènia a fins expositius culturals.

<http://premsaicub.bcn.cat/2017/07/31/barcelona-guany-a-6-350-m2-despai-cultural/>

d'establir polítiques comunes de protecció, recerca i coneixement del patrimoni, així com la formació museística i la col·laboració en projectes comuns. El MNAC adopta el rol d'articulador i coordinador de la xarxa la qual inclou, inicialment, catorze museus on s'integren les institucions anteriorment considerades seccions o xarxa territorial pròpia (**recomanació 25**). A les catorze institucions se n'han afegit quatre posteriorment.

- La Xarxa de Museus d'Art durant el període 2013-2016 està composta pels equipaments següents: la Biblioteca-Museu Víctor Balaguer, de Vilanova i la Geltrú; el Museu d'Art de Girona; el Museu Episcopal de Vic; el Museu Diocesà i Comarcal de Solsona; el Museu del Cau Ferrat, de Sitges; el Museu de la Garrotxa, d'Olot; el Museu d'Art Jaume Morera, de Lleida; el Museu de Lleida diocesà i comarcal; el Museu de l'Empordà, de Figueres; el Museu de Reus; el Museu de Valls; el Museu de Manresa; el Museu d'Art de Sabadell; el Museu d'Art Modern de Tarragona; el Museu Frederic Marès, de Barcelona; el Museu Abelló, de Mollet del Vallès i el Museu d'Art de Cerdanyola.
- La col·laboració amb la Xarxa ha incrementat la política de préstec d'obres i de dipòsit (159 obres a 14 museus durant el 2016), aprofitant esdeveniments i commemoracions, exposicions temporals o modificacions en l'exposició permanent dels equipaments vinculats (**recomanació 26**).
- D'entre les diverses col·laboracions externes i de caràcter internacional en les quals ha participat el MNAC, en el darrer exercici de seguiment es presentaren les exposicions *Picasso romànic*, amb el Musée national Picasso – Paris, i *El Divino Morales*, amb el Museo del Prado i el Museo de Bellas Artes de Bilbao. Paral·lelament, en el període de seguiment ha estat constant el préstec d'obres a grans institucions internacionals, com per l'exposició dedicada a Velázquez a Paris (2015) i, entre d'altres, la mostra itinerant *Gaudí: Barcelona 1900*. Pel que fa a la participació institucional destaca la reincorporació en el grup internacional d'organització de grans exposicions en l'any 2015, la participació en el *Global Museum Leaders Colloquium* o, entre d'altres, la celebració del 3r Congrés Internacional d'Art Romànic el 2014 (**recomanació 27**).
- L'exposició d'obres pròpies o en préstec ha estat un mitjà d'obertura pública a les intervencions de recerca que es desenvolupen al Museu, bàsicament centrades en la restauració de pintura i escultura. En el mateix sentit, les campanyes de micromecenatge per a la restauració d'obres singulars (*La pregària* de Marià Fortuny, el 2013; *Violinista* de Pau Gargallo, el 2016) també han permès socialitzar aquestes activitats menys conegudes pel públic (**recomanació 29**).

Taula resum d'acompliment d'indicadors

Nre. de recomanació	Recomanació (destacat)	Acompliment
1	Modificacions en la governança .	NO
2	Articulació de comitès consultius	NO
3	Adaptació de funcionament a criteris sectorials i de coherència econòmica i professional	SÍ
4	Redacció d'un pla de màrqueting periòdic	PARCIALMENT
5	Aplicar procediments de gestió per projectes	SÍ
6	Afegir a l'organització departamental la de tipus matricial	PARCIALMENT
7	Visibilitat organitzativa de la comunicació, la gestió de públics i l'oficina de mecenatge	SÍ
8	Definició del manual de qualitat	SÍ
9	Cobertura de les places laborals d'especial valor afegit	NO
10	Establiment d'una priorització d'objectius	SÍ
11	Compromís d' aportacions de les institucions públiques mitjançant un contracte programa	NO
12	Compromís en l'augment de l' autofinançament	SÍ
13	Actuacions envers la gestió del patrocini i mecenatge	SÍ
14	Increment de l' aprofitament de la infraestructura i els serveis en la generació de nous ingressos	SÍ
15	Ampliació de les activitats paral·leles	SÍ
16	Equilibrar la despesa fixa en relació amb les variables	SÍ
17	Generar la producció interna possible a partir dels recursos disponibles	SÍ
18	Disminuir els costos per usuaris , especialment a partir de l'increment de visitants	SÍ
19	Actualitzar el balanç amb la totalitat del fons bibliogràfic i de la col·lecció	PARCIALMENT
20	Redacció d'un catàleg d'activitats de tipus previsional	SÍ
21	Posicionar les activitats del catàleg en funció dels seus públics	NO DEFINIT
22	Reordenació de les activitats de caràcter científic i social	PARCIALMENT
23	Ampliació amb nous espais físics	NO
24	Aplicació de nous recursos tecnològics	SÍ
25	Optimització en la coordinació d'actuacions amb les seccions	SÍ
26	Extensió d'acords i convenis amb els museus locals per articular definitivament una xarxa territorial d'institucions de conservació artística	SÍ
27	Incrementar les col·laboracions externes per a coproduccions d'abast internacional	SÍ
28	Redacció del catàleg de projectes de recerca	NO
29	Actuacions envers la socialització de projectes de recerca	SÍ



3. CONCEPTES CLAU: INDICADORS QUANTITATIUS (2010-2016)

3. CONCEPTES CLAU: INDICADORS QUANTITATIUS

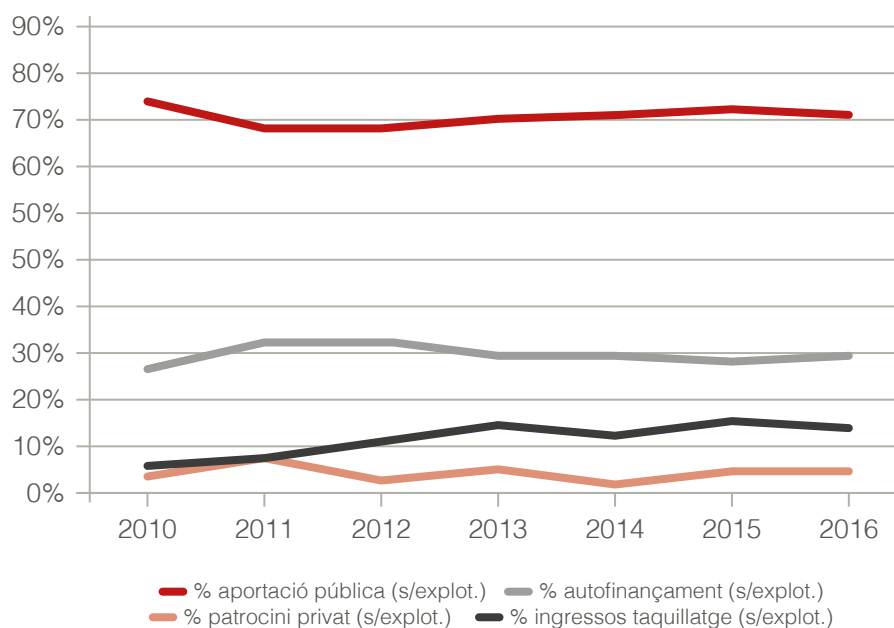
Economia, finançament i gestió de la despesa

Indicadors anualitzats	2013	2014	2015	2016	Exerc. previ (2012)	% 2016 vs 2012
Total ingressos	14.263.694	14.445.581	14.510.304	14.820.833	15.741.258	-5,8%
Total ingressos d'exploració	12.475.099	13.587.631	12.590.527	13.913.913	14.545.440	-4,3%
Ingressos propis	3.381.857	3.617.946	3.254.341	3.651.349	4.200.810	-13,1%
% autofinançament (s/ ing. explotació)	27,11%	26,63%	25,85%	26,24%	28,88%	
% patrocini privat (s/ ing. explotació)	4,94%	2,21%	4,74%	4,67%	3,30%	
% ingressos taquillatge (s/ ing. explotació)	12,79%	12,10%	13,28%	12,60%	10,11%	

Desglossament dels ingressos propis del MNAC (període 2013-2016)

	2013		2014		2015		2016	
Taquillatge	1.594.949	47,2%	1.643.769	45,4%	1.672.175	51,4%	1.753.820	48,0%
Altres ingressos propis	385.184	11,4%	351.457	9,7%	204.634	6,3%	265.381	7,3%
Mecenatge i patrocini	616.343	18,2%	300.808	8,3%	596.732	18,3%	650.000	17,8%
Lloguers d'espais	785.381	23,2%	1.321.912	36,5%	780.800	24,0%	982.148	26,9%
Total ingressos propis	3.381.857	100%	3.617.946	100%	3.254.341	100%	3.651.349	100%

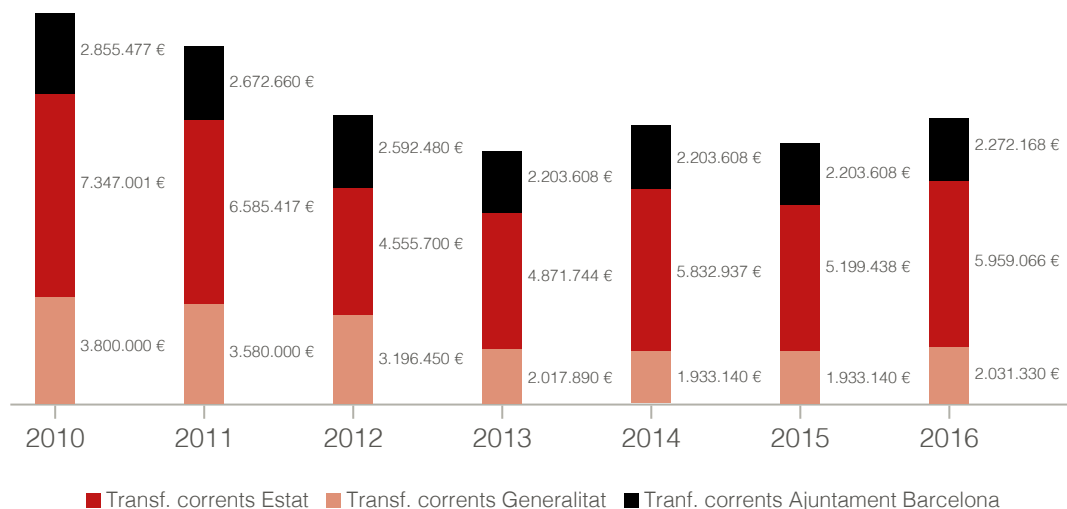
Evolució percentual dels ingressos del MNAC (període 2010-2016)



Detall de les aportacions públiques al MNAC durant el període de seguiment (2013-2016) i comparativa amb l'exercici 2012.

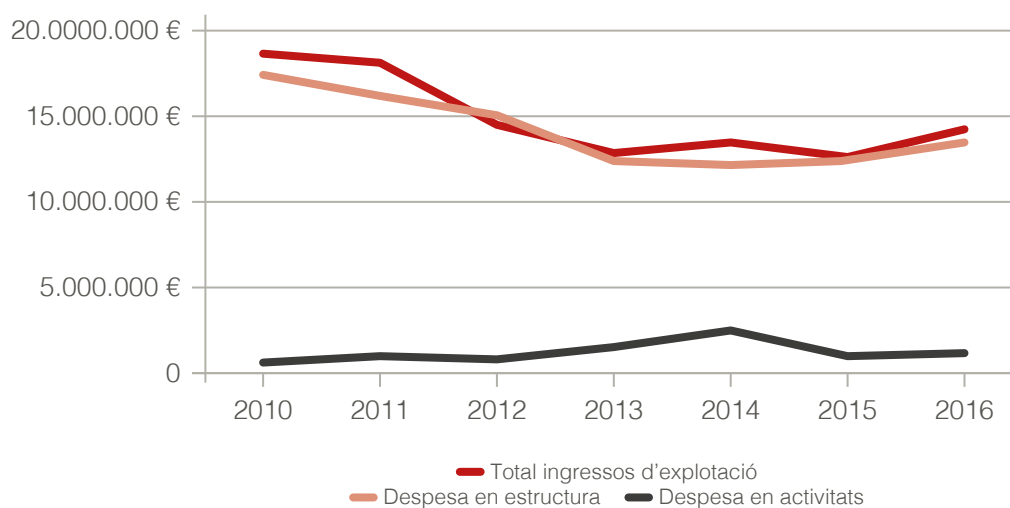
	2013	2014	2015	2016	Exerc. previ (2012)	% 2016 vs 2012
Total aportacions públiques	10.881.837	10.827.635	11.255.963	11.169.484	11.540.448	-3,2%
Subtotal transf. corrents	9.093.242	9.969.685	9.336.186	10.262.564	10.344.630	-0,8%
Subtotal transf. de capital	1.788.595	857.950	1.919.777	906.920	1.195.818	-24,2%
<i>Transf. corrents</i>	<i>2.017.890</i>	<i>1.933.140</i>	<i>1.933.140</i>	<i>2.031.330</i>	<i>3.196.450</i>	<i>-36,5%</i>
<i>Transf. de capital</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>37.674</i>	<i>-</i>
Subtotal Estat	2.017.890	1.933.140	1.933.140	2.031.330	3.234.124	-37,2%
<i>Transf. corrents</i>	<i>4.871.744</i>	<i>5.832.937</i>	<i>5.199.438</i>	<i>5.959.066</i>	<i>4.555.700</i>	<i>30,8%</i>
<i>Transf. de capital</i>	<i>1.049.095</i>	<i>857.950</i>	<i>1.919.777</i>	<i>583.074</i>	<i>1.158.144</i>	<i>-49,7%</i>
Subtotal Generalitat	5.920.839	6.690.887	7.119.215	6.542.140	5.713.844	14,5%
<i>Transf. corrents</i>	<i>2.203.608</i>	<i>2.203.608</i>	<i>2.203.608</i>	<i>2.272.168</i>	<i>2.592.480</i>	<i>-12,4%</i>
<i>Transf. de capital</i>	<i>739.500</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>323.846</i>	<i>0</i>	<i>-</i>
Subtotal Ajunt. Barcelona	2.943.108	2.203.608	2.203.608	2.596.014	2.592.480	0,1%

Comparativa gràfica de les aportacions corrents per part de les administracions públiques (període 2010-2016)



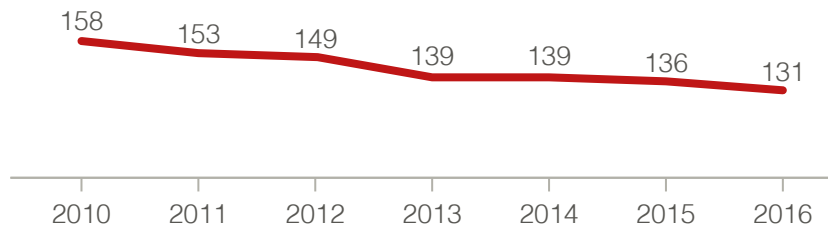
Indicadors anualitzats	2013	2014	2015	2016	Exerc. previ (2012)	% 2016 vs 2012
Despesa en estructura	12.197.310	12.204.781	12.459.359	13.181.631	14.728.541	-10,5%
Despesa en activitats	1.340.809	2.256.415	993.013	1.187.604	786.507	51,0%
Cost total per usuari	21,29	20,13	18,76	17,51	34,59	-49,4%

Evolució en nombre absolut dels ingressos i les despeses del MNAC (període 2010-2016)

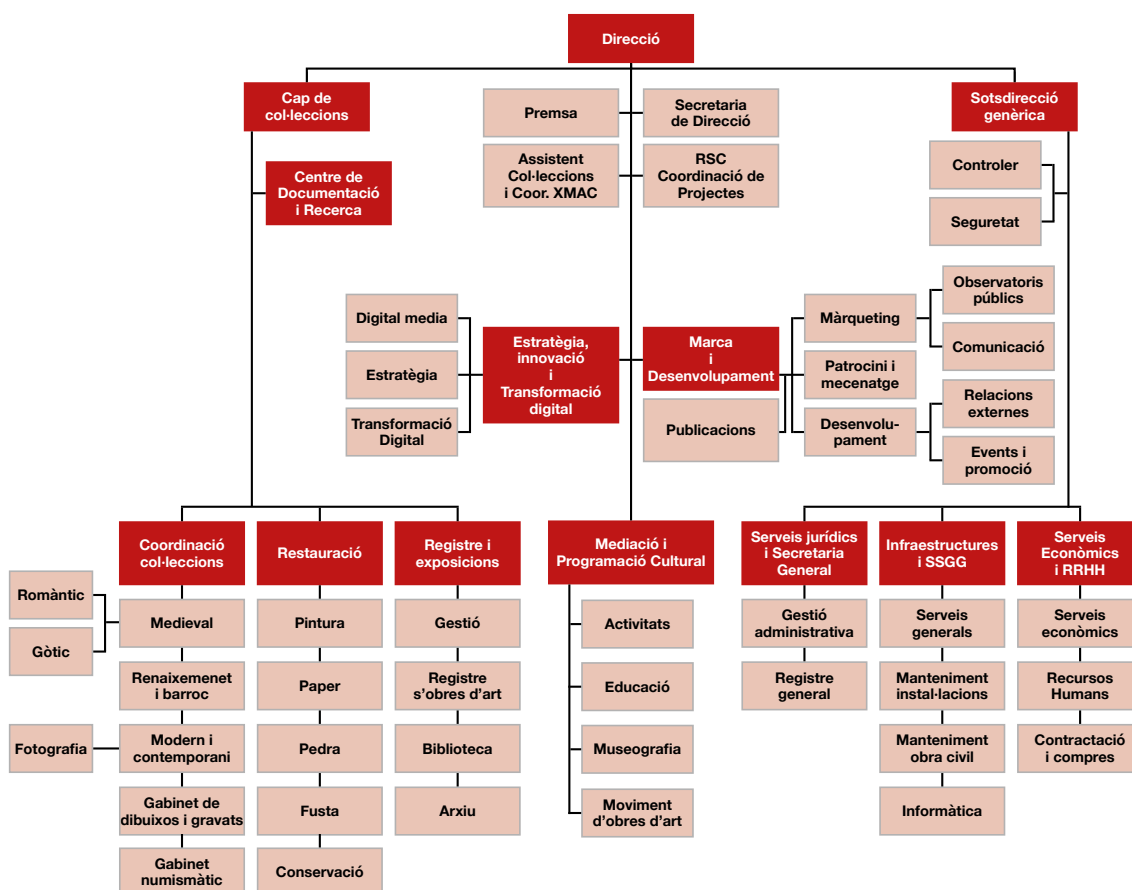


Estructura organitzativa

Evolució del nombre d'efectius de la plantilla del MNAC (període 2010-2016)



Organigrama intern de l'ens aprovat en la data 01/12/2015



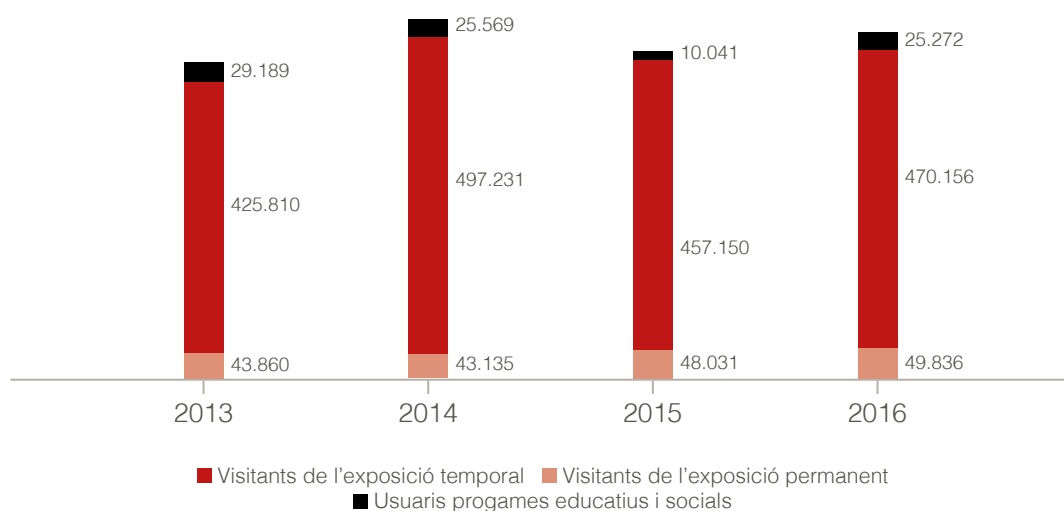
Activitats i públics

Indicadors anualitzats	2013	2014	2015	2016	Exerc. previ (2012)	% 2016 vs 2012
Nombre total d'activitats	69	76	73	74		
Nombre d'activitats d'excel·lència	16	17	18	18		
Nombre de visitants	635.917	718.230	717.211	820.516	448.525	59,9%
Nre. d'usuaris dels programes educatius i socials	43.860	43.135	48.031	49.836	45.760	4,96%

Desglossament dels visitants del MNAC (període 2013-2016)

	2013		2014		2015		2016	
Visitants d'expos.permanent	425.746	67,0%	497.231	69,2%	457.150	63,7%	470.156	57,3%
Visitants d'expos.temporals	29.189	4,6%	25.569	3,6%	10.041	1,4%	25.272	3,1%
Visitants / entrada edifici	180.982	28,5%	195.502	27,2%	250.020	34,9%	325.088	39,6%
Total visitants	635.917	100%	718.230	100%	717.211	100%	820.516	100%

Evolució gràfica del nombre de visitants i d'usuaris de les activitats del MNAC durant el període 2013-2016.



Digitalització

Indicadors anualitzats	2013	2014	2015	2016
Total visitants web	420.304	554.738	618.863	693.436

Taula de desglossament dels seguidors a les xarxes socials (període 2012-2015)

	2012	2013	2014	2015	% 2016 vs 2012
Facebook	10.119	19.930	35.029	57.221	465%
Twitter	13.415	30.351	36.196	43.552	225%
Total seguidors a les xarxes socials	23.534	50.281	71.225	100.773	



4. CONCLUSIONS I RECOMANACIONS

4. CONCLUSIONS I RECOMANACIONS

El MNAC esdevé el museu nacional de referència del país ¹⁰ i, alhora, és un dels principals museus internacionals amb col·lecció d'art medieval. Tanmateix, el seu discurs museístic abraça l'expressió artística nacional fins al segle xx on s'inclou, de manera especialment destacada, la col·lecció del Modernisme, període artístic en el qual la institució intenta posicionar-se de forma preeminent. A aquestes funcions d'exhibició i difusió de les col·leccions i de les etapes històriques vinculades s'afegeixen d'altres d'específiques, com la recerca i la conservació patrimonial, i les obligacions que li són pròpies per la seva condició d'equipament nacional: el rol de node sectorial, la formació o la consolidació de públics i la projecció internacional, tant de l'ens mateix, els continguts i les activitats, com del patrimoni artístic i històric català.

Amb uns objectius que ultrapassen la tasca museística, el Museu ha fet front a un període de minva pressupostària general i, en conseqüència, d'ajustaments econòmics que han limitat de gran manera les activitats i, especialment, les exposicions temporals en col·laboració amb altres institucions internacionals que, a més, són una de les activitats que més influeixen directament en el nombre de visitants i actualitzen l'interès mediàtic.

Les dificultats econòmiques, parcialment pal·liades amb una millora de l'autofinançament on s'inclou el gaudi d'avantatges en el tractament fiscal de les aportacions provinents del mecenatge, ¹¹ es compliquen amb l'incompliment reiterat de l'Administració de l'Estat en la proporció que li correspon cobrir del pressupost de l'entitat segons la norma estatutària. Cal assumir que el compromís dels participants en el Consorci ha de ser solidari per a possibilitar la planificació i l'execució de les estratègies prèviament aprovades i consensuades pels mateixos aportadors.

És fonamental que les administracions aportadores, amb el lideratge de la Generalitat de Catalunya com a titular del MNAC, compleixin els Estatuts de l'ens i proce-

¹⁰ Segons l'estratègia *Museus 2030*, el MNAC és una de les quatre institucions que el sistema classifica com a museus nacionals, juntament amb el MNACTEC i els futurs Museu Nacional d'Història i Arqueologia de Catalunya i el Museu Nacional de Ciències Naturals de Catalunya, en fase de conformació a partir dels equipaments vigents.

¹¹ El Consorci Museu Nacional d'Art de Catalunya és una entitat pública i, alhora, està reconeguda com a associació d'utilitat pública. Aquesta consideració implica que les aportacions de tercers (societats mercantils) a l'entitat tenen dret a deduir de la quota íntegra de l'impost de societats el 35 % de la donació (amb limitacions envers la base imposable del donant i de temporalitat de l'aportació).

deixin a l'establiment de contractes programa. Aquest ha de ser el document estratègic que expliciti els compromisos entre parts a mitjà termini (2-3 exercicis) i que estableixi els projectes prioritaris per al període i la dotació econòmica vinculada, fet que permetrà la planificació de l'ens i la seguretat respecte de les aportacions.

Altrament es considera que en el període de seguiment les activitats de valor afegit generades per producció interna, des del mateix equipament, han possibilitat el creixement de públics i una innegable acceptació del rol cultural, educatiu i social que es porta a terme.

A partir de la informació consultada, es pot afirmar que el MNAC actua de forma eficient en el rol de líder i articulador sectorial mitjançant les col·laboracions i les interaccions amb els integrants de la Xarxa de Museus d'Art de Catalunya. La definició d'aquest marc estable de coordinació ha permès en els darrers anys el préstec d'obra, la itinerància de mostres i el suport tècnic, alhora que s'ha manifestat en la difusió dels fons i la renovació i la democratització territorial de l'oferta museística.

Recomanacions

1. Amb la disposició d'un contracte programa que permeti l'acord i la vinculació directa entre activitats i finançament, cal aprofundir en la **permeabilitat cultural**, accedint als circuits de les grans exposicions internacionals, participant en projectes conjunts i, alhora, impulsant les accions d'externalització dels fons representatius del patrimoni català.
2. L'existència de **comitès consultius** amb experts sectorials d'àmbits diversos (econòmic, jurídic, de continguts artístics i científics) no ha de dificultar la gestió de l'entitat, possibilitaria la vinculació amb els aportadors privats i facilitaria la transparència en les decisions i el suport a les actuacions de l'ens.
3. L'entitat disposa d'estudis de públic que haurien de concloure amb **plans de màrqueting** periòdics o revisables, on es relacioni públic i accions conseqüents. La diversitat d'activitats públiques i les actuacions de màrqueting previstes específicament han de poder-se avaluar en funció dels resultats i dels recursos emprats.
4. Es considera prioritari el **nomenament d'un conservador/conservadora en cap**. En l'organigrama figura com a responsable tècnic màxim de la col·lecció, la seva gestió i conservació, i també de les exposicions.

5. A fi de presentar una valoració real de la col·lecció i visualitzar el patrimoni de l'ens, cal prosseguir amb l'**activació dels fons** que la integren i que s'incorporen de nou.
6. Cal procedir a la generació contínua de l'**oferta didàctica**, amb tallers i altres accions participatives vinculades a cadascuna de les mostres temporals, a l'exposició permanent, a la col·lecció més desconeguda i, especialment, a les activitats de recerca històrica i documental, restauració i conservació de les obres.
7. Cal que el catàleg de **projectes de recerca** sigui una realitat que impedeixi la dispersió d'esforços i recursos i estableixi una comunitat d'objectius d'excel·lència per a l'equip humà. L'acció posterior serà fer difusió d'aquestes iniciatives, adreçant-les al gran públic, a través dels mitjans i de presentacions obertes, i a la comunitat científica, mitjançant publicacions i accedint a fòrums especialitzats.

Reptes de futur

Les estratègies futures del MNAC s'entenen vinculades a factors d'optimització interna i de resposta externa a les necessitats de creixement consolidat de l'ens.

Per una part, cal l'adequació de l'estructura i la flexibilitat de les accions per a satisfer la demanda social i cultural. Per una altra, les iniciatives s'han de dirigir a un doble front: el primer, l'obtenció i l'assegurament del finançament, amb l'adequació d'un marc de governança i de compromís entre administracions que ho permeti, fet que possibilitarà el desenvolupament de projectes nacionals i de cooperació i difusió internacional; en paral·lel cal arribar a l'entesa institucional que faculti el creixement físic del Museu per a encabir-hi les mostres temporals de gran format i l'exhibició dels fons de la col·lecció no inclosos en el discurs museístic actual.

En aquesta mateixa línia, l'ens informa ¹² que està definint un pla estratègic per als propers cinc anys i amb una visió a llarg termini, la qual està fixada en el centenari de l'Exposició Internacional de Barcelona, l'any 2029. El pla s'articula en tres grans blocs temàtics (accessibilitat, organització i finançament) i estableix com a eixos vinculats la voluntat d'establir les bases per a l'ampliació de les col·leccions i les

¹² En data de març de 2018.

instal·lacions, facilitar l'accés universal a la totalitat dels fons, reconèixer el valor de les col·leccions i millorar l'efectivitat de la gestió interna.

L'ens manifesta que la planificació estratègica de futur vol incidir, entre d'altres mesures,¹³ en el desplegament definitiu del discurs històric i artístic sobre l'art català, així com en la conservació més adient i el creixement del fons; i que aquesta premissa va vinculada de forma inherent amb l'ampliació de la superfície disponible i la reordenació dels espais del Palau Nacional.

Amb el propòsit d'aconseguir la cessió d'un dels pavellons històrics propers de l'Exposició del 1929 (Palau de Victòria Eugènia, preferentment) i amb la millora de l'accessibilitat de l'edifici actual i el seu entorn immediat, el pla manifesta la intenció d'ampliar la superfície expositiva amb un discurs que inclogui des del romànic fins a finals del segle xx, que permeti disposar de més espais per a exposicions temporals i la creació d'un centre d'estudis del museu, l'espai físic i conceptual troncal de la recerca i de la seva difusió social.

13 El desplegament definitiu i amb continuïtat de la Xarxa de Museus, la renovació del discurs expositiu, noves estratègies de màrqueting per a apropar-se a públics diferenciats, la digitalització dels fons i l'accés virtual, la singularització de la fotografia, una governança i organització més adequada a les necessitats de l'ens i la millora de l'autofinançament i del suport públic són algunes de les iniciatives principals que conformen la planificació estratègica de l'ens per al futur, pendent de presentació al tancament d'aquest informe de seguiment.



ANNEX I.
MODEL DE FITXA
DE SEGUIMENT

MNAC

AUTOAVALUACIÓ
Informe de seguiment
exercis 2013-2016

data:

1. Qüestions genèriques

- | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| S'ha dissenyat un pla de màrqueting | Si | No |
| estudi de públic | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| catàleg d'activitats | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| pla de comunicació | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| S'ha aconseguit major proporcionalitat dels mecenes en els òrgans decissors de l'ens | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Es disposa de nous espais físic adaptats a les exposicions i mostres públiques | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| S'han establert acords de col·laboració per potenciar una xarxa territorial | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Estat de les qüestions precedents

2. Organització interna

- | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Es redacten els processos i procediments que es desenvolupen (manual de qualitat) | Si | No |
| S'ha establert una prioritització d'objectius a executar anualment | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Hi ha comitès consultants d'experts | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Descripció de les consultes al comitè

	2013	2014	2015	2016	exerc. previ (2012)	diferència (16-12)
Nombre de treballadors	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	149	-149

- | | | |
|----------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| S'ha cobert la vacança de conservador en cap | Si | No |
| En les àrees de continguts es gestiona per projectes | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| S'ha creat un catàleg de projectes de recerca vigents | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La producció d'activitats i continguts està majoritàriament internalitzada | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Descripció de les adaptacions dels recursos humans: tasques i repartiment de càrregues de treball

3. Economia i finançament

	2013	2014	2015	2016	exerc. previ (2012)	diferència (16-12)
Total ingressos					15.703.884 €	-15.703.884 €
Aportacions públiques					11.540.448 €	-11.540.448 €
% explotació					89,64%	-89,64%
% inversió					10,36%	-10,36%
% aportació Generalitat					46,03%	-46,03%
% aportació Aj. Barcelona					22,46%	-22,46%
% aportació Adm. Gral. Estat					28,03%	-28,03%
% autofinançament					26,78%	-26,78%
% patrocini privat					3,30%	-3,30%
Nombre patrocinadors						0
Import patrocini					518.894 €	-518.894 €
% ingressos activitats					23,45%	-23,45%
Ingressos per lloguer d'espais					754.047 €	-754.047 €
Cost total per visitant					34,59 €	-34,59 €
Cost d'estructura per visitant					32,48 €	-32,48 €
Coefficient d'estructures					18,73	-18,73
% despesa en activitats					5,07%	-5,07%
Índex d'eficiència d'activitats					4,68	-4,68

Si No

S'han activat al balanç nous elements patrimonis dels fons

Import

Comentaris de les diferències respecte el darrer any avaluat

4. Usuaris, xarxes socials i activitats

	2013	2014	2015	2016	exerc. previ (2012)	diferència (16-12)
Total visitants					448.525	-448.525
% exposició permanent					85,25%	-85,25%
% exposicions temporals					14,75%	-14,75%
Total visites					806.052	-806.052
Total seguidors xarxes socials						0
facebook						0
twitter						0
vimeo						0
flickr						0
Nombre d'activitats					96	-96
Índex de sessions per activitat					20,72	-20,72
Ingressos a col·lecció					37.908	-37.908
Nombre d'usuaris dels programes educatius i socials					45.760	-45.760
% en activitats d'excel·lència					29,59%	-29,59%

Comentaris de les diferències respecte el darrer any avaluat

TÍTOLS DE LA COL·LECCIÓ:

AVALUACIONS ESTRATÈGIQUES

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

INFORMES DE SEGUIMENT

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



Co NCA

Consell Nacional
de la Cultura i de les Arts