



**Pla estratègic  
2013-2017**

Febrer de 2013

## **Continguts:**

Introducció

1. Missió.

2. Visió.

3. Valors.

4. Model de Museu desitjat.

5. Prioritats i objectius estratègics per a 2013-2017.

.

## Documents annexos:

### *Recull d'informació:*

1. Informació bàsica sobre el Museu.
2. Principals tendències i reptes de l'entorn.

### *Consultes:*

3. Avaluació de la percepció externa del Museu entre els seus grups d'interès.
4. Resultats del qüestionari als treballadors del Museu.
5. Resultats del qüestionari als col·laboradors i Amics del Museu.
6. Resultats del qüestionari al comitè assessor.
7. Comparativa de resultats de les consultes.

### *Revisions internes:*

8. Revisió de l'àrea de col·leccions i recerca.
9. Revisió del Jardí Botànic.
10. Revisió de Direcció.
11. Revisió de l'àrea d'administració.
12. Revisió de l'àrea de programes públics.

### *Diagnosi:*

13. Inventari de temes crítics.
14. DAFO.

### *Procés de planificació estratègica i participació:*

15. Breu descripció del procés i l'estructura d'elaboració del pla.
16. Equip de treball del pla estratègic.
17. Comitè assessor.
18. Grups de treball.
19. Persones que han aportat la seva opinió en les consultes.

### *Propostes i plans de futur en diferents àrees de treball:*

20. Un marc per a la recerca: diversitat natural i home (Joan Carles Senar)
21. Estratègies per a la modernització de les col·leccions (Eulàlia Garcia)
22. Estratègia de desenvolupament del programa MPIC. (Francesc Uribe)
23. Laboratori naturalista (Francesc Uribe).
24. Sistema de gestió documental del Museu (Montserrat Navarro i equip del Centre de Documentació)
25. Nou model de funcionament dels programes públics del Museu (Lina Ubero).
26. Pla d'exposicions. Document de treball (Elvira Ferragut i equip del Departament d'exposicions)
27. Projecte educatiu de les activitats –document base. (Pere Viladot i equip del Dept. d'activitats)
28. Projecte educatiu de les activitats –pla d'acció. (Pere Viladot i equip del Dept. d'activitats)
29. Pla de comunicació del MCNB (Gemma Redolad)
30. Pla de proximitat i accions al territori (Gemma Redolad)

## Introducció

### Context de canvi:

El Museu de Ciències Naturals de Barcelona és una institució amb una llarga trajectòria, amb uns orígens que es remunten a la fi del segle XIX en el que va ser el primer museu públic de Barcelona (el Museu Martorell). Fins fa ben poc, la imatge del Museu ha estat fortament vinculada a aquesta història, a la tradició, al treball científic, a unes col·leccions importants i a uns edificis singulars al Parc de la Ciutadella. Malgrat els esforços realitzats en els darrers anys, en el marc de la programació pública, per modernitzar-lo i obrir-lo als ciutadans, el Museu necessitava urgentment una renovació a fons per entrar de ple en les realitats del segle XXI.

En pocs anys, el Museu s'ha trobat inmers en un procés de transformació de gran abast. Ha viscut, en primer lloc, un creixement institucional, fruit de la reestructuració organitzativa impulsada l'any 2008 per l'Institut de Cultura amb l'objectiu d'integrar i coordinar millor els centres municipals de ciències naturals. També, amb l'obertura el març de 2011 del Museu Blau com a seu principal dels programes públics, s'ha expandit físicament i ha renovat completament la seva exposició de referència, un canvi d'escala que l'ha convertit en un dels grans museus de la ciutat.

El Museu és ara una institució amb múltiples seus, distribuïdes en tres espais estratègics de la ciutat: al Parc de la Ciutadella (el Laboratori de Natura i el Museu Martorell); a Montjuïc (el Jardí Botànic nou, el Jardí Botànic Històric i l'Institut Botànic de Barcelona, centre de recerca mixt integrat pel CSIC i l'Ajuntament de Barcelona) i a la zona del Fòrum (el Museu Blau). Hi ha projectes específics de remodelació o millora per a cadascuna, que impliquen nous usos,

nous continguts expositius, nous programes i serveis o noves instal·lacions.

En els propers anys, a més, el Museu té l'oportunitat d'esdevenir el llargament esperat Museu Nacional de Ciències Naturals de Catalunya, i actuar com a museu capçalera d'una xarxa territorial de museus de ciències naturals. Ben aviat es crearà un Consorci, amb la participació del Govern de la Generalitat, per gestionar el Museu i per impulsar el procés perquè aquest sigui reconegut amb la categoria de museu nacional. Aquest fet obre la porta a un nou creixement institucional, amb nous patrons i un reforç de la governança i de l'autonomia de gestió, entre altres coses positives.

Tots aquests canvis comporten altres tipus de canvis: d'estructura i de cultura organitzativa, de creixement del personal, de coordinació interna i de relacions externes, de relació amb els públics i usuaris, d'ús de la tecnologia, de noves formes de treballar, etc. El museu ha d'incrementar la seva capacitat per fer front als nous reptes i fer realitat el seu potencial. Cal tenir-ho ben present perquè, en aquests moments, les demandes creixents sobre el personal, en un context de manca de recursos i de canvi organitzatiu important, no permeten donar-hi una resposta òptima.

El Museu té ara l'oportunitat de construir-se un futur en el que jugui un paper important en la societat catalana. Hi ha molta feina a fer i molt per millorar perquè el Museu esdevingui una part vital i indispensable de la nostra comunitat; un referent en el camp de les ciències naturals i en la vida cultural i científica del país; una institució moderna, ben connectada i compromesa, ambientalment i socialment.

### **Sobre aquest pla estratègic:**

La preparació d'aquest pla estratègic ha ofert un marc per reflexionar sobre la

situació del Museu, sobre les oportunitats i els reptes de l'entorn, debatre les opcions de futur i decidir un full de ruta per als propers anys. Calia, en primer lloc, repensar el propòsit del Museu en el nou context i aconseguir una missió i una visió de futur compartides àmpliament. En aquest aspecte, el pla havia de mirar temporalment lluny, ben bé una dècada cap endavant. En segon lloc calia assolir un acord de consens sobre les prioritats i els objectius per als propers quatre o cinc anys, i ordenar el treball per avançar-los.

El Pla és ambiciós, aposta per convertir el Museu en una institució de primera línia, un centre de coneixement sobre la diversitat natural que sigui referent a Catalunya, tant en la vessant científica com pública. En aquest sentit ha de continuar renovant i dinamitzant les seves seves per completar la seva posada al dia. Ha de donar resposta a les moltes expectatives posades com a futur museu nacional, en tots els seus àmbits d'activitat. Reflecteixen necessitats que hi ha al país que el Museu hauria de contribuir a satisfer, en el camp de l'educació, la comunicació científica, la recerca, o la conservació de la biodiversitat i el patrimoni natural. En l'àmbit museístic ha de liderar i donar suport a una xarxa territorial de museus de ciències naturals, amb qui compartirà la responsabilitat de defensar, preservar i divulgar el patrimoni natural del país.

El pla aposta també per un sentit de la responsabilitat envers el context de crisi ambiental global que afecta el nostre futur col·lectiu. Això suposa una acció més decidida per ajudar a comprendre, comunicar i abordar els problemes que se'n deriven, un propòsit que ha d'influir tota l'activitat del Museu. Hi ha molt a fer des de la recerca i les col·leccions per contribuir coneixement i expertesa a combatre la crisi de biodiversitat, en l'àmbit català i internacional. També des dels programes públics per ajudar a crear

una societat més formada científicament, respectuosa i compromesa amb la natura. Caldrà alhora, reforçar l'activitat directament relacionada amb la conservació, i mostrar exemplaritat adoptant alts estàndards de sostenibilitat ambiental.

El context de crisi econòmica, profunda i previsiblement llarga, pot dificultar sens dubte l'assoliment d'algunes d'aquestes aspiracions. En els darrers anys les condicions econòmiques del país s'han deteriorat i ara estem en un moment de dràstica reducció dels pressupostos públics. La sortida de la crisi encara està lluny, i cada cop hi ha més consciència que l'escenari de sortida serà diferent del que hi havia quan hi vam entrar. El Museu haurà de capejar el temporal i adaptar-se a les noves condicions.

El Pla estratègic inclou mesures per reforçar les característiques organitzatives que faciliten la sostenibilitat actual i futura. Aporta a més, un sentit clar d'identitat i de rellevància, imprescindible per mantenir-se ferm davant les turbulències.

El que és segur és que el ritme de canvi serà més lent del que es preveia a l'inici del procés de planificació estratègica, però això no vol dir que es produeixi un estancament. Si la inversió necessària per als projectes arquitectònics no és possible, o és insuficient, caldrà centrar l'atenció en altres qüestions que són tant o més importants en termes de servei a la societat. El Pla estratègic posa l'atenció en aprofundir la relació amb els visitants i els grups d'interès; en incrementar la qualitat dels programes i serveis; en oferir més serveis en línia i en realitzar més activitats fora de les seues del Museu, per exemple. També fa èmfasi en que el Museu esdevingui més col·laboratiu a l'hora de treballar, tant amb els visitants i usuaris com amb les altres organitzacions amb les que es comparteixen objectius. En aquest sentit, per exemple, l'escenari de

construcció de la xarxa territorial de museus de ciències naturals ofereix moltes oportunitats per a la cooperació, compartint equipaments i recursos, impulsant projectes conjuntament o creant economies d'escala en compres o altres coses.

En la vessant organitzativa hi ha moltes oportunitats de millora que tenen un cost molt baix o que fins i tot no tenen cost. Introduir estàndards i bones pràctiques a tota l'organització; redactar i aprovar polítiques i plans en els diferents àmbits d'activitat; revisar, clarificar i definir millor les descripcions dels llocs de treball; descriure i refinar els processos de treball; establir equips interdepartamentals; millorar la comunicació interna; incorporar el treball per objectius i l'avaluació, etc. són algunes de les mesures que estan incloses dins del Pla estratègic, entre moltes d'altres.

Resumint, el pla aporta respostes a un conjunt de necessitats crítiques:

- Crear i comunicar una identitat i un sentit de rellevància per al Museu en la nova etapa que s'inicia.
- Definir una visió global i uns objectius compartits, acordats per consens.
- Avançar en el projecte de renovació, millora o obertura de les seus.
- Buscar l'excel·lència en l'activitat científica i en la pública, per assolir reconeixement com a centre de coneixement de referència sobre la diversitat natural.
- Revertir la davallada de l'activitat científica, potenciant-la i posicionant-la.
- Reforçar la dimensió pública, integrant-la en tota l'activitat del Museu perquè estigui més centrada en els usuaris, es comuniqui millor i sigui més visible.
- Protegir, reforçar i consolidar aquells programes i serveis considerats principals d'acord amb la missió i la visió acordades.
- Ampliar noves àrees d'activitat que contribueixin a avançar la posició que es vol aconseguir (TIC, sostenibilitat ambiental, acció de conservació de les espècies, etc.)
- Incrementar i ampliar públics, en totes les seus però molt especialment al Museu Blau. Satisfer les expectatives d'atracció de públic i turisme cultural a l'àrea.
- Ser un bon veí en totes les àrees on s'ubiquen les seus, de forma que aquestes siguin percebudes com a pròximes, accessibles i sensibles a les necessitats de la comunitat.
- Cohesionar el Museu internament, les diferents àrees de treball i les diferents seus, millorant les relacions de transversalitat i l'encaix del Jardí i de l'Institut Botànic.
- Millorar l'organització, per assolir més qualitat i més eficiència, especialment important en un moment d'integració de centres.
- Reforçar les relacions amb els principals grups d'interès i treballar col·laborativament amb altres organitzacions. Establir aliances estratègiques amb organitzacions clau.
- Preparar-se per al creixement institucional i una major autonomia de gestió.
- Avançar en el rol nacional, buscant la col·laboració amb museus i organitzacions per avançar projectes clau.
- Assolir un bon nivell d'autosuficiència financera per superar l'excessiva dependència de l'administració (90% del pressupost aprox.) que fa el Museu vulnerable.

### El procés de planificació estratègica:

La realització d'aquest pla estratègic ha suposat un esforç disciplinat i sistemàtic per determinar quin futur vol el Museu (*cap on vol anar*), i què caldrà fer per assolir-lo (*com arribar-hi*). El procés es va iniciar a finals de 2009, i s'ha desenvolupat amb una àmplia participació dels principals grups d'interès del Museu.

El procés ha estat conduït per un **Equip de treball del Pla estratègic**, format per 15 persones que treballen al Museu, incloent la direcció, tot l'equip directiu i una representació de responsables de departament o àmbits de treball en àrees clau (administració, programes públics, col·leccions i recerca, Jardí Botànic i nous projectes), i coordinat per una consultora externa. Aquest equip s'ha reunit més de 20 vegades en sessions de treball conjuntes, a més dels grups de treball que s'han format puntualment per treballar temes específics.

Un **Comitè assessor del Pla estratègic**, format per 17 persones que formen part de grups d'interès del Museu i que tenen una bona comprensió del paper que aquest hauria de jugar local, nacional i internacionalment (experts en els camps de la recerca, divulgació científica, educació, conservació, museòlegs, representants dels grups de suport del Museu, així com també persones amb responsabilitats en les polítiques municipals i nacionals de cultura i medi ambient) ha aportat una visió i una revisió externa, especialment a l'inici del procés.

També s'han realitzat un bon nombre de consultes internes i externes per recollir un ampli ventall d'opinions i perspectives. Tots els treballadors del museu van tenir l'oportunitat de respondre un qüestionari molt exhaustiu sobre el Museu i de realitzar entrevistes confidencials sobre els temes del seu interès (50 van respondre el qüestionari i una desena va

fer entrevistes). També es va demanar l'opinió als col·laboradors del Museu i als membres de les associacions d'Amics, 31 dels quals van participar responnent a un qüestionari específic.

A més, 61 persones van ser entrevistades per avaluar la percepció externa del Museu entre els seus grups d'interès, un exercici que no només va permetre conèixer la percepció del Museu sinó també comprendre millor com aquest els podria ser més rellevant i útil, amb la intenció de poder-los servir millor en un futur. En el mateix sentit es van realitzar tres focus groups per conèixer l'opinió i l'experiència del Museu de públics clau (els mestres, les famílies i els visitants individuals).

Un esforç d'auto-avaluació important ha estat portat a terme per 5 grups de treball, un per a cada àrea de treball del Museu, que han fet una revisió a fons de la seva àrea, reunint informació objectiva i valoracions sobre les coses a millorar o potenciar, una feina que ha conduït a la definició d'estratègies, objectius i accions en els àmbits respectius. En aquests grups hi han participat un total de 32 persones, pertanyents a diferents nivells dins l'organigrama del Museu.

La Margarida Loran, consultora de museus independent, ha organitzat i coordinat tot el procés, ha preparat els diversos informes que s'han anat generant al llarg d'aquest, i també el document final del pla. És la mateixa persona que l'any 2006, juntament amb la direcció del Museu, va estudiar la situació dels museus de ciències naturals de Catalunya, i va preparar, l'any 2008, una proposta per al futur museu nacional, el que garantia un bon coneixement del Museu i una continuïtat en els esforços de prospecció i planificació.

El procés ha estat llarg, i molt intensiu en relacions humanes i treball en equip, que

requereixen molt de temps i dedicació. Les condicions, a més, han estat francament difícils, enmig dels treballs de preparació i obertura del Museu Blau que tenien a tot el personal del Museu extremadament ocupat, amb molt poc temps per dedicar als treballs del pla. Enmig de la voràgine el procés ha aconseguit proporcionar, malgrat tot, espais de reflexió i debat, i ha ajudat a desenvolupar una cultura del diàleg entre persones de diferents nivells i àrees de treball poc avesades a treballar plegades.

La planificació estratègica, ben feta i amb l'actitud i el compromís adequats de les persones implicades és un instrument poderós per iniciar canvis importants en una organització. L'enfoc participatiu facilita el consens i motiva a treballar envers unes prioritats i uns objectius compartits.

#### **La implementació i el seguiment del progrés del Pla:**

La implementació del Pla requereix el compromís ferm de la direcció, de l'equip directiu, de tots els caps i responsables de departaments o unitats de treball del Museu, i de les administracions implicades en el seu govern.

L'instrument clau és el **Pla d'acció anual** que detalla tot el que haurà de fer el personal, assignant un calendari, unes responsabilitats i els recursos humans, econòmics o d'infraestructura necessaris per a fer la feina. L'existència d'aquest pla, que s'haurà de fer cada any, permetrà mesurar el progrés cap a la realització del pla estratègic. Permetrà també alinear el treball de tot el Museu amb les prioritats i els objectius estratègics acordats i amb els propòsits expressats en la missió i la visió.

A més, s'han identificat una sèrie d'**indicadors** per a cada objectiu estratègic, que serviran per mesurar els resultats i l'impacte de les accions del pla.

La seva aplicació requerirà el recull de dades quantitatives i qualitatives, i l'ús de diverses tècniques d'avaluació.

Al Pla estratègic i als Plans d'acció anuals, caldrà afegir-hi un **pla financer**, que inclogui el pressupost necessari per dur a terme els objectius estratègics i els objectius específics previstos al llarg del període del pla (2011-2016), partint dels recursos estimats en el pla d'acció. Per a fer-lo caldrà integrar els objectius estratègics en el procés pressupostari anual, i alinear per tant aquest amb el pla estratègic. Si no es fa, hi haurà una desconexió entre el que diu el Pla i el que realment es fa (el que està pressupostat).

Per facilitar el seguiment del Pla es proposa que es constitueixi una **Comissió de seguiment del Pla estratègic**, formada per persones que han integrat l'*Equip de treball del Pla estratègic*, i assignar un responsable de realitzar un informe o memòria anual. Aquesta Comissió es podria reunir cada sis mesos per reflexionar sobre l'efectivitat en la seva aplicació o sobre els canvis de l'entorn que caldria prendre en consideració.

També valdria la pena considerar algun tipus de revisió externa, demanant la participació d'algunes de les persones que han integrat el *Comitè assessor del Pla estratègic*.



## 1. Missió

**La nostra missió.** *Descriu el que fem, perquè ho fem, i com ho fem:*

***Generem i compartim coneixement sobre la diversitat i l'evolució del món natural, amb el propòsit de contribuir a la seva conservació i de crear una societat més informada, connectada i responsable amb la natura.***

***Ho fem mitjançant la preservació d'unes col·leccions que són testimoni material del patrimoni natural de Catalunya i terres properes, la recerca de la diversitat biològica i geològica, i unes experiències que estimulen l'exploració, l'aprenentatge, l'estimació, el gaudi, el diàleg i la participació entre el públic més ampli possible.***

L'actual Museu de Ciències Naturals de Barcelona neix en un context de crisi mediambiental global que afecta el nostre futur col·lectiu. Com a institució pública assumeix la responsabilitat d'ajudar a comprendre, comunicar i abordar els problemes d'aquest gran repte de la humanitat.

Hereu de més d'un segle de trajectòria científica naturalista dedicada a documentar i interpretar el món natural, el Museu està especialment preocupat per la crisi de biodiversitat, i implicat en els esforços locals i internacionals per estudiar, documentar i conservar la diversitat natural.

El Museu posa al servei d'aquesta causa el seu coneixement i expertesa, derivats de la col·lecció i de la recerca, i que el singularitzen en un domini dels sistemes naturals de la mediterrània occidental, amb els territoris de Catalunya com a nucli principal.

Treballa per avançar el coneixement dels sistemes naturals posant especial atenció a la influència humana. En reconeixement a que l'entorn natural proper, on realitza la recerca, és eminentment antròpic, i amb la voluntat d'ajudar a entendre l'impacte de la nostra relació amb el medi natural.

En la seva vessant pública s'adreça als ciutadans de totes les edats, procedències i nivells formatius, promovent l'exploració i la comprensió dels fenòmens de la natura, mostrant el paper central que aquesta juga en les nostres vides, fomentant actituds positives i estimulant l'acció envers la seva conservació.

En tant que principal museu públic de ciències naturals del país, el seu compromís principal és amb la societat catalana. Posa tota la capacitat de treball i de col·laboració al servei de les necessitats i dels reptes, mediambientals i socials, que el país té plantejats.

### **Declaració Buffon:**

*La missió del Museu s'alinea amb la Declaració Buffon, acordada l'any 2007 per 93 institucions d'història natural (museus, instituts de recerca, jardins botànics, zoològics...), de 36 països i de tots els continents.*

*La declaració afirma que la ciència és vital per a la gestió sostenible de la biodiversitat i els ecosistemes, i mitjançant aquesta, per a la supervivència de la població humana en aquest planeta. Les institucions d'història natural fan quatre contribucions vitals:*

- a) Són els principals dipòsits de mostres científiques en les que, en última instància, es basa la comprensió de la varietat de la vida.*
- b) Mitjançant una recerca capdavantera amplien el coneixement de l'estructura i la dinàmica de la biodiversitat en el present i en el passat.*
- c) Mitjançant associacions, i mitjançant programes de formació i desenvolupament de capacitats, augmenten la capacitat global per gestionar reptes mediambientals actuals i futurs.*
- d) Són un fòrum per al compromís directe amb la societat civil, la qual és indispensable per ajudar a provocar aquells canvis de comportament dels quals depèn el nostre futur comú i el futur de la natura.*

## 2. Visió

**La nostra visió de futur.** *A 10 anys vista, aspirem a esdevenir un museu:*

### **Nacional**

El museu capçalera del futur Museu d'Història Natural de Catalunya, que lidera el sistema de museus responsable de defensar, preservar, incrementar i divulgar el patrimoni natural del país i el seu coneixement.

### **Referent**

Un centre de coneixement sobre la diversitat natural, principalment del territori català i l'àrea mediterrània. Reconegut per la seva trajectòria, el valor dels seus programes i serveis, el seu prestigi i la solidesa del seu criteri i opinió.

### **Verd**

Un museu que, en coherència amb el seu compromís amb la conservació de la natura, mostra lideratge i exemplaritat pels seus alts estàndards de sostenibilitat ambiental, essent un agent clau en els esforços col·lectius en aquest tema.

### **Centre formatiu**

Un museu que ha esdevingut un dels principals recursos d'aprenentatge que hi ha al país per als ciutadans, de diferents nivells formatius, que volen explorar, comprendre, aprofundir i capacitar-se en el coneixement de la natura.

### **Modern i innovador**

Un museu que gaudeix d'instal·lacions modernes i ben equipades, que és innovador en les exposicions i els programes, i que utilitza plenament les noves tecnologies per comunicar-se i per fer accessible el seu coneixement globalment.

### **Obert, inclusiu i participatiu**

Un museu que atrau a un públic molt divers, que té una bona base de voluntariat, que facilita el diàleg i la col·laboració de ciutadans i experts en els seus projectes, i que convida a participar-hi activament.

### **Connectat**

Un museu implicat en la vida cultural, social, científica i mediambiental del país, i que de forma habitual col·labora amb altres institucions i persones que treballen amb objectius similars en els àmbits nacional i internacional.

### **Descentralitzat però cohesionat**

Un museu amb diverses seus, cadascuna de les quals té una forta identitat pròpia i desenvolupa unes funcions diferenciades, però que funciona unit per una missió i uns objectius comuns.

### 3. Valors

**Els nostres valors.** 10 principis i comportaments que ens guien:

***Excel·lència***

Procurem la màxima qualitat i rigor en tot el que fem. Ens esforcem per adoptar els estàndards professionals més alts.

***Integritat***

Valorem l'honestedat i el comportament ètic en les nostres actuacions i relacions professionals.

***Responsabilitat i transparència***

Actuem de forma responsable en l'exercici de la nostra feina i retem compte de les nostres accions i decisions.

***Sostenibilitat***

Incorporem criteris de sostenibilitat (ambiental, social i econòmica) en les decisions que prenem i en el funcionament diari.

***Rellevància***

Abordem temes que preocupen i afecten a la nostra societat, sobretot en relació a la crisi mediambiental i la biodiversitat.

***Compromís***

Utilitzem els nostres recursos i capacitats per exercir una influència i una acció positives en defensa tant de la conservació de la natura com de la inclusió i l'harmonia social.

***Pensament crític***

Valorem l'esperit crític i promovem el debat i la reflexió, perquè això ens permet progressar. Ho transmetem als ciutadans.

***Treball en equip***

Creiem en el treball en equip com a eina per millorar l'eficàcia, la qualitat i incorporar la col·laboració al nostre treball.

***Aprenentatge continuat***

Apostem per la formació com a camí per millorar, innovar, adaptar-nos als canvis i augmentar l'eficiència i l'eficàcia.

***Història***

Valorem el nostre patrimoni, tradició i trajectòria científica, elements claus de la nostra identitat i fonamentals en la nostra missió.

## 4. Model de museu desitjat

**20 trets que caracteritzen el Museu que volem ser.** *Coherents amb la missió i la visió, reflecteixen els àmbits on posem especial atenció, i com volem actuar en cadascun d'ells.*

### › Col·lecció

Preservem una col·lecció científica que és un registre permanent del nostre patrimoni natural i de les recerques realitzades al Museu. Constitueix un recurs no renovable d'un valor incalculable, i té un paper central en la nostra missió d'explorar i entendre la diversitat natural.

### › Custòdia

Conservem i gestionem aquesta col·lecció aplicant els estàndards i les millors pràctiques professionals, perquè hem de garantir la seva conservació a llarg termini i mantenir, i agumentar, la seva capacitat de que sigui accessible i consultada per la comunitat científica d'arreu del món.

### › Recerca

Fem una recerca basada en les pròpies col·leccions i en el treball de camp, orientada a avançar el coneixement sobre la diversitat natural, i la influència humana en aquesta. Realitzada en l'entorn proper però amb l'objectiu de respondre a preguntes científiques d'interès global.

### › Infraestructura científica

Mantenim una infraestructura científica constituïda per recursos materials (col·leccions) i immaterials (bases de dades i aplicacions tecnològiques) al servei de les necessitats científiques i tècniques en ciències naturals.

### › Expertesa taxonòmica

La recerca de biodiversitat necessita dels especialistes en sistemàtica i taxonomia, i aquests necessiten les col·leccions com a eina de treball. Mantenim una xarxa estable de relacions amb especialistes dels diferents grups taxonòmics, i oferim formació per capacitar taxonòmicament.

### › Naturalistes

Som centre de referència per a la comunitat naturalista, professional o voluntària. Per això posem a la seva disposició recursos tècnics i científics, i proporcionem espais de treball, de trobada, de formació i d'intercanvi. Potenciem la seva activitat, i ajudem a divulgar els seus resultats.

### › Servei públic i educació

Som una institució de servei públic amb vocació educativa. Com a tal promovem una societat formada científicament, respectuosa i compromesa amb la natura i el medi ambient. Servim a les necessitats d'aprenentatge que tenen els ciutadans de totes les edats.

### › Interrelació entre col·leccions, recerca i programes públics

Som un centre amb una vessant pública i una científica que es nodreixen, s'enriqueixen i es donen suport l'una a l'altra. Estretament vinculades per oferir un millor servei a la societat.

### › Formació

Donem suport al sistema educatiu formal, amb programes educatius per a les escoles, de formació del professorat, aollint estudiants en pràctiques i estades de formació especialitzada, i oferint programes d'ensenyament superior, en col·laboració amb institucions educatives nacionals i internacionals.

### › Recerca de públics

Som un museu coneixedor de les característiques i necessitats dels nostres públics, existents i potencials, i utilitzem aquesta informació per crear productes culturals adaptats i de qualitat, que després avaluem amb l'objectiu de millorar-los.

### › Comunitat

Estem en sintonia constant amb el que preocupa als ciutadans de la nostra comunitat, i abordem temes que són del seu interès o li són propis. Ens posicionem en alguns temes sensibles, i mantenim l'objectivitat en d'altres. Exercim un bon veïnatge amb el nostre entorn més proper.

» **Accessibilitat i inclusió**

Som un museu “democràtic”, que sap escoltar, que és proper als seus usuaris i als ciutadans en general, que és incloent i receptiu amb les diferents cultures que formen l’actual teixit social de la ciutat i del país. Portem el Museu fora, allà on són aquells que no poden o no gosen venir.

» **Experiència del visitant**

Utilitzem mètodes innovadors amb l’objectiu d’involucrar els visitants, mentalment i físicament, perquè tinguin una experiència de descoberta personal. Despertem sentits, generem emocions, creem sensibilitat per la natura i el medi ambient.

» **Cultura científica**

Acostem el procés i el mètode científic als ciutadans, per fer la ciència més amable i accessible. Divulguem amb claredat i rigor els nous descobriments. Oferim oportunitats de contacte directe amb els científics del Museu, i de col·laborar en projectes de voluntariat en estudis de biodiversitat. Promovem l’accés obert al coneixement que generem.

» **Conservació de la natura**

Som un museu actiu en la conservació de la natura i l’educació mediambiental. Col·laborem en projectes de conservació dels nostres espais naturals (biodiversitat i jaciments geològics i paleontològics). Oferim oportunitats de participació i espais de debat per implicar els ciutadans.

» **Plataforma**

Som espai de trobada i de col·laboració amb altres institucions i organitzacions de l’àmbit naturalista, científic i d’educació/comunicació científica de Catalunya, per abordar reptes

comuns i servir conjuntament les necessitats del país.

» **Pràctiques verdes**

Minimitzem l’impacte del nostre funcionament i activitat en el medi ambient mitjançant un procés continuat d’adopció i manteniment de pràctiques sostenibles, que regularment avaluem i comuniquem.

Transmetem valors i experiències de sostenibilitat i respecte a la natura.

» **Cultura organitzativa**

El nostre ambient de treball afavoreix la qualitat i l’eficiència (planificació i treball per objectius, avaluació dels resultats, processos i procediments clars, formació dels treballadors), la col·laboració (transversalitat i treball en equip), i el sentit de pertinença dels treballadors.

» **Finançament**

A la base pressupostària aportada per les institucions titulars, hi afegim un bon nivell d’autosuficiència financera aconseguida mitjançant una important capacitat de generar recursos propis, bona part de la qual via acords estables per la prestació de serveis que responen a necessitats del país.

» **Organització sostenible**

Gestionem els recursos amb equilibri per ser sostenibles a llarg termini. Planifiquem el nostre futur posant més atenció a la qualitat, al reforç de la nostra activitat principal, i a l’aprofundiment de les relacions amb els grups d’interès, que no en la quantitat i el creixement.

**PRIORITAT 1: UN MUSEU EDUCADOR I ACCESSIBLE**

El Museu ambiciona esdevenir un referent en educació sobre el món natural mitjançant exposicions i programes públics d'alta qualitat en totes les seves seus, fora del Museu i també en línia. El context de transformació del Museu és una magnífica oportunitat per millorar i expandir la programació expositiva i cultural. Aquesta ha de permetre avançar en la missió de contribuir a crear una societat més informada, connectada i responsable amb la natura, a més d'aconseguir la visió d'un museu per a tothom: accessible, obert, participatiu i inclusiu, que serveixi un ventall de públics ampli.

**Objectius estratègics:**

- Esdevenir un museu per a tots els públics.
- Ser un museu inclusiu, que treballi per servir tothom i contribueixi al canvi social.
- Promoure la participació de públics i organitzacions de la ciutat, de Catalunya i internacionals en la programació del Museu.
- Implantar el model educatiu del Museu.
- Incrementar l'accés i desenvolupar activitats i serveis pensats per al context català.
- Elaborar un pla d'exposicions temporals a mitjà termini (2013/2017).

**Objectiu estratègic 1.1****Esdevenir un museu per a tots els públics**

En la nova etapa, el Museu ha d'aspirar a ampliar, diversificar i consolidar els seus públics. Reconeix que ha de servir tothom, no només el segment d'usuaris de museus, i treballa per aconseguir arribar a aquells que no acostumen a visitar-los. Es proposa treballar en l'elaboració d'una programació atractiva, amb continguts i propostes innovadors fruit d'un coneixement profund dels diferents segments de públic. Una programació adaptada a les característiques dels públics, que els impliqui i els motivi a participar de forma activa en la institució. Cal perseguir la consolidació de la nova seu del Museu Blau com a referent en el consum cultural i de lleure dels ciutadans (locals i nacionals), en primera instància, i també el progressiu coneixement del centre per part del visitant turista. Cal augmentar les visites de públic local i nacional en el cas del Jardí Botànic. El Museu ha d'aspirar a arribar a segments de públic molt diversos (joves, tercera edat, immigrants...) i també a consolidar i fidelitzar el seu públic real. El Museu ha de potenciar la col·laboració amb les associacions d'amics per tal d'establir vincles permanents amb el seu públic més fidel.

El Museu potenciarà l'observatori permanent dels seus públics perquè pugui servir tant per a la comunicació com per a la programació i l'avaluació dels seus serveis i activitats.

Objectiu específic 1.1.1. Arribar a 300.000 visitants el 2014 (nota: n'hem tingut 217.000 el 2011).

Objectiu específic 1.1.2. Consolidació i fidelització.

Objectiu específic 1.1.3. Planificar i implementar el desenvolupament de públics per a cada seu i a llarg termini.

Objectiu específic 1.1.4. El Museu com a producte turístic.

**Objectiu estratègic 1.2****Ser un museu inclusiu, que treballi per servir tothom i contribueixi al canvi social**

Tal com expressa el text de missió, visió i valors, el Museu aspira a esdevenir una institució compromesa i responsable, no només ambientalment sinó també socialment.

També es proposa contribuir al procés de canvi social i de lluita contra l'exclusió social ajudant els sectors més necessitats de la comunitat, la qual cosa inclou els sectors socials desfavorits, els nouvinguts, els joves i, fins i tot, els col·lectius privats de visitar el Museu (interns de centres penitenciaris, malalts crònics, etc.).

Per dur a terme aquesta tasca de forma efectiva cal adoptar una actitud oberta, inclusiva, no elitista, amb amplitud de mires i acollidora de la diversitat. Cal obtenir un bon coneixement dels grups que estan poc o gens representats entre els usuaris del Museu, eliminar obstacles a la seva participació i construir ponts amb ells mitjançant vincles i col·laboracions amb les organitzacions que els representen. S'hauran d'impulsar programes conjuntament amb aquestes organitzacions per incrementar-ne l'accés i promoure la inclusió social –que siguin estables, perquè els projectes puntuals primerament generen expectatives i després frustració si no tenen continuïtat.

El Museu ja ha impulsat iniciatives en aquesta línia, entre les quals destaca el Museu Ambulant, un programa educatiu concebut per portar el Museu als centres penitenciaris i que ha merescut reconeixement professional com a bona pràctica educativa per promoure el desenvolupament personal i la cohesió social.

Entre les prioritats hi ha d'haver el treball amb l'entorn més pròxim, el districte de Sant Martí, una comunitat amb necessitats socials importants on el Museu hauria d'aconseguir tenir una presència i una influència positives. En l'àmbit metropolità i català, hauria de treballar per establir ponts amb altres col·lectius necessitats, com ara aquells que es troben en risc d'exclusió o els discapacitats.

Objectiu específic 1.2.1. Continuar el treball educatiu amb les institucions penitenciàries i ampliar-lo a altres col·lectius sense mobilitat de tot Catalunya.

Objectiu específic 1.2.2. Promoure la participació i la col·laboració amb l'entorn proper (el districte de Sant Martí principalment).

Objectiu específic 1.2.3. Col·laborar amb col·lectius necessitats, que no acostumen a visitar museus, per desenvolupar programes que n'incrementin l'accés i en promoguin la inclusió social.

Objectiu específic 1.2.4. Adaptar el Museu a les necessitats dels diferents col·lectius de discapacitats, com a reconeixement al seu dret d'accedir als mateixos espais, activitats i recursos que la resta de la població.

### **Objectiu estratègic 1.3**

#### **Promoure la participació de públics i organitzacions de la ciutat, de Catalunya i internacionals en la programació del Museu**

El Museu promourà la participació dels diferents segments de públic per conèixer i atendre millor les seves necessitats. La utilització de les xarxes socials i les tecnologies de la societat 2.0 és un dels instruments preferents per crear comunitats d'interès entorn de l'activitat del Museu i possibilitar aquesta participació.

Ahora, els projectes culturals del Museu tendiran a ser fruit de la cooperació amb altres institucions, associacions i grups d'interès, tant d'àmbit local com nacional i internacional.

Els projectes conjunts amb les institucions educatives han de suposar un augment de l'impacte social del Museu.

S'han de considerar estratègics els projectes conjunts amb institucions d'ample abast territorial (per exemple, l'àrea metropolitana) o associacions naturalistes d'abast català. El Museu ha de desenvolupar una àmplia xarxa de relacions que el connectin a la realitat científica i cultural.

Objectiu específic 1.3.1. Desenvolupar un projecte de treball de mitjana i llarga durada amb els centres docents de l'entorn del Museu.

Objectiu específic 1.3.2. Implantar un entorn web 2.0 per al col·lectiu de centres educatius vinculats al Museu.

Objectiu específic 1.3.3. Promoure la participació dels infants i joves en la programació.

Objectiu específic 1.3.4. Desenvolupar projectes d'activitats transdisciplinàries en col·laboració amb la xarxa nacional i altres museus i institucions.

Objectiu específic 1.3.5. Desenvolupar activitats fora del Museu per tal d'estendre la seva acció a la ciutat i a l'àrea metropolitana.

### **Objectiu estratègic 1.4**

#### **Implantar el model educatiu del Museu**



El Museu ha de ser un referent en l'educació de museus si vol contribuir de forma eficaç al coneixement i la conservació del món natural. El Museu treballa en un nou model educatiu que té l'assessorament de Josep Bonil, del Departament de Didàctica de la Matemàtica i les Ciències Experimentals de la UAB i que parteix d'un concepte de l'educació científica en què l'individu se situa al centre d'un diàleg estimulants entre els conceptes globals i els exemples més específics, que persegueix fer pensar per actuar i prioritza la pregunta sobre la resposta. El nou model educatiu haurà d'impregnar tota la programació pública del Museu.

Des de fa temps, el Museu ja és un centre amb recursos d'aprenentatge dirigits a totes les edats i molt especialment al sector educatiu formal. Però si vol esdevenir realment clau en aquesta comesa, ha d'innovar constantment a partir de la recerca i la complicitat amb els estaments on es genera el coneixement sobre els processos educatius que estableixen el marc en què es basa l'educació científica actual. En aquest sentit, seran imprescindibles les aliances amb la universitat, l'Administració educativa i les institucions on es genera el coneixement sobre el món natural.

També caldrà ampliar molt els àmbits d'actuació per tal que l'acció educadora del Museu (sol o en col·laboració) arribi al màxim ventall de públics possible.

El fet que el Museu sigui un centre científic on la gestió de les col·leccions, així com la recerca pura i aplicada, genera un flux constant de coneixement obliga a estar amatent a la ciència més actual i a desenvolupar els programes de transposició didàctica adequats per a cada tipus de públic amb la intenció d'arribar-hi en la justa mesura.

Objectiu específic 1.4.1. Revisar i aprovar el model educatiu del Museu.

Objectiu específic 1.4.2. Desenvolupar el projecte d'activitats educatives escolars de manera progressiva i experimental.

Objectiu específic 1.4.3. Establir les col·laboracions necessàries, en matèria educativa, amb la universitat, l'Administració educativa i les entitats de caràcter científic i associatiu vinculades a la temàtica del Museu a Catalunya.

Objectiu específic 1.4.4. Esdevenir un centre d'estudis en educació museística basat en la docència, la recerca i la innovació i que esdevingui referent en formació d'educadors de museus i centres de ciència de Catalunya.

Objectiu específic 1.4.5. Integrar la recerca i l'avaluació en el procés de tota la programació pública, del cap a la fi, per millorar l'efectivitat de la comunicació amb el públic i mesurar l'impacte amb relació als objectius (educatius i altres).

### **Objectiu estratègic 1.5**

#### **Incrementar l'accés i desenvolupar activitats i serveis pensats per al context català**

És prioritat del Museu promoure l'accés de tots els ciutadans i ciutadanes als seus equipaments i serveis. El Museu es proposa servir un ampli ventall de públic, incloent-hi aquells segments de població que tradicionalment hi han estat menys presents.

Entre els sectors de públic amb els quals el Museu treballarà especialment hi ha els joves, els infants de 0 a 6 anys i les famílies. També es consideren un sector de públic important els adults a partir dels 65 anys, que poden participar en activitats específiques i formar part de projectes de voluntariat. Les entitats i associacions de proximitat seran objecte de plans de treball específics en totes les seus del Museu.

Es considera imprescindible el coneixement i l'opinió dels públics actuals (presencials o no) per tal d'ajudar a perfilar una programació i uns serveis que també tinguin en compte els interessos dels usuaris. El coneixement dels públics potencials i dels no-públics es

considera igualment un instrument eficaç per definir els instruments per a l'accés a nous públics.

Objectiu específic 1.5.1. Conèixer els públics del Museu (i de cadascuna de les seus) per saber qui el visita i qui no i per entendre quines són les seves necessitats i motivacions.

Objectiu específic 1.5.2. Crear una experiència de visita accessible, presencialment i en línia.

Objectiu específic 1.5.3. Desenvolupar el programa d'activitats Nascuts per a la ciència, pensat específicament per als infants de 0 a 6 anys.

Objectiu específic 1.5.4. Elaborar un programa d'activitats divulgatives per al públic adult.

Objectiu específic 1.5.5. Elaborar programes d'activitats dirigits a públics diversos.

### **Objectiu estratègic 1.6**

#### **Desenvolupar la programació expositiva a mitjà termini (2013-2017)**

Cal elaborar un pla d'exposicions, definir un procés de desenvolupament d'aquestes que inclogui les bones pràctiques en el camp (que tingui en compte els públics al llarg de totes les fases) i generar un calendari de programació a cinc anys (amb la participació de comissions internes i externes). Cal estudiar l'impacte del context de crisi econòmica i les dificultats per aconseguir recursos propis o aliens. La política d'exposicions temporals tendirà a la producció d'exposicions en col·laboració amb altres institucions i a prioritzar els projectes que puguin itinerar pel territori.

Caldrà aprofitar l'oportunitat per assentar, de bon principi, unes bases sòlides per a la pràctica expositiva al Museu, amb un ideari, un model de gestió i un pla d'actuació ben definits que en guiïn la programació i la preparació. L'objectiu és aconseguir que les exposicions del Museu assoleixin un alt nivell de qualitat pel que fa als continguts i al disseny i que, més enllà d'això, ofereixin experiències inspiradores i transformadores als visitants.

En aquest sentit també caldrà anar completant les exposicions semipermanents (les Illes de ciència) per tal d'estimular i renovar l'interès per l'exposició de referència "Planeta Vida".

Objectiu específic 1.6.1. Definir les línies de futur de la programació expositiva del Museu.

Objectiu específic 1.6.2. Definir i implantar un model de gestió i organització per millorar l'efectivitat de la pràctica expositiva del Museu.

Objectiu específic 1.6.3. Planificar i produir la programació d'exposicions temporals a cinc anys.

Objectiu específic 1.6.4. Completar les exposicions semipermanents de les Illes de ciència.

Objectiu específic 1.6.5. Desenvolupar exposicions temporals en col·laboració i que puguin itinerar pels museus i centres de Catalunya.

## **PRIORITAT 2: ROL NACIONAL**

En els propers anys, amb la intenció d'avançar en la dimensió nacional, el Museu es proposa: reforçar la presència en tot el territori; oferir lideratge i servei el sector museístic del país, i unir esforços amb les organitzacions, nacionals i internacionals dedicades a estudiar, divulgar i conservar la diversitat natural.

### ***Objectius estratègics:***

- Oferir lideratge i suport als museus i col·leccions de ciències naturals de Catalunya.
- Crear la col·lecció nacional de biodiversitat i geodiversitat.
- Impulsar serveis, projectes i infraestructures clau per al rol nacional de forma col·laborativa.
- Crear el museu nacional.
- Internacionalitzar el museu nacional.

**Objectiu estratègic 2.1****Oferir lideratge i suport als museus i col·leccions de ciències naturals de Catalunya**

El Museu, esdevingui o no nacional en el període de vigència del Pla estratègic, té el potencial de liderar i fer de motor del conjunt de museus i col·leccions de ciències naturals de Catalunya. L'objectiu per als propers anys és treballar en aquesta direcció per aconseguir ser reconegut i respectat en aquest paper de lideratge. El Museu ja ha fet alguns passos importants al respecte, però hi ha d'aprofundir i avançar de forma efectiva.

L'any 2008, el Museu va posar sobre la taula una proposta per al museu nacional que considerava aquest paper de lideratge i suport al sector i que posava èmfasi en la importància del treball col·laboratiu com a element clau del model desitjat. Dos anys més tard, a iniciativa de la Direcció General de Patrimoni Cultural, s'han fet passos preliminars per a la formació de la xarxa de museus de ciències naturals de Catalunya que formarà part del sistema del museu nacional. En el context d'aquesta estructura en xarxa, que podria començar a funcionar aviat, el paper del Museu haurà de ser proactiu, incentivar i coordinar una visió global per al sector, impulsar solucions cooperatives a molts problemes i reptes que són difícils o impossibles d'abordar en solitari i oferir serveis d'alta qualitat.

Els propers anys, el Museu s'haurà d'esforçar per obtenir la capacitat i la credibilitat necessàries per poder exercir aquest lideratge de forma efectiva.

Objectiu específic 2.1.1. Actualització del treball *Estudi sobre la situació actual dels museus i altres centres amb col·leccions i temàtica d'història natural.*

Objectiu específic 2.1.2. Establir les bases per crear la Xarxa de Ciències Naturals de Catalunya.

Objectiu específic 2.1.3. Impulsar projectes col·laboratius amb museus de ciències naturals.

Objectiu específic 2.1.4. Col·laborar amb altres museus oferint-los suport tècnic.

**Objectiu estratègic 2.2****Crear la col·lecció nacional de biodiversitat i geodiversitat**

La diversitat geològica i biològica de Catalunya és excepcional en l'àmbit europeu. Només en la divisió dels espermatòfits (plantes amb llavors) una de cada tres espècies de la flora europea és present a Catalunya. Aquesta riquesa i la disponibilitat de nous instruments per conèixer-la (catàlegs de flora i fauna moderns i exhaustius generats en bona part gràcies a les col·leccions del Museu, imatges per internet, etc.), a més de produir un augment general del nivell educatiu de la població, ha fet proliferar aficionats i professionals que recullen dades sobre la natura. A més, les noves tecnologies han permès que la informació i el coneixement circulin més fàcilment, alhora que ofereixen instruments per desenvolupar nous sistemes d'emmagatzemament digital d'aquesta informació. Avui a Catalunya hi ha nombroses bases de dades i llocs web d'informació, professionals o aficionats, relacionats amb les ciències naturals.

Objectiu específic 2.2.1. Definició de la col·lecció nacional de biodiversitat i geodiversitat.

Objectiu específic 2.2.2. Contribuir a la creació d'un repositori nacional d'informació de biodiversitat reunint bases de dades de col·leccions, bibliogràfiques, geogràfiques, climàtiques, etc. per facilitar la conservació i l'accés a aquest coneixement.

**Objectiu estratègic 2.3****Impulsar serveis, projectes i infraestructures clau per al rol nacional de forma col·laborativa**

Per assolir l'ambicionat paper de centre de coneixement sobre la diversitat natural és crucial impulsar, els propers anys, dos projectes estratègics: l'edifici de col·leccions i de recerca del museu nacional i un sistema d'informació sobre la diversitat natural. Ambdós projectes requereixen un enfocament cooperatiu.

El nou edifici de col·leccions i de recerca del museu nacional és un compromís recollit a l'Acord de Govern pel qual s'aprova la constitució del Consorci del Museu de Ciències Naturals de Barcelona (ACORD GOV/234/2010, de 23 de novembre) segons el qual el Departament de Cultura "Quan es creï, si escau, el Museu Nacional de Ciències Naturals de Catalunya, l'Administració de la Generalitat de Catalunya ha d'adscriure al Consorci un nou edifici per acollir les instal·lacions i serveis que actualment conté el Castell dels Tres Dragons". Aquest nou edifici hauria d'estar dotat d'un equipament d'avantguarda per a la recerca i la gestió de les col·leccions i tenir la capacitat d'acollir altres col·leccions que es vulguin donar, adquirir, dipositar o transferir en un futur, procedents d'altres museus o centres de recerca, d'investigadors individuals o de col·leccionistes privats. El context de crisi fa difícil que sigui una realitat propera, però en el període de durada del pla caldrà garantir-ne la planificació.

El segon projecte s'apunta a l'esborrany de l'Estratègia catalana per a la conservació i l'ús sostenible de la biodiversitat (pendent d'aprovació), que recull la necessitat d'un sistema d'informació que agrupi el màxim de dades sobre el medi natural, que integri fonts diverses, sigui accessible i estigui a disposició de tothom via Internet. Aquest sistema (que de forma incipient ja està en marxa, promogut i acollit per la Generalitat de Catalunya) té com a objectiu ser centre de referència sobre la biodiversitat a Catalunya i un instrument essencial per a la diagnosi dels reptes mediambientals i la presa de decisions en programes de conservació. Aquest objectiu és compartit pel Museu i central en la seva missió, la qual cosa justifica una dedicació i una contribució especials per impulsar-lo i fer-lo créixer. El Museu hi ha d'aportar la informació procedent de les seves col·leccions o del treball de camp dels seus investigadors, recollint i validant dades biològiques i geològiques del territori. Alhora, hi pot tenir un paper més estructural i decisiu si hi aposta i aprofita algunes oportunitats estratègiques.

En la dimensió pública, un repte important per avançar en el rol nacional és esdevenir referent formatiu per al coneixement de la natura entre els ciutadans de tot el territori català. Per avançar en aquesta direcció, un primer projecte estratègic, que també s'ha de desenvolupar col·laborativament amb altres museus i organitzacions del país, serà la creació d'un portal web ric en continguts digitals multimèdia pensats per a l'aprenentatge de les persones de totes les edats i els nivells formatius.

Objectiu específic 2.3.1. Planificar la nova seu científica del museu nacional.

Objectiu específic 2.3.2. Posicionar el Museu com un referent formatiu a Catalunya per al coneixement de la natura impulsant programes educatius en l'àmbit digital.

## **Objectiu estratègic 2.4**

### **Crear el museu nacional**

Objectiu específic 2.4.1. Definir i debatre el model del nou museu nacional.

Objectiu específic 2.4.2. Elaborar i aprovar la llei corresponent.

## **Objectiu estratègic 2.5**

### **Internacionalitzar el museu nacional**

Objectiu específic 2.5.1. Participació en xarxes a l'Estat espanyol, Europa i la resta del món.

Objectiu específic 2.5.2. Presència del Museu en projectes internacionals.

### **PRIORITAT 3: PARTICIPAR, DIALOGAR, COMUNICAR**

En aquesta nova etapa, el Museu ha de reforçar la seva projecció pública i desenvolupar una identitat i una marca fortes, que transmetin una personalitat singular i un valor públic clar. L'objectiu ha de ser posicionar-se com a centre de coneixement sobre el món natural català, obert a la participació i el diàleg amb els usuaris. Aquest és un procés llarg, que requereix innovar en comunicació i connectar amb comunitats d'interès.

#### ***Objectius estratègics:***

- Establir i potenciar una identitat i una marca que transmetin els valors i la singularitat del Museu.
- Posicionar-nos com un veritable "museu digital".
- Projectar-nos com a plataforma de divulgació, participació i debat per a la comunitat científica i per a tots els públics en general.

**Objectiu estratègic 3.1****Establir i potenciar una identitat i una marca que transmetin els valors i la singularitat del Museu**

El moment de transformació que viu el Museu és crucial per potenciar la marca. Aquesta ha de comunicar l'essència de la seva identitat i l'ha de posicionar en el panorama cultural i científic de la ciutat, del país, de l'Estat i internacional de forma efectiva. Ara és un molt bon moment per prendre decisions sobre el lloc que el Museu ha d'ocupar, el paper que ha de tenir i com vol ser percebut pels seus públics i grups d'interès en un futur (marca). Cal treballar per proporcionar al Museu una imatge singular i una personalitat amb la qual els visitants i els grups d'interès es puguin identificar, a fi de facilitar la seva vinculació emocional amb el Museu i augmentar-ne la fidelització.

Objectiu específic 3.1.1. Avaluar la posició actual del Museu entre el públic.

Objectiu específic 3.1.2. Crear una estratègia de marca.

Objectiu específic 3.1.3. Consolidar la identitat i la marca internament i externament.

Objectiu específic 3.1.4. Incrementar la visibilitat, el coneixement i l'ús del Museu entre els seus públics objectius.

**Objectiu estratègic 3.2****Posicionar-nos com un veritable "museu digital"**

El nou escenari en què es troba el Museu ofereix una sèrie d'oportunitats en aquest àmbit que ens han de permetre mostrar-nos al món més forts i cohesionats.

Les restriccions, limitacions i controls que patíem fins ara pel que fa a disposar de la tecnologia necessària per fer accessibles les col·leccions i el coneixement a través d'internet, com també per participar del món 3.0, van impulsar els tècnics i departaments del Museu a buscar esclatxes a través de les quals sortir al món sense limitacions.

Aquesta situació va induir els tècnics del Museu a sortir fora de la xarxa municipal per poder trobar les solucions adequades a cada situació i projecte. Per tant, actualment ens trobem amb una diversitat de suports i canals, tots de gran qualitat, que han de tenir coherència i s'han d'homogeneïtzar tant pel que fa a la imatge corporativa com al sistema d'accés dels usuaris.

Una estratègia global i la suma d'aquests canals en una única interfície ens ha de permetre mostrar-nos molt més potents com a institució i, per tant, també com a marca

Objectiu específic 3.2.1. Desenvolupar una nova web potent, dinàmica i flexible.

Objectiu específic 3.2.2. Projectar l'expertesa del Museu a través de la plataforma web i les xarxes.

Objectiu específic 3.2.3. Assolir un funcionament i un desenvolupament òptims de les capacitats digitals del Museu consolidant la xarxa científica.

Objectiu específic 3.2.4. Dissenyar i implementar un sistema de gestió de la informació (SGI).

**Objectiu estratègic 3.3**

**Projectar-nos com a plataforma de divulgació, participació i debat per a la comunitat científica i per a tots els públics en general**

El Museu, que aspira a ser un centre de referència, ha de posar en valor i compartir el coneixement que acumula i que genera a través de l'estudi de les col·leccions, els treballs de recerca i qualsevol activitat d'interès per als diferents públics. Ha d'estar amatent a l'actualitat científica en ciències naturals i aportar i promoure el pensament crític a la societat.

Ha de trobar canals diversos que li permetin posicionar-se i projectar-se entre la comunitat científica i el món com un centre de referència en molts àmbits, tant en el vessant públic com en el vessant més científic.

Objectiu específic 3.3.1. Incrementar la presència del Museu en el debat públic en l'àmbit de les ciències naturals i el medi ambient.

Objectiu específic 3.3.2. Incrementar la presència internacional del Museu i participar activament de les celebracions internacionals que promouen la consciència ambiental.

Objectiu específic 3.3.3. Potenciar les publicacions i "productes de coneixement" del Museu.

Objectiu específic 3.3.4. Establir mecanismes col·laboratius de comunicació amb altres museus i col·leccions de ciències naturals de Catalunya.



**PRIORITAT 4. SEUS PÚBLIQUES**

Després de la inauguració del Museu Blau, l'MCNB s'ha de continuar desenvolupant per convertir-se, tot ell, en un museu de primera categoria. En la mesura en què la realitat econòmica ho permeti, es continuarà invertint en la planificació, renovació, acabament o obertura (cada cas és diferent) de totes les seus que el conformen. El Jardí Botànic és capçalera de la Xarxa de Parcs Metropolitans i depèn, per al manteniment de la vegetació i de la infraestructura, de l'Àrea Metropolitana de Barcelona.

**Objectius estratègics:**

- Completar i millorar l'accés, els serveis públics i els espais de treball del Jardí Botànic i completar-ne la infraestructura.
- Consolidar el projecte de plantacions del Jardí Botànic.
- Completar l'adequació arquitectònica del Museu Blau.
- Condicionar la seu científica del Museu.
- Estudiar la viabilitat del Museu Martorell com a seu històrica del Museu.

**Objectiu estratègic 4.1****Completar i millorar l'accés, els serveis públics i els espais de treball del Jardí Botànic i completar-ne la infraestructura**

El Jardí preveu completar la seva infraestructura en alguns àmbits prioritaris que estan inacabats, cosa que suposarà una millora important de les condicions de visita i treball. A Montjuïc, on els serveis són escassos, és obligat completar els serveis necessaris per als visitants. S'ha projectat la construcció d'un nou pavelló per a la recepció, serveis de restauració i botigues, un nou accés per la part superior, més espais d'ombra i bancs i la millora dels circuits (canvi d'emplaçament de la col·lecció bonsais).

La resolució d'alguns dèficits importants a les instal·lacions de treball permetrà millorar-ne l'eficàcia i la productivitat. Cal ampliar els espais de treball al jardí i millorar les instal·lacions (producció de plantes, banc de llavors, vestidors i sanitaris...) i l'accés a les oficines i espais d'aparcament.

Es vol, a més, que les instal·lacions siguin modèliques des del punt de vista ambiental. El pla d'obres es troba en fase de redacció de projectes i és finançat per l'Àrea Metropolitana de Barcelona.

Objectiu específic 4.1.1. Millorar l'accés i el confort dels visitants per tal d'augmentar l'atractiu del Jardí.

Objectiu específic 4.1.2. Millorar la capacitat i l'eficiència de treball condicionant i completant els espais de treball.

Objectiu específic 4.1.3. Millorar els serveis al públic amb la construcció d'un nou pavelló per acollir un restaurant, una botiga i un centre d'interpretació del Jardí.

**Objectiu estratègic 4.2****Consolidar el projecte de plantacions del Jardí Botànic**

El Jardí està en una fase inicial de desenvolupament ja que encara és un jardí jove, especialment si el comparem amb els jardins seculars de la resta d'Europa. Encara necessita uns 20 o 25 anys per tenir molts arbres de gran port. El projecte és ambiciós i innovador (de concepció moderna i paisatgisme natural) i el procés de construcció, complex. Un 30% encara no està plantat i en el 70% restant no tots els fitoepisodis tenen la densitat d'espècies adequada. La diversitat actual d'espècies és el 50% de la inicialment prevista. Avancem poc en l'increment de la diversitat per dues causes: mortalitat més elevada que la prevista i dificultats de reposició de noves espècies amb els recursos disponibles. L'objectiu central és representar millor les comunitats vegetals a partir de plantes d'origen silvestre. Cal reforçar la capacitat de treball, resoldre dèficits de gestió, amb una millor planificació, un equip més consolidat (estable i qualificat) i millors mètodes de treball.

A més, cal resoldre algunes de les mancances del projecte arquitectònic que suporta la vegetació i que limiten les espècies que s'hi poden cultivar. En aquest sentit és prioritari, els propers anys, aconseguir finançament per ampliar les rocalles.

Objectiu específic 4.2.1. Revisar i executar el projecte executiu de plantacions a mitjà i llarg termini, tenint en compte l'actual context d'austeritat pressupostària.

Objectiu específic 4.2.2. Augmentar l'eficàcia en el treball amb les col·leccions, superar les limitacions en punts clau, promoure el treball en equip i potenciar l'equip humà actual.

Objectiu específic 4.2.3. Incrementar un 30% la diversitat d'espècies i plantes de més qualitat (origen silvestre, endemismes...).

Objectiu específic 4.2.4. Millorar l'atractiu del jardí creant nous espais de cultiu: rocalles, pèrgoles, zones especialment drenades, hivernacles de producció.

### **Objectiu estratègic 4.3**

#### **Completar l'adequació arquitectònica del Museu Blau**

L'edifici del Museu Blau no ha tingut un manteniment adequat des que es va inaugurar, l'any 2004. En concret, s'han identificat un conjunt de patologies que es poden considerar importants en els àmbits següents: làmina d'aigua de la coberta, instal·lació elèctrica general, climatització, estructura general de l'edifici i il·luminació general.

Aquestes patologies fan que l'edifici es trobi en una situació molt precària, tant pel que fa a la climatització adequada de les sales, cosa que pot afectar la conservació de les col·leccions, com a la seguretat bàsica i la funcionalitat del conjunt.

És urgent, per tant, que es prenguin les mesures necessàries per resoldre aquests problemes, amb atenció especial als d'impermeabilització de la coberta i del sistema elèctric.

Així mateix, cal completar el projecte arquitectònic de reforma de la planta 0, que facilitarà la visualització del Museu des del carrer, vincularà tot l'espai situat sota l'edifici al programa d'actuació del Museu, permetrà desenvolupar programes específics adreçats a grups, botànica, joves, etc. i actuarà com a reclam per a la visita i com a element de proximitat amb l'entorn. En aquest sentit, caldrà procedir a l'adequació dels espais i l'adjudicació del servei de cafeteria, que ajudaria a completar l'oferta al públic del Museu i actuaria com a punt d'atracció a peu de carrer.

A més, s'ha previst dissenyar i construir un recobriment vegetal singular amb l'objectiu que els 14.000 m<sup>2</sup> de la coberta, dissenyats inicialment per acollir una làmina permanent d'aigua i alimentar la cascada de l'extrem nord de l'edifici, esdevinguin una reproducció artificial de les llacunes que poblaven el litoral barceloní i que avui han desaparegut completament. El projecte inclourà diversos ambients (en funció de la quantitat disponible d'aigua al sòl per a les plantes), de manera que disposi d'agrupacions de plantes d'indrets àrids (crassulàcies, anuals i plantes efímeres, típiques de les cobertes verdes), però també d'espècies herbàcies d'aiguamolls i llocs humits. També es preveu utilitzar la coberta vegetal per mostrar al públic (mitjançant sensors, càmeres de vídeo permanents i visites puntuals i concertades) el cicle terciari de depuració d'aigües que es produeix de manera natural en tots els rius i en el qual intervenen tant aspectes físics com químics que són induïts per les espècies vegetals i animals que poblen les aigües dolces del país. El projecte ha de permetre, a més, la recreació d'hàbitats humits que facilitin el cultiu d'algunes espècies litorals raríssimes i quasi extintes de la nostra flora.

Objectiu específic 4.3.1. Resoldre les patologies de l'edifici del Museu Blau.

Objectiu específic 4.3.2. Completar el projecte arquitectònic i la posada en marxa de serveis (bar/cafeteria) a la planta 0.

Objectiu específic 4.3.3. Projectar la coberta vegetal del Museu Blau.

**Objectiu estratègic 4.4****Condicionar la seu científica del Museu**

El Castell dels Tres Dragons és en l'actualitat la seu científica del Museu i el lloc on s'ubiquen la major part de les col·leccions i es duen a terme les tasques de conservació. A més a més, l'entorn de la Biblioteca i Centre de Documentació és un espai d'estudi i recerca que acull, així mateix, una part de l'activitat pública. A partir del 2014 aquestes funcions es faran a la nova seu científica, per la qual cosa cal definir bé l'ús dels nous espais, condicionar-los i traslladar-hi les col·leccions científiques, amb els seus serveis i personal, el departament de recerca i publicacions i el Centre de Documentació.

Caldrà fer les adaptacions necessàries per tal de complir adequadament la funció de custòdia del fons (més de la meitat dels fons d'història natural de Catalunya) i millorar substancialment les condicions de les reserves i dels espais de treball, com també els serveis als usuaris. Amb aquest objectiu s'haurà de bastir una infraestructura de col·leccions i de recerca que estigui activament al servei del coneixement dels sistemes naturals de l'entorn més proper i activament oberta a la comunitat científica, naturalista i als ciutadans en general. El Centre de Documentació i el Laboratori Naturalista, ambdós ubicats a la planta baixa i amb accés directe des del carrer, li aportaran una dimensió pública.

Objectiu específic 4.4.1. Avaluar els espais existents així com les necessitats i les prioritats de cada servei o àrea de treball que s'instal·li a l'edifici.

Objectiu específic 4.4.2. Desenvolupar el projecte marc que defineixi el concepte, els usos, les característiques, els costos i el calendari d'implementació.

Objectiu específic 4.4.3. Assegurar la conservació de les col·leccions i condicionar adequadament la nova seu per a totes les activitats i serveis que s'hi portaran a terme.

**Objectiu estratègic 4.5****Estudiar la viabilitat del Museu Martorell com a seu històrica del Museu**

El procés de transformació actual, a més de modernitzar el Museu, també ha de servir per posar en valor els seus orígens i la seva llarga trajectòria històrica i assentar-los com a elements clau de la seva identitat. El Museu Martorell és el lloc idoni per fer-ho atesa la rellevància històrica, l'arquitectura, el mobiliari i la quantitat de documents i objectes de diferents èpoques que s'hi conserven. Té, a més, una història comuna indestruïble amb el parc de la Ciutadella i amb l'origen de les ciències naturals a Barcelona i Catalunya, una història que es pot explicar conjuntament i que té tot el sentit en l'horitzó d'esdevenir museu nacional.

L'edifici del Museu Martorell, d'estil neoclàssic (1882), va ser el primer de Barcelona construït expressament per allotjar un museu, el primer museu públic de la ciutat, un fet possible gràcies al llegat que Francesc Martorell i Peña va deixar a la ciutat de Barcelona el 1878.

La construcció del Museu va ser part d'un procés que va dotar el parc de la Ciutadella de serveis de caràcter cultural, entre els quals també es compten el primer Hivernacle i l'Umbracle. La Junta Municipal de Ciències Naturals de Barcelona (creada l'any 1906) va potenciar la vocació científica del parc i hi va establir els fonaments científics i museològics que han portat a la situació actual.

Des de l'origen, el Museu va acollir col·leccions de ciències naturals, tot i que des del 1924 ha custodiat exclusivament les de geologia. Des de l'any 2010 està tancat al públic i es preveu transformar-lo i tornar-lo a obrir com a seu històrica del Museu dedicada a la història de les ciències naturals a Barcelona, Catalunya i Europa.

El Museu ja està treballant en el projecte d'una nova exposició permanent ("Una història no tan natural: els públics i les ciències naturals, dels gabinets als museus"). Les

expectatives d'inversió municipal en el projecte han coincidit amb l'inici de la crisi, que es preveu llarga, i amb la restricció, cada cop més accentuada, de la inversió pública (fins al 2013 com a mínim). Durant el període de vigència del pla, els esforços se centraran a assegurar una bona planificació i buscar finançament per complementar la inversió municipal, quan sigui possible, per tal d'aconseguir reobrir aquesta seu.

Objectiu específic 4.5.1. Elaborar el projecte museològic i l'avantprojecte museogràfic.

Objectiu específic 4.5.2. Fer un estudi de viabilitat del Projecte del Museu Martorell.

Objectiu específic 4.5.3. Estudi i cerca de mètodes de finançament i d'empreses i institucions que puguin col·laborar en la reobertura del Museu Martorell com a seu històrica del Museu.

**PRIORITAT 5: PERFIL I  
POSICIONAMENT CIENTÍFIC**

Per assolir l'ambicionat paper de centre de referència cal assegurar el bon ús, conservació i accessibilitat de les col·leccions i redreçar la tendència en l'activitat científica del Museu. En coherència amb la missió, la ciència del Museu haurà de ser de qualitat, rellevant (socialment i ambientalment), contrastada i avaluada, i contribuir a la conservació del medi natural de Catalunya.

**Objectius estratègics:**

- Desenvolupar i reforçar les col·leccions naturals i documentals com a recurs clau i eficaç per a l'estudi de la diversitat natural de Catalunya i la implementació de la Col·lecció Nacional de Referència.
- Potenciar la recerca del Museu en quantitat, qualitat i rellevància: desenvolupar el focus i les prioritats sobre la diversitat natural de Catalunya.
- Incardinar l'activitat científica del Museu en els projectes de conservació de la natura del territori català.
- Desenvolupament de projectes de col·laboració ciutadana i retorn a la societat

**Objectiu estratègic 5.1**

**Desenvolupar i reforçar les col·leccions naturals i documentals com a recurs clau i eficaç per a l'estudi de la diversitat natural de Catalunya i de la implementació de la Col·lecció Nacional de Referència**

Les col·leccions del Museu són les que fan que aquesta institució sigui única i particular. Tot i que es van començar a formar a l'inici de la seva història, continuen vives i no han deixat d'enriquir-se. El Museu posseeix un patrimoni natural i documental de valor científic i històric extraordinari, que només té sentit si es converteix en font d'informació. Les col·leccions naturals i documentals són part intrínseca del procediment científic i amb aquest es justifiquen.

Les col·leccions d'història natural tenen una importància estratègica com a recurs clau per a la comunitat científica i l'estudi de la diversitat natural de Catalunya. Enteses com a bases de dades úniques sobre la presència material i la distribució d'espècies al territori, són també testimonis únics d'episodis històrics. Per aquestes raons les col·leccions són d'ús obligat en la recerca taxonòmica i sistemàtica, en els estudis de bio i geodiversitat i també són útils per als estudis ambientals en el camp de l'ecologia, l'evolució, la contaminació i el canvi climàtic perquè permeten treballar amb mostres recollides en intervals de temps amplis i procedeixen de zones geogràfiques també àmplies. Aporten un valor de referència únic amb el qual contrastar les dades actuals i mesurar els canvis.

El valor de les col·leccions naturals del Museu és àmpliament reconegut. Comprenen més de dos milions d'unitats de registre i singularitzen el Museu en un domini dels sistemes naturals de la Mediterrània occidental, amb els territoris de Catalunya com a nucli principal. A través de les col·leccions, el Museu pot fer una contribució vital al coneixement i la conservació de la diversitat natural i constituir la base de la Col·lecció Nacional de Referència de la Diversitat Natural de Catalunya.

Tanmateix, l'aprofitament de les col·leccions encara està molt lluny d'assolir el seu potencial i tant la conservació com la gestió pateixen dèficits prolongats a causa de la manca crònica d'inversió (malgrat la indubtable millora en les darreres dècades).

Objectiu específic 5.1.1. Dotar el Museu d'instal·lacions adequades per garantir l'ús i la conservació de les col·leccions naturals i documentals dels Museu a fi d'implementar la col·lecció nacional de referència de la diversitat natural de Catalunya.

Objectiu específic 5.1.2. Modernitzar i desenvolupar les col·leccions mitjançant polítiques, plans i procediments adequats.

Objectiu específic 5.1.3. Donar valor i ús al fons patrimonial, mitjançant l'impuls documental i tecnològic.

Objectiu específic 5.1.4. Oferir serveis per a la recerca sistemàtica i de biodiversitat del país desenvolupant una oferta pública de conservació, taxonomia i serveis científicotècnics.

Objectiu específic 5.1.5. Donar valor al fons documental científic repensant i projectant el Centre de Documentació com una eina clau.

**Objectiu estratègic 5.2**

**Potenciar la recerca del Museu en quantitat, qualitat i rellevància: desenvolupar el focus i les prioritats sobre la diversitat natural de Catalunya**

El Museu vol ser un centre de coneixement de referència sobre la diversitat natural de Catalunya (forma part de les seves aspiracions com a museu nacional), raó per la qual

haurà de trobar el nínxol o nínxols que li aportin un valor diferencial amb relació als altres centres que fan recerca en aquest àmbit.

L'aposta per una recerca concertada, contrastada i avaluada permetrà reforçar els àmbits d'expertesa del Museu posant-los al servei del país i incrementant el prestigi i la projecció professional del seu equip. En primer lloc caldrà fer aflorar tota la capacitat de recerca que ja existeix però que no està ben reconeguda o visualitzada, i després reforçar-la.

Les línies de recerca hauran de ser rellevants des dels punts de vista social, científic i ambiental i treure el màxim profit dels actius, l'expertesa i la capacitat pròpies: col·leccions, estudis d'ecologia evolutiva, coneixement de la diversitat natural del territori proper, possibilitat de portar a terme programes científics de gran durada amb llargues sèries temporals d'observacions i resultats, relacions amb la comunitat naturalista i conservacionista, etc. S'han de tenir en compte tant les capacitats pròpies com les necessitats de l'entorn social, científic, museístic, pedagògic, mediambiental i professional a les quals el Museu vol donar resposta. D'aquesta manera es pretén augmentar les possibilitats de suport i finançament extern i avançar cap a l'excel·lència duent a terme una recerca competitiva tant en l'àmbit nacional com internacional.

Objectiu específic 5.2.1. Assegurar la rellevància social i ambiental de l'activitat científica del Museu lligant-la a les polítiques de recerca del país.

Objectiu específic 5.2.2. Concertar les línies de recerca del Museu establint lligams amb altres museus, universitats i centres de recerca.

Objectiu específic 5.2.3. Avaluar la recerca del Museu mitjançant grups d'experts i el Consell Assessor del Museu.

Objectiu específic 5.2.4. Potenciar la recerca lligada al patrimoni del Museu.

Objectiu específic 5.2.5. Consolidar l'enriquiment de la col·lecció, la col·laboració amb altres museus i els projectes de difusió de la recerca en la línia de l'ecologia evolutiva.

Objectiu específic 5.2.6. Recerca aplicada

### **Objectiu estratègic 5.3**

#### **Incardinar l'activitat científica del Museu en els projectes de conservació de la natura del territori català**

La Convenció sobre la Diversitat Biològica de l'any 1992 va establir una estratègia global amb compromisos dels governs mundials per aplicar mesures destinades a reduir la pèrdua de biodiversitat. El 2013 el problema continua sent igual d'urgent i resulta ineludible seguir treballant-hi des de tots els àmbits i sectors de la societat. El Museu pot exercir un paper de suport a les competències i accions de conservació que porta a terme l'Administració catalana en el marc del compromís signat per Espanya de compliment i seguiment dels acords de la Convenció.

Amb la nova missió i visió, el Museu adopta una filosofia de responsabilitat i compromís amb la conservació de la natura i expressa la voluntat d'implicar-se en els esforços que es fan al país i en el camp internacional. Però hi ha molt camí per recórrer en aquesta direcció. El seu personal té idees, bona voluntat, creativitat i capacitat de treball i ha iniciat projectes amb molt de futur. El Jardí Botànic, per la seva banda, ha començat a tenir un paper important en estudis de preservació de la diversitat genètica a través del Banc de llavors, l'intercanvi de llavors i els programes de cultiu i reproducció.



El Museu ha de fer una contribució vital als objectius de conservació aportant la informació més completa possible sobre les seves col·leccions i la seva recerca i posant-la a l'abast dels qui desenvolupen polítiques i programes de conservació per tal que siguin sòlids i ben fonamentats.

Objectiu específic 5.3.1. Potenciar el coneixement del Museu, de la diversitat natural del territori català i de les poblacions locals d'espècies amenaçades, establint les aliances.

Objectiu específic 5.3.2. Consolidar el Banc de Llavors com a instrument efectiu de conservació *ex situ* de la flora amenaçada de Catalunya.

Objectiu específic 5.3.3. Participar en els grans projectes de conservació que es duen a terme tant a Catalunya com internacionalment.

Objectiu específic 5.3.4. Col·laborar en els projectes lligats a la conservació d'espècies endèmiques de Catalunya, especialment d'aquelles en què el Museu és una referència (per exemple, els endemismes de les coves).

Objectiu específic 5.3.5. Reforçar la participació del Museu en els processos participatius que es duen a terme per avançar en els nous instruments legals o estratègics de conservació que s'estan creant a Catalunya.

#### **Objectiu estratègic 5.4**

##### **Desenvolupament de projectes de col·laboració ciutadana i retorn a la societat**

A partir de la dècada dels setanta, la ciència es va democratitzar, es va obrir a la societat i va deixar de ser patrimoni exclusiu dels investigadors. En aquest sentit, la ciència moderna posa l'èmfasi en pràctiques científicament sòlides i objectius perceptibles per a la societat de manera que els ciutadans també generin dades i participin de la ciència desenvolupant tecnologia, provant fenòmens naturals i formant part de les activitats.

Per assolir aquest objectiu, el Museu proposa la creació del "Laboratori Naturalista", un espai orientat a atendre els naturalistes, persones amb experiència contrastada de contacte amb la natura i que tenen un coneixement descriptiu dels elements naturals, amb l'objectiu d'afavorir el retorn ciutadà en forma de col·laboració en els projectes científics del Museu i, per tant, explotar l'activitat científica com a recurs directament accessible per part dels ciutadans.

Aquest entorn ha d'afavorir que el Museu tingui un caràcter més dinàmic. L'activitat científica del Museu n'ha de ser el principal atractiu gràcies a vehicles de comunicació presencial i virtual amb la societat.

Objectiu específic 5.4.1. Establiment del marc conceptual del laboratori analitzant experiències similars o que puguin servir d'inspiració per a aquest.

Objectiu específic 5.4.2. Assaig dels primers elements elaborats com a suport directe per a la formació i el desenvolupament del treball dels naturalistes: col·leccions de referència com la de mol·luscs continentals de Catalunya.

Objectiu específic 5.4.3. Elaboració d'un programa de cursos naturalistes caracteritzats conjuntament amb la Institució Catalana d'Història Natural i altres institucions.

**PRIORITAT 6: ORGANITZACIÓ I  
DESENVOLUPAMENT  
INSTITUCIONAL**

El context de transformació del Museu demana un procés de millora continuada per augmentar-ne la capacitat i avançar cap a l'excel·lència en tots els àmbits. Alhora, l'actual context de crisi requereix prioritzar i buscar formes d'estalviar amb un augment de l'eficiència. Les claus: lideratge, cohesió interna, reforç dels recursos humans, gestió de qualitat, eficiència i tecnologia. La constitució del Consorci i l'inici de la seva activitat l'1 de juny de 2012 obren la porta a un creixement institucional important pel que fa a governança, estructura i autonomia de gestió.

**Objectius estratègics:**

- Desenvolupar l'arquitectura institucional del Museu.
- Cohesionar el Museu millorant la forma de treballar conjuntament.
- Treballar per tal de fer de la col·laboració i la cooperació valors centrals de la institució.

**Objectiu estratègic 6.1. Desenvolupar l'arquitectura institucional del Museu**

Els Estatuts del Consorci estableixen la possibilitat de crear un Consell Assessor que pugui ajudar a definir les accions prioritàries. El Consorci està obert a establir noves relacions institucionals estables, amb aliances estratègiques amb nous membres. Entre les principals opcions hi hauria l'Institut d'Estudis Catalans (Institució Catalana d'Història Natural), les direccions de la Generalitat de Catalunya responsables de medi ambient i de recerca, o el CSIC, entre d'altres. El conjunt del pla estratègic del Museu es va desenvolupar abans de la publicació del nou Pla de museus de Catalunya amb la definició de la Xarxa de Museus de Ciències i de la Constel·lació. Naturalment, el desenvolupament de l'una i l'altra comporta una nova dimensió que afectarà necessàriament nombrosos aspectes bàsics del nou Consorci. En el seu desenvolupament, la futura Xarxa, malgrat que encara no està formalment constituïda ni se n'han formulat les bases de manera que es pugui actuar de manera positiva, requerirà uns serveis centrals dimensionats als requeriments de coordinació de la nova xarxa i de la nova constel·lació (suport administratiu, jurídic, etc.) Per exemple, caldrà que els sistemes informàtics assegurin la comunicació i transmissió de dades no només entre diferents departaments de la Generalitat i els serveis informàtics de l'Ajuntament de Barcelona (IMI) sinó entre els diversos components de la Xarxa i de la Constel·lació. Sembla previsible que es necessitin sistemes informàtics més flexibles i oberts que els que tenim avui.

Objectiu específic 6.1.1. Crear el Consell Assessor del Museu.

Objectiu específic 6.1.2. Estudiar i, si escau, dur a terme la integració de nous membres en el Consorci del Museu de Ciències Naturals.

Objectiu específic 6.1.3. Definir la Constel·lació del Museu Nacional de Ciències Naturals.

**Objectiu estratègic 6.2****Cohesionar el Museu millorant la forma de treballar conjuntament**

La constitució del Consorci de l'MCNB necessita redefinir una estructura organitzativa que sigui adequada per fer front a les seves necessitats actuals i futures.

També cal ajustar el desenvolupament del Consorci a les relacions institucionals i de transversalitat del Museu, tant des del punt de vista conceptual com pràctic i organitzatiu.

En la societat del coneixement del segle XXI, l'actiu més important d'una organització és el seu personal i els coneixements que posseeix. S'ha d'incidir en la feina i tasca del personal per tal de millorar-ne les habilitats i competències, complir criteris d'excel·lència i innovar en cadascuna de les funcions del Museu. L'impacte de la formació en habilitats de gestió i lideratge, especialment en l'equip directiu, pot ser el revulsiu d'un canvi positiu en la cultura del Museu, tal com mostren algunes experiències publicades.

L'any 2005, la Biblioteca del Museu va iniciar el procés d'implantació d'un sistema de gestió de la qualitat en el qual basar la gestió del departament. Aquesta és una iniciativa pionera al Museu que valdria la pena completar i fer extensiva al conjunt del centre. Hi ha estàndards de gestió de qualitat normalitzats que permeten que una organització pugui validar la seva efectivitat mitjançant una auditoria externa. Una de les normes més conegudes i utilitzades és la norma ISO 9001.

Objectiu específic 6.2.1. Revisar l'organigrama funcional i elaborar el catàleg de llocs de treball per tal d'assolir els objectius del Pla estratègic.

Objectiu específic 6.2.2. Reforçar el capital humà: formació, transversalitat, comunicació interna eficient.

Objectiu específic 6.2.3. Preparar i implementar un pla de gestió de la qualitat.

Objectiu específic 6.2.4. Maximitzar l'eficiència en el treball desenvolupant la capacitat tecnològica.

### **Objectiu estratègic 6.3**

#### **Treballar per tal de fer de la col·laboració i la cooperació valors centrals de la institució**

Els propers anys, el Museu haurà de posar l'èmfasi en aliances i col·laboracions amb altres organitzacions que treballen amb objectius similars que permetin incrementar l'abast i l'impacte de la seva acció. Caldrà, en primer lloc, identificar quines són les relacions institucionals més crítiques per avançar en la missió i portar-les a terme aprofitant el bon moment actual aconseguit amb la inauguració del Museu Blau.

Les aliances i col·laboracions permetran que el Museu s'impliqui millor en la vida cultural, científica, mediambiental i educativa, com també obtenir més suport social i presència en els àmbits local, nacional, estatal i internacional. També li permetran augmentar la seva capacitat d'acció i obtenir així més recursos i finançament. Són àmbits de col·laboració estratègica: els museus i les col·leccions de ciències naturals del país; altres museus d'història natural de l'Estat espanyol i d'altres països; la comunitat educativa; la comunitat científica; la comunitat conservacionista; les organitzacions i col·lectius de l'àmbit local, i els mitjans de comunicació científica.

En cadascun d'aquests àmbits, el Museu haurà de definir el seu paper, articular uns objectius clars per a la construcció i el manteniment d'aquestes relacions i fer-ne després el seguiment per avaluar si aquests objectius se satisfan realment.

Estudis previs coordinats des del Museu de Ciències Naturals (A. Omedes i M. Loran) van posar de manifest tant les necessitats i aspiracions dels nombrosos museus de ciències naturals com de les seccions naturalístiques de diversos museus comarcals per disposar de suport, col·laboració i impuls per part del futur Museu Nacional de Ciències Naturals. L'actual crisi, a la qual són especialment sensibles les entitats més petites vinculades a les administracions locals, dóna una nova dimensió i caràcter d'urgència a la constitució d'una xarxa que ajudi els museus del territori a assolir els seus objectius bàsics.

Territorialment, i amb l'objectiu d'esdevenir un recurs clau en la comunitat local i de consolidar la seva dimensió nacional, el Museu centrarà la major part dels esforços a establir connexions amb les organitzacions i institucions d'àmbit local i nacional i a alinear-se amb les prioritats de les polítiques del Govern català.

En paral·lel, però, haurà de dedicar esforços a definir quin paper vol tenir i quines relacions clau vol establir en els àmbits espanyol i europeu.

Objectiu específic 6.3.1. Desenvolupar programes col·laboratius establint aliances.

Objectiu específic 6.3.2. Alinear-se amb les polítiques municipals, nacionals, estatals i europees en àrees clau (patrimoni cultural, medi natural, recerca, educació i altres).

Objectiu específic 6.3.3. Establir marcs de consulta amb grups d'interès.

**RIORITAT 7: FINANÇAMENT**

Per assegurar la viabilitat futura del Museu, i portar a terme els projectes estratègics malgrat la crisi, caldrà augmentar de forma important els esforços per obtenir i diversificar el finançament. L'escenari de sortida de la crisi serà diferent al viscut fins ara i caldrà preparar-se millorant el nivell d'autosuficiència financera.

El coneixement dels públics del Museu, el fet de prendre consciència de la projecció pública de cadascun dels projectes i de les possibilitats d'oferir oportunitats de col·laboració atractives a empreses o entitats en particular, esdevenen elements imprescindibles que s'han d'incorporar a la gestió de les actuacions.

**Objectius estratègics:**

- Diversificar les aportacions públiques i aconseguir compromisos de finançament de diferents administracions.
- Millorar el nivell d'autofinançament i aprofitar les possibilitats de cofinançament que el sistema ofereix.
- Reforçar la col·laboració pública/privada a través del Cercle del Museu, de manera que aportï una base forta de suport institucional, social i empresarial.
- Clarificar el marc i el procediment de determinació de les actuacions inversores en els equipaments gestionats.

**Objectiu estratègic 7.1****Diversificar les aportacions públiques i aconseguir compromisos de finançament de diferents administracions**

El futur del Museu com a “nacional” permet preveure en un futur encara indeterminat, una aportació substancial del Govern de Catalunya en el pressupost del Museu (aportacions procedents de les administracions públiques en les despeses corrents del Museu, segons l’art. 20, apartat 3 de la Llei de Museus 17/1990).

A banda d’aquesta aportació, vehiculada a través del Departament de Cultura i que per si mateixa diversificarà decisivament els fons públics, el Museu té potencial per obtenir finançament públic regular d’altres àrees i organismes de l’Administració atès que pot oferir serveis que cobreixin necessitats clau del país en àrees com les polítiques de conservació de la biodiversitat o l’educació en ciències naturals, entre d’altres. Un bon encaix amb les polítiques públiques de la seva àrea d’actuació, amb una provisió de programes i serveis centrats en les necessitats prioritàries del país, ho farà possible. Aquest és un enfocament totalment coherent amb la nova missió, visió i valors del Museu que el defineix com a institució compromesa i rellevant des del punt de vista social i ambiental.

Aquest enfocament no només té capacitat d’ampliar el marc pressupostari, sinó també de contribuir a la construcció de la imatge institucional davant de tercers que prefereixen col·laborar amb les organitzacions que són més “responsables socialment”.

En l’àmbit de les polítiques de conservació del medi natural, la Generalitat de Catalunya ha de complir obligacions derivades de convenis i estratègies d’abast internacional, europeu i estatal. La realització del treball taxonòmic que es requereix per documentar els recursos biològics, amb inventaris i avaluacions d’espècies que facilitin la formulació de les estratègies de conservació adequades, és una oportunitat de finançament que pot ser important. En el mateix àmbit, el Banc de Llavors del Jardí té un potencial important de contribuir a les directrius i estratègies de conservació vegetal *ex situ*.

En l’àmbit de l’educació, caldria explorar la possibilitat d’arribar a un acord amb el Departament d’Ensenyament de la Generalitat per oferir serveis d’educació científica a la carta per a les escoles interessades. Uns serveis que haurien d’estar orientats a pal·liar els dèficits en les competències científiques (relacionades amb les ciències naturals) i estretament lligats a les necessitats del currículum escolar. La formació permanent dels mestres en ciències naturals també és una àrea que s’ha de reforçar i en la qual el Museu podria oferir serveis en col·laboració amb els centres oficials de formació de formadors.

Objectiu específic 7.1.1. Aconseguir el desplegament gradual de les aportacions econòmiques del Departament de Cultura de la Generalitat de Catalunya.

Objectiu específic 7.1.2. Establir acords amb altres organismes de la Generalitat de Catalunya i de l’Ajuntament de Barcelona dels àmbits de medi natural, recerca i educació.

**Objectiu estratègic 7.2****Millorar el nivell d’autofinançament i aprofitar les oportunitats de cofinançament que el sistema ofereix**

Per tal d’augmentar el finançament i el nivell d’autosuficiència financera del Museu fins a acostar-los al màxim al 10% del pressupost cal dur a terme una bona acció de captació de recursos, obtenir ajuts i patrocinis i potenciar l’activitat comercial incrementant els ingressos procedents de la venda de productes i serveis.

Els propers anys, el Museu haurà de reforçar institucionalment aquesta funció i donar-li centralitat si vol que fructifiqui i tingui un paper clau en el seu desenvolupament.

Una línia de finançament extern que aporta una part important dels ingressos del centre i que s’ha de continuar expandint és la preparació de propostes de sol·licitud d’ajuts públics o privats, ja que hi ha un bon nombre d’activitats del Museu que poden encaixar

en els programes d'ajuts. Es tracta d'organitzar millor els processos de recerca i informació de convocatòries, establir pautes per sistematitzar en la mesura del possible la preparació i presentació dels continguts de les propostes, així com buscar aliats.

El lloguer d'espais per a actes privats, comercials o culturals és una font d'ingressos amb possibilitats de futur i, molt especialment, a partir de l'obertura del Museu Blau. És, per tant, una altra línia que cal potenciar. Tots els edificis del Museu presenten un gran atractiu per a aquesta activitat atesa la seva arquitectura singular. És una classe de servei compatible en general amb la vida del Museu i que pot contribuir a la difusió del centre. Una altra línia que s'ha de desenvolupar és la de totes aquelles activitats que puguin generar ingressos a partir del flux de visitants (botiga, punts de venda, cafeteria i activitats especials).

I, finalment, cal valorar la possibilitat de rendibilitzar produccions pròpies que van des de la itinerància d'exposicions temporals a la comercialització d'audiovisuals.

També caldrà dedicar esforços al patrocini empresarial, entès com l'obtenció d'aportacions financeres substancials a canvi de presència a la institució, tot i que hem de ser conscients que el context de crisi no és gaire favorable i que, a més a més, els museus de ciències tenen en general més dificultats per accedir al patrocini que els d'altres disciplines.

Objectiu específic 7.2.1. Incrementar l'autofinançament per taxes.

Objectiu específic 7.2.2. Millorar l'activitat comercial i incrementar els ingressos propis per productes i serveis.

Objectiu específic 7.2.3. Dinamitzar el programa de lloguer d'espais.

Objectiu específic 7.2.4 Expandir el finançament extern a través de l'obtenció d'ajuts i subvencions tant nacionals com internacionals.

### **Objectiu estratègic 7.3**

#### **Reforçar la col·laboració pública/privada a través del Cercle del Museu de manera que aporti una base forta de suport institucional, social i empresarial**

Al setembre de 2009 es va constituir el Cercle del Museu de Ciències Naturals de Barcelona, promogut des de l'ICUB per la Fundació Barcelona Cultura i la Direcció del Museu. El Cercle es va crear amb la vocació d'aplegar un ampli ventall d'empreses i institucions compromeses amb la natura i implicades en el desenvolupament futur del Museu, amb la funció clau d'aportar suport i finançament a través del mecenatge i el patrocini. És una iniciativa estratègica clau per obtenir recursos i suport de la societat civil i empresarial, més necessària que mai en temps de crisi. El Cercle té el potencial d'aportar suport i recursos i facilitar l'establiment d'una xarxa de relacions que pot ajudar el Museu de moltes formes, amb idees, amb expertesa, amb coneixements, amb la participació activa en els seus projectes. En aquest darrer aspecte, els membres del Cercle poden anar incrementant el suport i esdevenir patrocinadors.

És vital, per tant, que el Museu impulsi la consolidació i el creixement del Cercle. Caldrà fer un esforç inicial per organitzar-ne l'estratègia i l'estructura de treball, com també per portar a terme una campanya d'obtenció de socis. En aquest sentit, s'haurà de garantir molt especialment un treball de continuïtat, sense el qual no serà possible establir una relació sòlida a llarg termini amb les empreses i institucions membres.

Objectiu específic 7.3.1. Impulsar el relançament, la consolidació i el creixement del Cercle.

Objectiu específic 7.3.2. Estudiar i valorar la necessitat d'institucionalitzar el Cercle mitjançant la constitució d'una Fundació pròpia.

Objectiu específic 7.3.3. Explorar les possibilitats de captar recursos buscant l'interès i el mecenatge de molts ciutadans individuals i aprofitant les noves tecnologies.

#### **Objectiu estratègic 7.4**

##### **Clarificar el marc i el procediment de determinació de les actuacions inversores en els equipaments gestionats**

Segons el que determinen els estatuts del Consorci, els acords relatius a despeses d'inversió han de ser ratificats per les institucions consorciades (article 21).

D'acord amb les prioritats definides a la prioritat 4 "Seus públiques" (completar la infraestructura del Jardí Botànic, consolidar el projecte de plantacions al Jardí Botànic, completar l'adequació arquitectònica del Museu Blau, condicionar la seu científica i el projecte del Museu Martorell), s'haurà d'anar avançant en la definició dels instruments adequats per anar assumint els reptes vinculats a les actuacions inversores que ha d'assumir el Consorci que, ara com ara i fins al 2015, són les incloses en el PIM municipal 2012-2015 més l'esforç inversor que l'Àrea Metropolitana de Barcelona pugui fer al Jardí Botànic.

Cal tenir en compte que les aportacions de les administracions consorciades es poden fer en concepte d'aportació ordinària (per cobrir despeses corrents) o d'aportació de capital (per a inversions).

Objectiu específic 7.4.1. Definir el pla d'inversions.



**RIORITAT 8: SOSTENIBILITAT AMBIENTAL**

Per al Museu de Ciències Naturals, la sostenibilitat està estretament relacionada amb la seva missió de conservació de la biodiversitat i l'geodiversitat. Per al Museu, la sostenibilitat és molt més que un posicionament ètic o moral. Les accions per fer més sostenibles totes les activitats del Museu, difondre-les i implicar i conscienciar la societat en l'ús responsable dels recursos naturals esdevenen així una necessitat estructural que el diferencia dels altres museus. Les col·leccions i l'activitat dirigida a la conservació de les plantes *ex situ* en són un bon exemple.

El punt de partida és baix, per la qual cosa hi ha un camí llarg i complex per recórrer. L'objectiu és assolir uns alts estàndards i esdevenir un referent.

**Objectius estratègics:**

- Reduir l'impacte ambiental del Museu adoptant principis i pràctiques sostenibles en l'activitat i el funcionament.
- Establir col·laboracions i sinergies amb altres institucions i xarxes.
- Informar, educar i conscienciar el públic en matèria de conservació i sostenibilitat.

**Objectiu estratègic 8.1****Reduir l'impacte ambiental del Museu adoptant principis i pràctiques sostenibles en l'activitat i el funcionament**

El procés de planificació estratègica ha identificat la sostenibilitat ambiental com un valor clau, un tret definitori i una prioritat per als propers anys. Caldrà integrar aquesta filosofia i les pràctiques sostenibles en l'estructura, el funcionament i l'activitat diàries del Museu. Això significa que l'impacte ecològic s'haurà de considerar com un aspecte de la presa de decisions en tot el que faci i que s'hauran d'emprendre accions per reduir els residus, per utilitzar els recursos més eficientment, per estalviar energia i aigua, per utilitzar equipament de baix consum, per practicar la "compra verda", etc. Unes mesures que, a més a més, també ajudaran a estalviar diners.

A més, si es vol que la sostenibilitat tingui una base sòlida, que estigui ben implantada en la pràctica diària del Museu, caldrà dedicar temps a establir les condicions i les estructures adequades. Cal entendre el camí cap a la sostenibilitat com un procés i una corba d'aprenentatge que inclou tota l'organització i que ha d'implicar tots els nivells del personal (incloent-hi l'extern), així com els proveïdors i altres relacions de treball.

Caldrà posar especial atenció a documentar i avaluar el progrés ambiental del Museu, perquè és tan important reduir l'impacte ambiental com poder demostrar-ho i comunicar els assoliments al públic.

Objectiu específic 8.1.1. Desenvolupar el Pla de sostenibilitat del Museu.

Objectiu específic 8.1.2. Incorporar la sostenibilitat ambiental interna i de funcionament del Museu.

Objectiu específic 8.1.3. Incorporar el disseny, les pràctiques constructives sostenibles i l'estalvi energètic als projectes de renovació o construcció d'edificis i instal·lacions.

Objectiu específic 8.1.4. Aplicar criteris de sostenibilitat al disseny d'exposicions i activitats.

Objectiu específic 8.1.5. Incorporar criteris de compra ètica i economia solidària.

**Objectiu estratègic 8.2****Establir col·laboracions i sinergies amb altres institucions i xarxes**

Objectiu específic 8.2.1. Establir col·laboracions amb organitzacions de l'entorn.

Objectiu específic 8.2.2. Incrementar la col·laboració amb organismes internacionals centrats en la conservació de la biodiversitat i ajudar a difondre els seus objectius.

**Objectiu estratègic 8.3****Informar, educar i conscienciar el públic en matèria de conservació i sostenibilitat**

Per treure el màxim rendiment de l'esforç per esdevenir sostenible ambientalment, el Museu haurà de comunicar activament el que està fent i perquè ho està fent.

La missió del Museu, com a institució pública dedicada a les ciències naturals, incorpora la conservació del medi natural i la contribució a crear una societat més informada, connectada i responsable amb la natura. És evident que els principis ecològicament conscients estan en consonància amb aquests objectius i els ciutadans molt

probablement ho esperen així. Predicant amb l'exemple, la missió del Museu resultarà més creïble i serà més escoltada i més ben rebuda.

A més d'informar, el Museu podrà influir en el seu públic afavorint el debat i educant-lo per canviar comportaments. Les pràctiques sostenibles ofereixen oportunitats de connectar les persones amb el medi ambient i d'implicar-les i capacitar-les per actuar de forma més responsable, cosa que també permet fer avançar la missió del Museu. En pot ser un exemple educar en la sostenibilitat a través del menjar, oferint menús sostenibles i ecològics als restaurants i cafeteries del Museu, o mitjançant l'hort i les activitats de la Masia del Jardí Històric.

Objectiu específic 8.3.1. Comunicar als visitants i als grups d'interès el que està fent el Museu per esdevenir sostenible i contribuir a la conservació de la natura.

Objectiu específic 8.3.2. Oferir una experiència sostenible i educativa al públic

Objectiu específic 8.3.3. Estimular el debat i la reflexió pública sobre els temes de sostenibilitat i conservació mitjançant la programació del centre.