

Estratègia 2022-2025



MORERA
MUSEU D'ART MODERN
I CONTEMPORANI
DE LLEIDA

Continguts

Introducció	5
Antecedents	7
Cent anys de col·lecció	7
Cent anys de nomadisme	8
Cent anys de servei a la ciutadania	10
Un futur en mans de la ciutat	10
Context	11
L'entorn ciutadà	11
L'entorn museístic	15
Anàlisi interna	17
Diagnosi	
Reptes	25
Posicionament estratègic	32
Missió	32
Visió	34
Valors	36
Línies estratègiques 2022–2025	38
Obrir al públic el nou Morera, Museu d'Art Modern i Contemporani de Lleida	39
Crear un relat propi sobre l'art modern i contemporani des de Ponent	43
Enfortir les estratègies comunicativa i digital del museu	49
Augmentar i millorar la capacitat de gestió del museu	53
Projectes clau 2022–2024	62
Annex I	67
Percepcions dels agents implicats en la planificació estratègica	67
Annex II	69
Model de gestió i recursos	69

Introducció

El Morera, Museu d'Art Modern i Contemporani de Lleida és una institució amb una llarga trajectòria. Recentment s'han complert cent anys de la seva inauguració com a Museu d'Art de Lleida, la qual cosa el converteix en un dels museus d'art modern i contemporani més antics del país. Com moltes altres institucions culturals del país, els avatars històrics esdevinguts al llarg del segle passat van ser els que van acabar determinant en bona part la seva singladura, la del Museu d'Art Jaume Morera, en la qual s'han alternat les èpoques de puixança amb altres de més fosques.

Tanmateix, la recuperació definitiva de l'acció cultural del Museu es va materialitzar de la mà d'una jove democràcia que demanava una actualització de la seva vida institucional i un canvi de rumb de la seva actuació. Especialment fructífers, però, han estat els darrers vint-i-cinc anys de la seva activitat, fonamentalment gràcies a la implicació i l'esforç del seu equip tècnic, sempre migrat i amb molts pocs recursos econòmics al seu abast. Això, però, mai no ha estat un obstacle perquè el seu treball impulsés el Museu com un centre de recerca i divulgació dedicat a l'art del segle XX a Lleida, amb una programació expositiva de referència, guardonada en més d'una ocasió i farcida de col·laboracions amb els principals museus de l'Estat i una producció bibliogràfica que ha omplert un buit fonamental de la nostra historiografia i crítica artística. Una tasca intensa que de vegades ha acabat per amagar les seves mancances, especialment la d'una seu en condicions, arquitectònicament ben resolta i dotada dels recursos necessaris per desplegar la seva missió amb garanties. La ciutat de Lleida disposa d'una col·lecció artística de referència quan es tracta d'explicar i comprendre el fet artístic d'època contemporània a Ponent i a Catalunya, però mai ha pogut ser allotjada en un contenidor a la seva altura ni exposada en unes condicions dignes.

Afortunadament, sembla que per fi els temps comencen a ser favorables per a un canvi significatiu en la singladura històrica del Museu. El consistori municipal ha impulsat la ubicació definitiva de la seva seu a l'edifici de l'antiga Audiència, una iniciativa que compta amb la complicitat de diferents administracions (Diputació de Lleida, Generalitat de Catalunya, Govern de l'Estat i Unió Europea). La perspectiva real, doncs, de poder disposar ara d'una seu definitiva no només pot donar solució a les seves tradicionals mancances, sinó situar-lo d'una vegada per totes com a element fonamental de l'imaginari de la ciutat en relació amb el reconeixement de la seva identitat i història recent, en aquest cas, a través de les arts visuals i el patrimoni artístic contemporani.

El Museu s'enfronta possiblement a un dels moments més decisius de la seva història ja centenària. Tenim ara una oportunitat que requereix, però, de la generositat i el suport de tothom, sense renunciar, és clar, a la legítima opinió i a la participació crítica en el seu esdevenir. El que tenim a les mans és un projecte col·lectiu i, per tant, el que cal és sumar esforços per convertir el nou Museu d'Art Modern i Contemporani de Lleida en un equipament que esdevingui un veritable centre de conservació, recerca i difusió patrimonial de les manifestacions artístiques a la Lleida del segle XX i XXI i un centre d'activitats culturals i artístiques que refermi el paper d'un vast territori, el de les terres de Ponent, en la cultura del país.

Totes aquestes oportunitats generen reptes que alhora exigeixen canvis per afrontar el futur amb garanties. En aquest context, la preparació d'aquest pla estratègic ha proporcionat un marc per reflexionar sobre la situació actual del Museu, sobre les oportunitats i els reptes de l'entorn, debatre les opcions de futur i decidir un full de ruta i un encaix renovat per als propers anys.

El pla és ambiciós, aposta per convertir el Museu en una institució de primera línia, un centre de coneixement sobre la l'art modern i contemporani a Catalunya. En aquest sentit, ha de donar resposta a les moltes expectatives posades com a futur museu d'art modern i contemporani de les terres de Ponent en tots els seus àmbits d'activitat. El Museu ha de liderar i donar suport en el marc de la xarxa

territorial de museus a Lleida a aquelles iniciatives que tinguin com a objectiu preservar i divulgar el patrimoni artístic contemporani del país i contribuir a integrar i posicionar la creació de Ponent en contextos més amplis.

El Pla Estratègic posa també una especial atenció a aprofundir en la relació amb els visitants i els grups d'interès; a incrementar la qualitat dels programes i serveis; a oferir més serveis i a realitzar més activitats en un entorn més col·laboratiu a l'hora de treballar, tant amb els visitants i usuaris com amb les altres organitzacions amb què es comparteixen objectius.

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 ha estat supervisat per la direcció i ha comptat amb la participació de tot l'equip tècnic del Museu i conduït per una consultora externa. Aquest equip s'ha reunit en sessions de treball conjuntes. Paral·lelament, la consultora externa ha organitzat tot un seguit de trobades amb grups d'interès del Museu que tenen una bona comprensió del paper que aquest hauria de jugar localment i nacionalment, i que han aportat una visió i una revisió externa, especialment a l'inici del procés. La consultora externa ha organitzat i coordinat tot el procés i ha preparat els diversos informes que s'han anat generant.

Amb posterioritat, la direcció i l'equip tècnic del Museu han acabat per orientar el document final i la seva explicitació.

Jesús Navarro Guitart

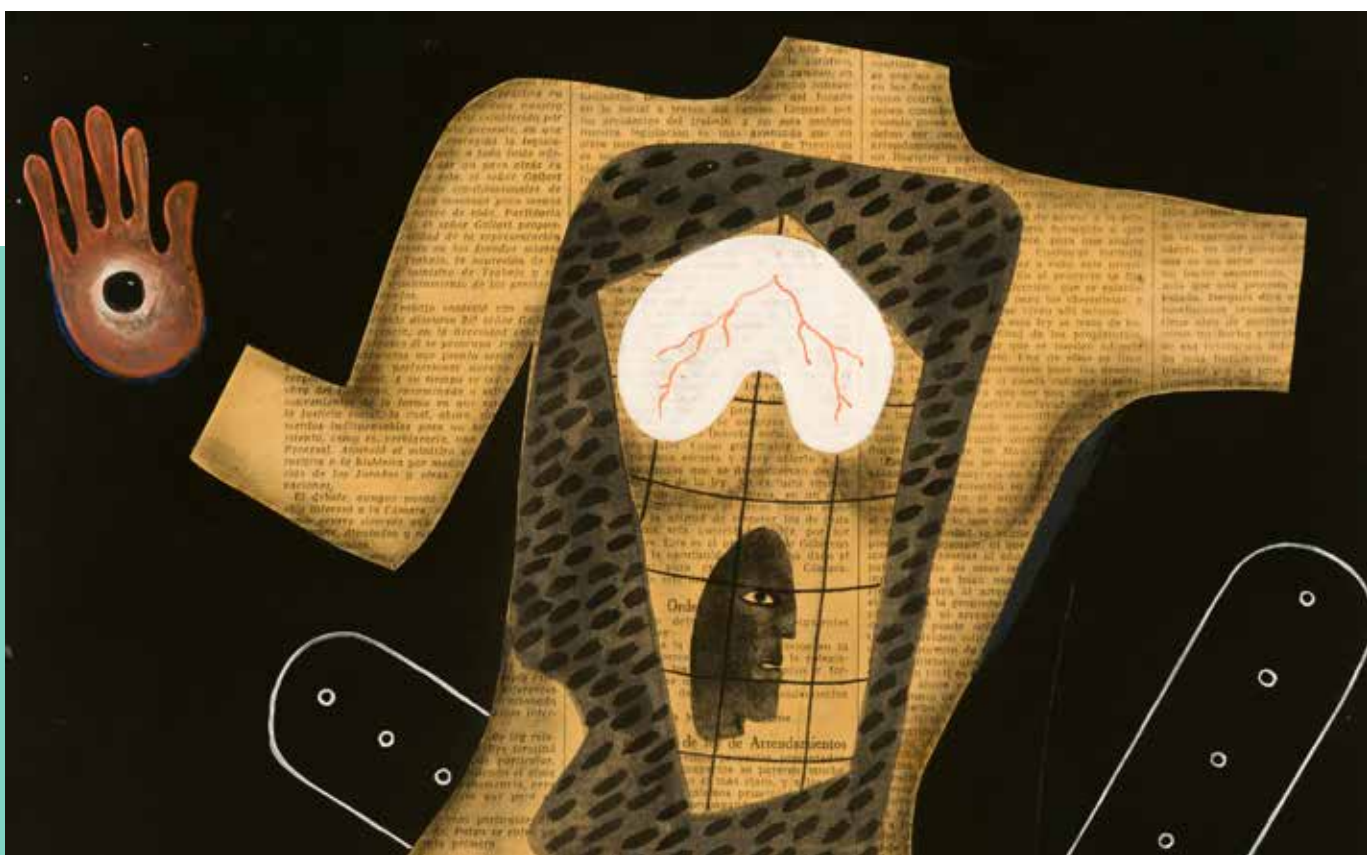
Director del Morera, Museu d'Art Modern i Contemporani de Lleida

Antecedents

Cent anys de col·lecció

La voluntat de la ciutat de Lleida de tenir un museu d'art es remunta al 1914, quan diferents administracions públiques van signar un acord encaminat a la consecució d'aquest objectiu, amb el suport inestimable del pintor Jaume Morera, que va donar un fons d'obra pròpia per a la fundació del Museu. A les peces de Morera ben aviat se n'hi van sumar d'altres dels principals artistes lleidatans del moment. L'any 1924, Morera va fer una segona donació, a partir de la qual el Museu va adoptar el nom del pintor: Museu d'Art Jaume Morera.

Amb l'adveniment de la dictadura franquista, es va estroncar la política d'ingrés d'obra que havia caracteritzat els primers temps del Museu i es va obrir un parèntesi de prop de 40 anys que va deixar buits importants en la col·lecció. Les polítiques actives d'adquisició d'obra no es tornarien a reprendre fins a la recuperació de la democràcia. Amb la renovació cultural dels anys vuitanta i, especialment, dels noranta, es va fer un dels impulsos més decidits en la col·lecció del Museu, i que va comportar que el seu fons es quintuplicués. Durant el primer decenni del segle XXI s'adquireixen obres de Manuel Viola, Hernández Pijuan, Benet Rossell, Rosa Siré, Josep Guinovart, Àngel Jové, Jordi Colomer, Antoni Llena, Albert Bayona, Ton Sirera, Josep Vallribera i Joan Vilacapas, per citar-ne uns quants, i es reben donacions de Leandre Cristòfol, Josep Iglésias del Marquet, entre d'altres. A aquest creixement, cal afegir-hi encara l'ingrés de les obres adquirides amb motiu de la Biennal d'Art Leandre Cristòfol i els dipòsits de les Col·leccions Nacionals de Fotografia i d'Art Contemporani de la Generalitat de Catalunya i de la Fundació de l'Associació d'Artistes Visuals de Catalunya. Tots aquests fons suposen un repte important, tant pel que fa a conservació com a relats expositius, en la mesura que depassen els límits cronològics i espacials que definia la col·lecció fins aleshores. Però alhora són una oportunitat il·lusionant, perquè aporten al Museu obra artística del present més immediat, amb una qualitat a l'altura de la dels fons fundacionals.



Cent anys de nomadisme

El primer Museu d'Art va obrir les portes a l'antic Mercat de Sant Lluís de la ciutat, el 1917, on va tenir la seu fins que el 1934 es va traslladar a l'edifici que havia allotjat l'hospital de Santa Maria. El trasbals de la Guerra Civil Espanyola va posar fi a aquesta segona ubicació. El retorn a Lleida no es va iniciar fins al 1940, en un procés en què els fons van haver de ser emmagatzemats en diferents edificis de la ciutat.

El 1959, una selecció d'obres veia de nou la llum pública en una exposició a l'hospital de Santa Maria. Però l'hospital havia de ser, novament, una seu provisional, perquè tan sols 10 anys més tard la manca d'espai en motivava un nou trasllat. Aquesta vegada, a l'antic convent del Roser, el 1975.

El 1996 s'aprova el Pla de Museus de la ciutat de Lleida, un document que definia la construcció d'un potent complex que reunia el Museu d'Art Contemporani de Lleida —el nostre Museu Morera— i el Centre d'Art La Panera —que naixia a finals del XX com a centre de creació artística. El projecte es va fer realitat només de forma parcial: mentre La Panera estrenava seu l'any 2003, la conquesta d'una seu definitiva per al Museu Morera només seria un miratge.

Des del 2007, el Museu ocupa l'immoble de l'antic Casino, un edifici situat al cor de la ciutat, però sense l'espai, l'adequació i l'accessibilitat imprescindibles per a qualsevol equipament públic d'avui dia. Entesa com una etapa de transició —a l'espera de la ubicació, aquest cop sí, definitiva, a l'edifici de l'antiga Audiència provincial—, el Museu ha romàs més d'un decenni en unes condicions que no estan a l'altura dels fons que conserva ni de l'activitat que desenvolupa.



1917

Mercat de Sant Lluís



1934

Antic Hospital de Santa Maria



1959

Antic Hospital de Santa Maria



1975

Convent del Roser



2007

Edifici Casino

Cent anys de servei a la ciutadania

El Morera, Museu d'Art Modern i Contemporani de Lleida ha estat dipositari de les il·lusions dels lleidatans des que es va fundar. En aquell moment, el Museu materialitzava l'interès per la creació artística contemporània, i en els primers anys de vida va dur a terme una intensa acció cultural.

Després del llarg període del franquisme, als anys vuitanta, la ciutat va viure un moment d'embranchada, i l'interès per la creació contemporània es va evidenciar en accions com la convocatòria d'un renovat Premi Medalla Morera o els *Cicles d'art contemporani*. En paral·lel, el Museu recollia el batec ciutadà, esdevenia plataforma de promoció i difusió de l'art del territori i va impulsar la creació i el desenvolupament de la seva acció pedagògica. Tot i la provisionalitat de les instal·lacions on segueix treballant, el Museu defineix des d'aleshores el seu perfil com a museu d'art modern i segueix desenvolupant les seves funcions i implementant uns programes públics que consoliden el seu paper en el context dels equipaments culturals de la ciutat.

Amb el projecte de nova seu del Museu a l'antic Palau de Justícia, l'Ajuntament té l'oportunitat de posar fi a cent anys de nomadisme i oferir una seu que garanteixi la conservació i la difusió d'unes col·leccions de qualitat reconeguda. Amb una nova seu, alhora, el Museu té l'oportunitat de refermar els seus vincles amb la ciutadania oferint-li un espai i uns serveis per al diàleg, el coneixement i la cultura.

Un futur en mans de la ciutat

Amb la Llei de museus de 1990, l'Ajuntament de Lleida assumia la plena titularitat del Museu, un cop adquirida la participació del 50% de la Diputació de Lleida. Des d'aquell moment, el futur del Museu passava plenament a mans de la ciutat.

Amb el projecte de nova seu del Museu a l'antic Palau de Justícia, l'Ajuntament té l'oportunitat de posar fi a cent anys de nomadisme i oferir una seu que garanteixi la conservació i la difusió d'unes col·leccions de qualitat reconeguda. Amb una nova seu, alhora, el Museu té l'oportunitat de refermar els seus vincles amb la ciutadania, tot oferint-li un espai i uns serveis per al diàleg, el coneixement i la cultura.

Amb el projecte de nova seu del Museu a l'antic Palau de Justícia, l'Ajuntament té l'oportunitat de posar fi a cent anys de nomadisme i oferir una seu que garanteixi la conservació i la difusió d'unes col·leccions de qualitat reconeguda.

Context

L'entorn ciutadà

Lleida és la capital de Ponent. Actualment té una població de 138.956 (2019)¹; al tombant de segle la ciutat comptava amb 112.194 habitants. La ciutat ha suportat un creixement excepcional l'últim segle, si bé els períodes de màxim ascens han estat, d'una banda, el creixement sostingut durant les dècades del 1940 al 1980 i, de l'altra, el que va tenir lloc del 2000 al 2010.

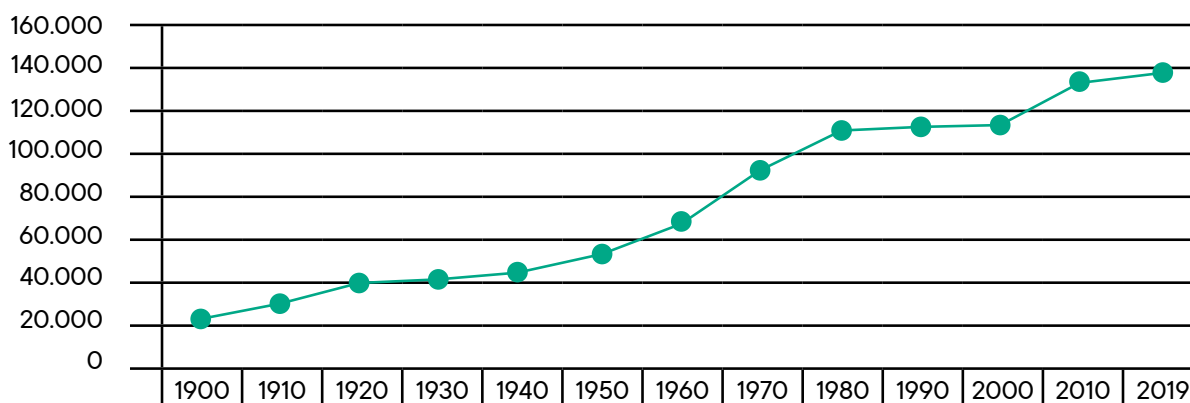
En el context català, Lleida és la sisena ciutat en nombre d'habitants i la segona capital de demarcació després de Barcelona, per damunt de Tarragona i Girona². La població actual és nascuda majoritàriament a Catalunya (65%), una dada equiparable a la genèrica per a tot el territori català; la resta són persones nascudes a l'estranger (20%) —dos punts per sobre de la mitjana catalana— i a la resta d'Espanya (15%) —dos punts per sota³. El 2018 van arribar a la ciutat 3.063 persones noves, una immigració procedent majoritàriament de països no europeus, principalment dels continents africà (890 persones) i americà (856)⁴.

Segons la informació apuntada pel Pla Estratègic de Cultura de la ciutat de Lleida⁵ “Les dades d'immigració, però també les d'entitats relatives als recursos culturals, són prova del grau de diversitat cultural de Lleida.

Les dades del padró municipal apunten que a Lleida hi ha, lleugerament, una mitjana superior de població nascuda a l'estranger. Representen 1 de cada 5 ciutadans empadronats a la ciutat. La població estrangera per barris identifica una distribució desigual, que irradia des d'un centre amb un percentatge molt alt cap a barris exteriors (connectats o no amb la trama urbana) amb percentatges testimonials.

La importància d'aquesta realitat es transfigura també en el pal de les entitats, atès que les associacions d'immigrants i les cases regionals conformen la majoria d'entitats (conjuntament un 33% del total d'entitats del registre municipal en l'àmbit cultural), la qual cosa fa palesa la riquesa cultural de la ciutat”.

Evolució demogràfica de la ciutat de Lleida s. XX - XXI



Font: Idescat. Elaboració pròpia

1 <https://www.idescat.cat/emex/?id=251207#h80000> [consulta realitzada el 17 de gener del 2020]

2 <https://www.idescat.cat/pub/?id=aec&n=250> [consulta realitzada el 17 de gener de 2020]

3 Dades 2018. <https://www.idescat.cat/emex/?id=251207#h1f0020> [consulta realitzada el 20/01/20]

4 <https://www.idescat.cat/pub/?id=mm&n=487&geo=mun:251207> [consulta realitzada el 20/01/20]

5 Pla Estratègic de Cultura de la Ciutat de Lleida. ICC Consultors. Lleida, 2018

La ciutat de Lleida ocupa una superfície de 212,3 km² i s'organitza en 17 districtes i entitats de població, en els quals operen 12 centres cívics (Bordeta, Balàfia, Mariola, Cappont, Centre Històric, Democràcia, Llúvia, Magraners, Pardinyes, Raimat, Secà i Sucs).

Segons la informació apuntada pel Pla Estratègic de Cultura, "Lleida efectua la seva capitalitat sense grans ciutats properes, cosa que reforça el seu paper més enllà dels límits administratius i es presenta com la capital de Ponent. Si s'observa l'àrea d'influència més propera a la ciutat, destaquen 25 municipis que acumulen 58.134 habitants en municipis fronterers o molt propers, situats a la comarca del Segrià. Lleida és referència per a altres municipis en multitud de serveis i recursos (sanitaris, educatius...), també culturals.

Aquesta capitalitat té una derivada singular per al cas de Lleida. La seva situació geogràfica, combinada amb aquesta realitat urbana, la converteix en el centre de dos eixos importants: un de nord-sud que baixa a través de la vall del Segre cap a Tarragona, i un d'est-oest que connecta les planes interiors. Lleida adquireix així un caràcter singular i s'erigeix com una cruïlla important a tota la zona de Ponent."⁶

El principal sector econòmic de la ciutat és el dels serveis (72,7% del valor afegit brut l'any 2017) i, en menor mesura, la indústria (21%), la construcció (5,2%) i l'agricultura (1,1%)⁷. El turisme, tanmateix, no és un sector amb tanta rellevància com en altres territoris del país i en el context de les marques turístiques existents a Catalunya, la marca Terres de Lleida va registrar 357.084 pernoctacions el 2015 —el darrer any amb dades a la font consultada—, l'índex més baix dels corresponents a totes les marques catalanes⁸. Tot i això, es tracta d'un sector que cal tenir en compte, ja que, d'acord amb un estudi de la Càtedra de Turisme d'Interior i de Muntanya de la Universitat de Lleida, entre el setembre del 2015 i el setembre del 2016 es van realitzar 2,1 milions de desplaçaments a les comarques de la demarcació de Lleida per fer turisme⁹.

Els indicadors socioeconòmics indiquen que a la ciutat, com a la resta de municipis catalans, han crescut la precarització i l'empobriment de la població, que alimenten la diversitat de situacions de desigualtat social. De forma indicativa, entre els anys 2007 i 2013, el pes de les prestacions socials en la renda familiar disponible bruta es va multiplicar per 2, segons dades d'Idescat.

La ciutat compta amb 26 centres d'educació infantil i primària i 15 instituts d'educació secundària públics, a més de 12 centres concertats i 6 d'educació especial que imparteixen formació obligatòria. Per als més menuts, a Lleida hi ha 19 escoles bressol i 23 llars d'infants privades. D'altra banda, cal destacar també l'existència de l'Escola Municipal d'Art Leandre Cristòfol¹⁰.

En el terreny cultural, Lleida va estrenar durant la darrera dècada del segle XX equipaments importants: l'Auditori Municipal Enric Granados va ser inaugurat el 1995 i el Teatre Municipal de l'Escorxador, ubicat a l'antic edifici modernista de l'escorxador, va ser rehabilitat i obert el 1998. Ja en ple segle XXI, la ciutat va inaugurar el 2003 el Centre d'Art La Panera; el 2007, la seu de nova planta del Museu de Lleida Diocesà i Comarcal, i encara el 2010, el nou Teatre de la Llotja, que acull esdeveniments culturals diversos i congressos.

Quant a pressupost, es pot afirmar que existeix una aposta per la cultura, però que pot ser molt més ambiciosa. L'anàlisi amb dades del 2016 relatives al padró i als portals de transparència de diferents municipis indica un pes de la cultura similar, tot i que lleugerament superior, a la mitjana de municipis de referència seleccionats segons la seva grandària (Mataró, Santa Coloma de Gramenet i Reus). Per a Lleida, la despesa en cultura per habitant és de 46,76 €, mentre que per als municipis de referència és de 40,42 €. En comparació amb Girona, però, el pressupost és molt inferior (99,62 €), però lleugerament superior al de Tarragona (34,32 €).

⁶ Ibidem.

⁷ <https://www.idescat.cat/pub/?id=mm&n=487&geo=mun:251207> [consulta realitzada el 20/01/20].

⁸ http://empresa.gencat.cat/web/content/20_-_turisme/coneixement_i_planificacio/estadistiques/catalunya_turistica_en_xifres/documents/arxius/ctx_2015.pdf [consulta realitzada el 20/01/2020].

⁹ http://www.aralleida.cat/Portals/2/img/ca/pag/patronat_de_turisme/zona_de_premsa/newsletter/n144/cat/noticia5.html [consulta realitzada el 20/01/2020].

¹⁰ <http://www.sesegria.cat/> [consulta realitzada el 20/01/2020].

La pàgina web de l'Ajuntament de Lleida detalla, a l'apartat "Museus i patrimoni", els cinc centres que figuren a la taula següent.

Museus de la ciutat de Lleida

Museu d'Art Jaume Morera

Museu de l'Aigua

Museu de l'Automoció Roda Roda

Museu de Lleida Diocesà i Comarcal

Museu del Clima i la Ciència

Font: Ajuntament de Lleida

Entre els museus de la ciutat, el Museu d'Art Jaume Morera és un dels més antics, fundat el 1914 i, per tant, ja centenari. El Pla de Museus de Lleida del 1996 establia la construcció d'una seu de nova planta per al Museu a l'espai annex al Centre d'Art La Panera. En aquest pla, ambdues entitats assumien rols complementaris i compartien una part dels recursos, però el projecte va quedar incomplet a causa de l'adveniment de la crisi econòmica i financera del 2008, i la nova seu per al Museu d'Art mai es va arribar a construir. Des d'aleshores, el Museu duu a terme les seves funcions des de l'antic Casino. *Amb la nova ubicació del Museu Morera, s'han d'assentar les bases per al desenvolupament d'un mapa amb agents coordinats, especialment entre la projecció del Museu Morera com a Museu d'Art Contemporani i el Centre d'Art La Panera.*

Si bé la cultura popular i el patrimoni fan una clara aportació a la realitat cultural de la ciutat, el sector professional té una presència destacada.

S'identifiquen fires, mostres, festivals i premis en diferents àmbits. Destaquen, per la seva capacitat d'impacte, la Mostra de Cinema Llatinoamericà i l'Animac en l'àmbit audiovisual, i la Fira de Teatre de Titelles en les arts escèniques. El sector musical contribueix especialment a la identificació de Lleida amb els festivals, dels quals destaquen el MUD, el Concurs Internacional de Piano Ricard Viñes i el Festival Internacional de Jazz de Lleida. En l'àmbit de la literatura, també és important destacar els Premis Vallverdú i el Festival de Poesia Internacional de Lleida.

Aquest ampli ventall d'esdeveniments en diferents àmbits combinat amb els equipaments i mercats d'arts visuals, així com els centres d'ensenyament artístic, mostren l'amplitud i el dinamisme de la proposta cultural professional de la ciutat de Lleida, que es mou en molts terrenys.



L'entorn museístic

Per raó del territori en el qual s'ubica, el Museu d'Art Jaume Morera de Lleida està integrat a la Xarxa de Museus de les Terres de Lleida i Aran (XMTLA) des de la constitució d'aquesta xarxa l'any 2016.

S'emmarca en el sistema territorial de Ponent, on conviu en un panorama format per 19 equipaments, dels quals 6 estan reconeguts com a museus al Registre de Museus (registres ombrejats a la taula)¹¹.

Equipaments museístics i patrimonials del Sistema Territorial de les terres de Ponent		
Equipament museístic	Municipi	Comarca
Parc Astronòmic del Montsec	Àger	Noguera
Espai Guinovart	Agramunt	Urgell
Fundació Guillem Viladot	Agramunt	Urgell
Museu d'Arquitectura i Urbanisme Josep Mas Dordal	Almacelles	Segrià
Seró, Espai Transmissor	Artesa de Segre	Noguera
Museu de la Noguera	Balaguer	Noguera
Espai Macià	Borges Blanques, les	Garrigues
Museu Comarcal de Cervera	Cervera	Segarra
Museu de Guissona Eduard Camps i Cava	Guissona	Segarra
Museu d'Art Jaume Morera	Lleida	Segrià
Museu de Lleida: Diocesà i Comarcal	Lleida	Segrià
Museu de l'Automoció de Lleida	Lleida	Segrià
Museu de l'Aigua de Lleida	Lleida	Segrià
Castell Templer de Gardeny	Lleida	Segrià
Turó de la Seu Vella	Lleida	Segrià
Espai Cultural dels Canals d'Urgell	Mollerussa	Pla d'Urgell
Museu Francesc Boncompte	Ponts	Noguera
Museu Comarcal de l'Urgell	Tàrraga	Urgell
Museu de la Mecanització Agrària Cal Trepal	Tàrraga	Urgell

Dels 6 equipaments reconeguts com a museus al Registre, el Museu d'Art Jaume Morera, fundat l'any 1914, és el més antic, després del Museu de Cervera, fundat tan sols dos anys abans. La resta es van fundar ja dins la segona meitat del segle XX.

D'altra banda, el Museu d'Art Jaume Morera és l'únic dels 11 museus de la Xarxa territorial de Museus de les Terres de Lleida i Aran de temàtica monogràfica artística¹².

Tanmateix, al territori existeixen altres centres dedicats a l'art que no formen part de la XMTLA.

¹¹ No s'inclou en aquests 6 el Centre d'Interpretació de l'Or del Segre, que és una extensió del Museu de la Noguera.

¹² Per bé que el Museu de Lleida: Diocesà i Comarcal manifesta que l'art és la seva orientació temàtica principal, els relats que presenta en la seva exposició estable tenen un fort component històric. En qualsevol cas, el marc temporal d'aquest museu s'atura en un moment anterior al que acadèmicament es considera l'art contemporani.

Equipaments museístics d'art modern i/o contemporani del Sistema Territorial de Ponent

Equipament museístic	Municipi	Comarca
Espai Guinovart	Agramunt	Urgell
Fundació Guillem Viladot	Agramunt	Urgell
Museu d'Art Jaume Morera	Lleida	Segrià

D'altra banda, justament per raó de les seves col·leccions i personalitat, el Museu d'Art Jaume Morera s'integra a la Xarxa de Museus d'Art de Catalunya¹³, també des del moment de la constitució d'aquesta xarxa, l'any 2014, formada actualment per un total de 25 museus disseminats pel conjunt del territori català.

Museus de la Xarxa de Museus d'Art de Catalunya

Equipament museístic	Municipi	Comarca
Biblioteca-Museu Víctor Balaguer	Vilanova i la Geltrú	Garraf
Museu d'Art de Girona	Girona	Gironès
Museu Episcopal de Vic	Vic	Osona
Museu Diocesà i Comarcal de Solsona	Solsona	Solsonès
Museu del Cau Ferrat	Sitges	Garraf
Museu de la Garrotxa	Olot	Garrotxa
Museu de Lleida: Diocesà i Comarcal	Lleida	Segrià
Museu de l'Empordà	Figueres	Alt Empordà
Museu de Reus	Reus	Baix Camp
Museu de Valls	Valls	Alt Camp
Museu de Manresa	Manresa	Bages
Museu d'Art de Sabadell	Sabadell	Vallès Occidental
Museu d'Art de Tarragona	Tarragona	Tarragonès
Museu Frederic Marès	Barcelona	Barcelonès
Museu Abelló	Mollet del Vallès	Vallès Oriental
Museu d'Art de Cerdanyola	Cerdanyola del Vallès	Vallès Occidental
Fundació Apel·les Fenosa	El Vendrell	Baix Penedès
Museu del Disseny de Barcelona	Barcelona	Barcelonès
Museu d'Art Contemporani de Barcelona	Barcelona	Barcelonès
Museu Nacional d'Art de Catalunya	Barcelona	Barcelonès
Centre del Romànic de la Vall de Boí	Erill la Vall	Alta Ribagorça
Museu Diocesà d'Urgell	La Seu d'Urgell	Alt Urgell
Museu de Montserrat	Montserrat	El Bages
Fundació Palau	Caldes d'Estrac	Maresme
Vil·la Museu Pau Casals	El Vendrell	Baix Penedès

Font: Xarxa de Museus d'Art de Catalunya¹⁴

¹³ <https://xarxa.museunacional.cat/> [consulta realitzada el 20/01/2020].

¹⁴ <https://xarxa.museunacional.cat/> [consulta realitzada el 06/03/2020]

Anàlisi interna

El Museu d'Art Jaume Morera és de titularitat municipal que correspon a l'Ajuntament de Lleida i està inscrit al Registre de Museus de Catalunya amb el número 51. La seva fórmula de gestió és la gestió directa per part de l'administració local.

Des de les obres que van constituir la donació fundacional, el Museu d'Art Jaume Morera ha anat ampliant la col·lecció al llarg de la seva trajectòria, fins a custodiar un total de 4.269 obres¹⁵, totes amb fitxa d'inventari digitalitzada.

Des del 2007, el Museu realitza les seves funcions a la seu de l'antic Casino, situat al carrer Major 31, un edifici no accessible que comparteix amb altres entitats municipals (Turisme de Lleida i la Sindicatura de Greuges). Ocupa la planta -1, on hi ha la sala d'exposicions temporals, i la primera planta, amb dues sales dedicades a la col·lecció, tot i que sovint totes les ales acullen només exposicions temporals. La segona planta és per als despatxos dels tècnics del Museu i altres serveis. El Museu també compta amb una àrea de reserva als baixos de la Casa Sacerdotal, en règim de lloguer, on emmagatzema les col·leccions.

Les superfícies de què disposa es detallen a la taula següent.

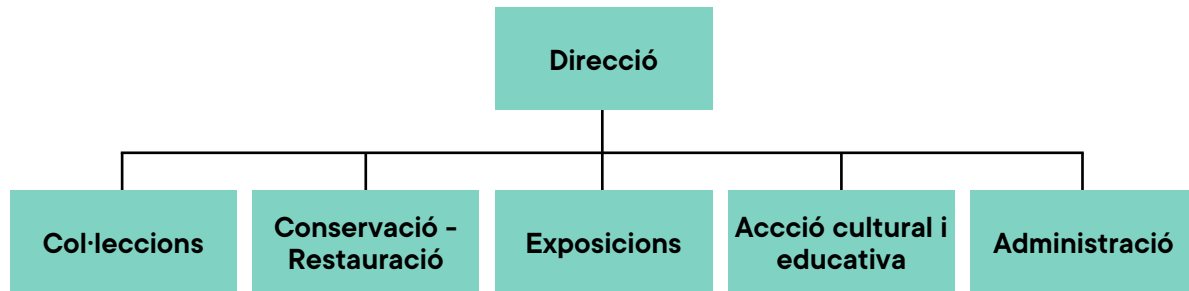
Museu d'Art Jaume Morera, superfícies segons ús dels espais (2017)		
Tipus d'ús	m2	%
Ús públic vinculat a col·lecció	503	45,2%
Exposició permanent ¹⁶	244	21,9%
Exposició temporal	259	23,3%
Ús públic no vinculat a col·lecció	31	2,8%
Sala d'actes	18	1,6%
Biblioteca	13	1,2%
Ús intern vinculat a col·lecció	400	36,0%
Reserva	400	36,0%
Ús intern no vinculat a col·lecció	178	16,0%
Magatzem infraestructura	120	10,8%
Oficines	58	5,2%
Total	1.112	100,0%

Són, per tant, un total de 1.112 m2 en què predominen els usos expositius, que ocupen un 45,2% dels espais disponibles.

El Museu duu a terme les seves funcions amb una plantilla de recursos humans conformada per un director (tècnic superior), un gestor cultural que desenvolupa les funcions de conservació i registre (tècnic superior), una restauradora (tècnic superior), un gestor cultural que coordina les exposicions i les activitats (tècnic mitjà), una gestora cultural que duu els serveis educatius (tècnic mitjà) i un administratiu, que s'organitzen d'acord amb l'organigrama següent.

¹⁵ Totes les dades citades en aquest apartat són del 2017 i procedeixen del Registre de Museus de Catalunya. Les dades que fan referència al volum de públics han estat facilitades pel mateix Museu.

¹⁶ En la font utilitzada el Museu declarava 244 m2 de superfície destinada a exposició permanent, si bé en realitat el Museu no compta amb un muntatge permanent.



Els serveis de vigilància de sales i la neteja estan externalitzades. Puntualment es contracta externament personal per a documentació, comissariat i serveis vinculats a la producció cultural i artística del Museu.

Pel que fa als recursos econòmics, el Museu va funcionar amb unes despeses de 328.044,37 € l'exercici 2018, dels quals el 67% es destinaven a despeses del capítol 1.

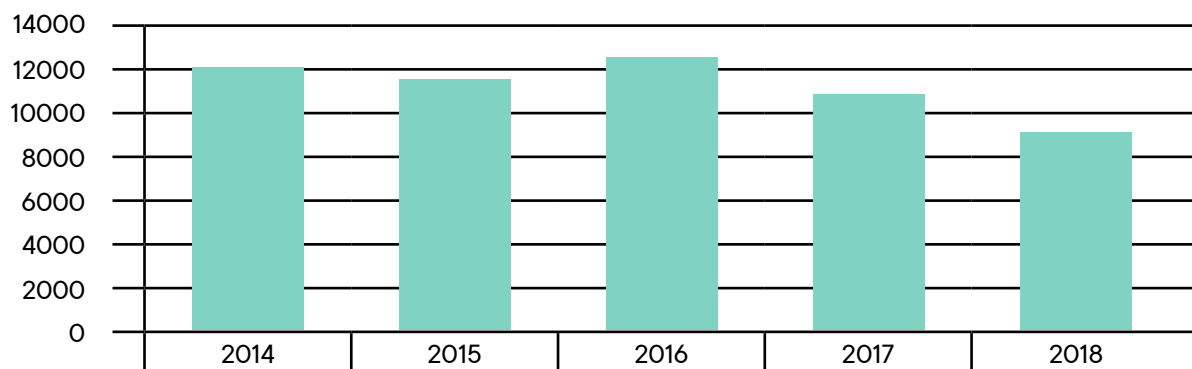
La major part dels ingressos corresponen a aportacions del titular del centre, l'Ajuntament de Lleida (92,6%); si bé el Museu rep subvencions de la Generalitat de Catalunya i la Diputació de Lleida.

L'activitat del Museu ha estat condicionada aquests darrers anys pel futur trasllat a la nova seu de l'antiga Audiència, si bé el centre va optar per mantenir alguns dels seus serveis al públic. És el cas de les exposicions temporals: el Museu en va produir dues l'any 2017 i en va acollir una altra de producció externa.

La situació de transitorietat que ha caracteritzat aquesta etapa ha fet que el Museu optés per limitar l'activitat pedagògica. Malgrat tot, el Museu declarava el 2017 haver realitzat un total de 142 sessions corresponents a 8 activitats pedagògiques. El Museu compta amb enquestes dels usuaris de les activitats que constaten un alt nivell de satisfacció, així com el valor utilitari de les activitats ofertes pels responsables de les visites d'escolars.

Les dades de visitants disponibles es representen a la gràfica següent. Tal com es pot veure, els anys dels quals es disposa de dades, el Museu atrau al voltant d'11.000 visitants¹⁷.

Museu d'Art Jaume Morera - Evolució de visitants



¹⁷ Dades procedents de les memòries del Museu: Memòria 2013-2017, http://mmorera.paeria.es/downloads/cat/Memoria%202013_2017.pdf i Memòria 2108 http://mmorera.paeria.es/downloads/cat/Memoria%20Museu_2018.pdf [consultes realitzades el març del 2020].

Diagnosi

A continuació es presenta una diagnosi de la situació actual de l'organització, tant de les debilitats i les fortaleeses que el determinen internament com de les amenaces i les oportunitats externes que se li presenten a curt i mitjà termini.

<p>DEBILITATS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manca d'una seu pròpia definitiva accessible i amb espais adequats. • Col·leccions inaccessibles. • Recursos humans insuficients. • Recursos humans insuficients que impedeixen la dedicació plena a les àrees professionals assignades. • Recursos econòmics limitats que no permeten ampliar l'acció i l'abast del Museu. • Museu de gestió directa, manca d'agilitat d'actuació i de representativitat 	<ul style="list-style-type: none"> • d'altres organismes i agents implicats en els seus òrgans de govern. • La funció comunicativa presenta greus mancances. • Els relats del museu no reflecteixen la diversitat social ni aborden les qüestions de debat contemporani. • Transitorietat endèmica que impedeix una planificació a mitjà termini. • Provisionalitat de les reserves i manca de condicions per a la conservació preventiva.
<p>FORTALESES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Expertesa i experiència reconeguda de la Direcció en l'àmbit artístic i museístic. • Un equip professional resilient, amb potencial per assumir un rol més actiu. • Segment de públic local fidel a la programació del Museu. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acció educativa ben implantada a la comunitat. • Col·leccions de valor i reconegudes en l'àmbit professional. • Un museu ben posicionat i travat en diferents xarxes professionals
<p>AMENACES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Augment de tendències de consum cultural en l'àmbit domèstic. • Subsidiarietat creixent de la cultura en les polítiques públiques. • Manca d'inversió i despesa en l'àmbit cultural, i especialment en l'artístic. • Falta de planificació, coordinació i cohesió dels equipaments patrimonials i artístics de la ciutat. 	<ul style="list-style-type: none"> • La percepció de la temàtica del Museu com un assumpte i una pràctica elitistes. • Risc de paralització del projecte de nova seu. • Insuficiència d'espais per a l'emmagatzematge i la conservació de les col·leccions.
<p>OPORTUNITATS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Obertura de la nova seu del Museu. • Ubicació urbana del Museu. • Desenvolupament del paper del Museu com a espai dedicat a l'art modern i també al contemporani. • Posicionar el Museu al si de la societat lleidatana i de les terres de Ponent. • Col·laboració i coordinació amb museus 	<ul style="list-style-type: none"> • i centres de l'entorn per maximitzar esforços i impulsar serveis conjuntament. • Potenciar el turisme cultural a Lleida • Potencialitat d'incrementar els programes públics d'acció comunitària i educativa

DEBILITATS

Manca d'una seu pròpia accessible i amb espais adequats.

La manca endèmica d'una seu amb unes instal·lacions en bones condicions ha marcat l'esdevenir històric del Museu, que ha generat una provisionalitat permanent i unes condicions precàries de treball i d'acolliment del visitant, amb uns espais inaccessibles i insuficients per acollir i desplegar el programa patrimonial i artístic del Museu. Aquesta situació ha provocat, al seu torn, una manca de visibilitat de la institució en el context de la vida social i cultural de la ciutat.

Col·leccions inaccessibles.

Les ubicacions provisionals del Museu i la manca d'espais expositius suficients han condicionat que el Museu no pogués tenir un espai permanent per a la presentació d'un relat sobre les seves col·leccions i, per tant, no ha pogut assolir el paper d'espai per a la memòria col·lectiva recent d'un territori a través de les arts visuals i el patrimoni artístic.

Recursos humans insuficients.

Els recursos humans són insuficients per la complexitat de funcions que actualment ha de desenvolupar un museu. Un equip format per una direcció; un tècnic superior, amb funcions delegades en gestió de col·leccions; dos tècnics mitjans, un per a la coordinació d'exposicions i l'altre per als serveis educatius, i, finalment, un administratiu. Resten fora de l'àmbit competencial la part de comunicació i generació de continguts, així com el responsable dels programes públics del Museu, que són distribuïdes entre tot el personal del Museu. A la varietat de tasques pròpies del dia a dia s'hi sumen, els darrers cinc anys, la càrrega de feina que suposa la preparació del nou projecte del Museu, una situació que ha provocat la saturació del personal i la seva desmotivació a la vista de la situació de provisionalitat perllongada en el temps.

Recursos econòmics limitats que no permeten ampliar l'acció i l'abast del Museu.

La manca d'una seu en condicions és segurament el resultat del poc pes del Museu en el desplegament de les polítiques culturals de l'Ajuntament de Lleida, que troba el seu correlat en els recursos limitats amb què compta el Museu, un fet agreujat per la crisi econòmica recent i les restriccions pressupostàries, que han estat especialment dures amb la represa de l'activitat del Museu. El nombre i les dimensions dels altres equipaments culturals municipals que mostren una alta visibilitat pública gràcies a la capacitat dels seus contenidors fa que les assignacions pressupostàries al Museu siguin més baixes.

Museu de gestió directa, manca d'agilitat d'actuació i de representativitat d'altres organismes i agents implicats en els seus òrgans de govern.

L'any 2004 el Museu va deixar de ser un organisme autònom (estava gestionat per un patronat amb personalitat jurídica pròpia) per ser absorbit per l'Institut Municipal d'Acció Cultural, amb què es va perdre, per tant, capacitat d'acció pressupostària, d'agilitat en la gestió dels assumptes administratius, de cerca de recursos i de capacitat d'inversió. Posteriorment va passar a dependre directament de la Paeria, la qual cosa va agreujar aquests aspectes, tot i el suport administratiu per part dels diferents departaments municipals.

La funció comunicativa presenta greus mancances.

El nom del Museu no és representatiu de les col·leccions ni de l'exposició, i dona lloc a confusions diverses (Museu de Lleida, museu monogràfic Morera). Això s'agreuja alhora per una imatge corporativa poc rellevant que incideix en una manca de comunicació eficaç.

Els relats del museu no reflecteixen la diversitat social ni aborden les qüestions de debat contemporani.

Els darrers trenta anys, el Museu s'ha dedicat a recuperar i reivindicar l'art i els artistes del segle XX des d'una perspectiva acadèmica de recerca històrica, lluny dels debats i les relectures pròpies de la cultura contemporània. Aquesta mancança ha estat condicionada per la reserva competencial respecte a la contemporaneïtat al Centre d'Art La Panera, que fins i tot han impedit abordar la part més contemporània de la col·lecció.

Transitorietat endèmica que impedeix una planificació a mitjà termini.

La preparació, la gestió i la coordinació del nou projecte del nou museu i la seva indefinició en relació amb les seves fites cronològiques ha generat una situació de transitorietat i provisionalitat de totes les seves actuacions.

Provisionalitat de les reserves i manca de condicions per a la conservació preventiva.

Les col·leccions del Museu estan emmagatzemades en un local de titularitat del Bisbat de Lleida que no reuneix unes condicions òptimes per a la conservació preventiva. El fet que les reserves estiguin ubicades en un local de lloguer condicionen la provisionalitat i la manca d'inversions necessàries en temes de conservació preventiva. Recentment, el Bisbat ha mostrat la seva voluntat de recuperar aquest local per a usos interns, la qual cosa obliga a cerca una ubicació alternativa, que no podrà ser a la nova seu del Museu per manca d'espai.

FORTALESES

Expertesa i experiència reconeguda de la Direcció en l'àmbit artístic i museístic.

La direcció del Museu ha mostrat la seva capacitat per generar constantment nous projectes i portar-los a terme en unes condicions de precarietat importants. Aquesta capacitat ha estat demostrada amb anys d'experiència i una extensa xarxa de relacions professionals en diferents contextos, tant locals com nacionals i estatals. Aquest bagatge personal aporta credibilitat i reconeixement professional al Museu i a la ciutat en el context cultural i patrimonial del país.

Un equip professional resilient amb potencial per assumir un rol més actiu.

L'equip tècnic del Museu ha mostrat la seva capacitat de resiliència en unes condicions de precarietat i provisionalitat permanents, amb una implicació personal que ha superat amb escreix les obligacions contractuals i les categories professionals reconegudes. El creixement de l'equip del Museu i el potencial que acumulen poden ser decisius per afrontar un rol més actiu en els canvis que es proposen.

Segment de públic local fidel a la programació del Museu.

El Museu ha consolidat una relació estable amb un sector de públic amatent i seguidor del programa d'exposicions i activitats del Museu i la seva línia editorial, que ha estat molt ben valorada i ha rebut reconeixements per la seva qualitat.

Acció educativa ben implantada i valorada a la comunitat.

L'acció educativa, adreçada principalment als centres d'ensenyament del municipi i els voltants ha estat molt ben valorada, sobretot per la innovació dels seus plantejaments i les potencialitats educatives dels projectes participatius que s'han realitzat. Els seus usuaris conformen una part molt rellevant del públic del Museu.

Col·leccions de valor i reconegudes en l'àmbit professional.

El Museu compta amb la que és segurament la millor col·lecció d'art modern i contemporani fora de la ciutat de Barcelona, que inclou múltiples llenguatges artístics i que permet explicar l'art dels segles XX i XXI des d'una perspectiva descentralitzada que enriqueix les lectures generals.

Un museu ben posicionat i travat en diferents xarxes professionals.

El Museu desenvolupa una contribució rellevant i un paper proactiu en multitud de comissions i projectes nacionals. La Xarxa de Museus d'Art de Catalunya i la Xarxa Territorial de Museus de les Terres de Lleida i Aran són els principals instruments d'aquesta participació, que s'estén a la participació de la direcció del Museu com a representant de la primera de les xarxes en la Taula de Documentació Nacional, la Comissió de Feminismes i Identitats, així com a la Comissió d'Adquisicions del Pla Integral de les Arts Visuals.

AMENACES

Augment de tendències de consum cultural en l'àmbit domèstic.

La pandèmia ha accelerat un procés que ja era present en la nostra societat i que suposen una amenaça per als espais comunitaris de sociabilització, com són els museus. Això ha afectat conjunturalment amb un decrement dels públics de la cultura presencial. Un fenomen que ve a afegir-se al la desigualtat social en l'accés a la cultura

Subsidiarietat creixent de la cultura en les polítiques públiques.

Malgrat que sovint es parla en el discurs polític de la importància i la cultura i les arts, la realitat és que en la majoria dels plans estratègics de país, els plans d'acció municipal i altres de similars s'han anat diluint en l'àmbit de la cultura i quan apareixen sovint ho fan vinculats estretament al sector turístic. Aquest fenomen dificulta l'establiment de polítiques decidides per afrontar els problemes que presenten el sosteniment i l'activitat dels museus cap a actors culturals de primer ordre.

Manca d'inversió i despesa en l'àmbit cultural, i especialment en l'artístic.

El paper accessori assignat a la cultura i les arts es reflecteixen en la manca d'inversions i despesa dels equipament i els programes culturals i artístics, els quals es recuperen a un ritme inferior que altres sectors.

Falta de planificació, coordinació i cohesió dels equipaments patrimonials i artístics de la ciutat.

Des de l'aprovació del Pla de Museus de la ciutat de Lleida l'any 1996 no s'ha articulat una política conjunta entre totes les administracions per abordar una reordenació amb criteris d'eficàcia i eficiència del paper i actuació dels diferents equipaments patrimonials i artístics. En aquest sentit, des d'un punt de vista municipal, aquest problema s'agreuja, atès que existeix un centre d'art contemporani i un museu d'art modern i contemporani amb funcions i continguts que poden duplicar-se.

La percepció de la temàtica del Museu com un assumpte i una pràctica elitistes.

La desigualtat en l'accés a la cultura és un signe característic de la nostra societat. En l'àmbit dels museus d'art, el tractament acadèmic i el caràcter sovint hermètic d'algunes de les produccions característiques de l'art modern i contemporani, allunyat del bagatge cultural de les persones, poden agreujar les distàncies que els separen dels públics.

Risc de paralització del projecte de nova seu.

Insuficiència d'espais per a l'emmagatzematge i la conservació de les col·leccions.

OPORTUNITATS

Obertura de la nova seu del Museu.

El projecte de rehabilitació i adequació de l'edifici de l'antiga Audiència i la seva posada en marxa com a nova seu del Museu esdevé una oportunitat de primera magnitud per renovar el Museu, que ara es transforma en un centre de coneixement de la cultura visual del nostre temps, amb una missió renovada i en un nou espai obert a la ciutadania, amb nous continguts i interaccions socials, artístiques i culturals, que ha de jugar un paper vertebrador en la política museística del país, a cavall entre els museus generalistes i els centres d'art contemporani.

Ubicació urbana del Museu.

L'elecció de l'edifici de l'antiga Audiència com a nova seu del Museu respon a la voluntat de salvaguardar i maximitzar l'ús social d'un edifici protegit de caràcter municipal i, alhora, d'intervenir en la dinamització d'una àrea urbana vinculada al centre històric de la ciutat, l'ús ciutadà de la qual ha minvat els darrers anys. El projecte vol contribuir a la requalificació ambiental des d'un triple vessant, cultural, urbanístic i social, i convertir així el Museu en motor de la rehabilitació d'aquesta àrea de la ciutat.

Desenvolupament del paper del Museu com a espai dedicat al coneixement i la difusió de l'art modern i contemporani.

La ciutat de Lleida compta amb un museu amb una de les col·leccions d'art modern i contemporani més importants de Catalunya, amb capacitat per enriquir i generar noves lectures de l'art del nostre país, i, alhora, fer-ho a partir d'una estreta vinculació amb el seu entorn territorial, aspectes que el poden situar com un potent equipament cultural de país que reforci l'imaginari col·lectiu i l'autoestima d'una ciutat i un territori de la Catalunya interior. Malauradament, aquest col·lecció no ha pogut ser exhibida d'una manera integral, amb la incorporació també dels importants fons d'art contemporani, i en unes condicions adequades.

Posicionar el Museu al si de la societat lleidatana i de les terres de Ponent.

Malgrat que és un museu centenari, no ha pogut desplegar les seves potencialitats i el seu paper com a espai destinat a la construcció de la memòria artística de la societat lleidatana dels segles XX i XXI i assolir el paper que li pertoca en el sistema museística de les terres de Ponent per servir de pont entre l'art del passat, representat pel Museu de Lleida, i la prospecció de les noves pràctiques artístiques contemporànies, representades pel Centre d'Art La Panera, i fer-ho a partir d'una aposta ferma per donar veu als creadors d'art modern i contemporani de les terres de Ponent en diferents contextos.

Col·laboració i coordinació amb museus i centres de l'entorn per maximitzar esforços i impulsar serveis conjuntament.

L'ecosistema de les arts visuals a la ciutat de Lleida i la bona entesa entre tots els equipaments que el conformen —Museu de Lleida, Centre d'Art La Panera, Institut d'Estudis Ilerdencs i Fundació Sorigué— possibiliten la formulació de projectes conjunts que rendibilitzin els esforços esmerçats. D'altra banda, amb els museus de la Xarxa de Museus de Terres de Lleida i Aran es comparteixen serveis i projectes puntuals, però també de llarga durada, fonamentalment en relació amb la preservació i la seguretat dels fons. I, finalment, la Xarxa de Museus d'Art de Catalunya esdevé un instrument imprescindible per a la col·laboració en projectes vinculats als relats de les col·leccions i estratègies de gestió de les col·leccions.

Potenciar el turisme cultural a Lleida.

Cada cop la cultura s'ha pensat també com una eina per millorar la imatge i l'atractiu de les ciutats, per projectar-les a l'exterior. L'activitat cultural és un recurs únic per diferenciar-se i singularitzar

una proposta pròpia que propiciï, per tant, una combinació de més dinamisme cultural i econòmic a través de l'estímul del sector cultural i l'atracció de visitants culturals. Lleida gaudeix d'una situació immillorable en relació amb els equipaments i els projectes vinculats al patrimoni artístic i les arts visuals encara molt explotat de manera conjunta.

Potencialitat d'incrementar els programes públics d'acció comunitària i educativa.

La condició de servei públic ha de definir l'actuació del Museu, que ha d'anar més enllà de les tradicionals funcions de custòdia, preservació i interpretació del patrimoni. En aquest camp, hi ha grans possibilitats de connectar el Museu amb la societat a partir del desplegament amb els diferents agents socials i educatius de tot un seguit de programes que contribueixin a desenvolupar la dimensió educativa del Museu, que ha de servir per estimular la curiositat i la creativitat, promoure l'intercanvi crític de punts de vista i contribuir al desenvolupament intel·lectual, humà i cívic de les persones. Els programes públics del Museu han de facilitar al màxim l'apropament, a través de les arts, a les qüestions que afecten i interessen la societat contemporània, proporcionar les claus interpretatives necessàries i promoure una visita de qualitat i excel·lència.

Tenint en compte les debilitats i les amenaces del Museu d'Art Jaume Morera definides a l'anàlisi diagnòstica presentada, s'identifiquen quatre conclusions, de les quals deriven els reptes clau per al Museu els propers anys i per a l'èxit d'aquest Pla Estratègic.



Reptes

1. Obertura de la nova seu del Museu que permeti el desplegament efectiu de totes les seves funcions.

D'una banda, la provisionalitat endèmica que ha patit el Museu i la manca d'una seu pròpia han estat febleses que han il·lustrat la seva vida i activitat al llarg dels anys i han provocat una situació de debilitat i manca de visibilitat en el context de la ciutat de Lleida i el seu àmbit d'influència cultural. I d'aquí la necessitat de comptar amb una seu definitiva, que s'ha concretat finalment en el projecte de rehabilitació i adequació de l'edifici de l'antiga Audiència, i la posada en marxa en aquesta nova ubicació esdevé una oportunitat i un repte de primera magnitud per al Museu els propers anys i una oportunitat única per repensar gairebé des de zero la institució. En aquest context, la nova seu s'haurà de dotar de tot un seguit de serveis i programes que abracin totes aquelles funcionalitat que el Museu no ha pogut abastar fins al moment, especialment aquelles vinculades amb la preservació i la difusió de la seva col·lecció.

La nova seu s'haurà de dotar de tot un seguit de serveis i programes que abastin totes aquelles funcionalitats que el Museu no ha pogut abastar fins el moment

2. Redefinir conceptualment el Museu com un museu nou amb unes col·leccions rellevants d'art modern i contemporani i posicionar-lo en el context local i nacional.

Fins ara la narrativa del Museu s'ha situat entre finals del segle XIX i la dècada dels setanta del segle XX, cosa que li ha permès participar activament en la construcció del relat historiogràfic de l'art a Catalunya des de la veu pròpia de la perifèria lleidatana. Avui, però, el Museu fa un pas endavant i aposta per eixamplar la seva narrativa a tot el segle XX i acostar-se a les primeres dècades del XXI. Aquesta nova mirada el que fa és reforçar el posicionament del Museu com a museu d'art modern i contemporani de les terres de Ponent i com a únic museu a Catalunya en aquest àmbit cronològic.

A través d'aquest desplaçament, el Museu situa els seus discursos en un temps i un espai cada cop més propers a l'actualitat i pot dotar les seves narratives de capacitat per connectar passat i present en

una interacció que abordi, amb aquesta mirada temporal de llarg recorregut, els reptes i els debats de la nostra societat actual. Per tant, no es tracta només d'un desplaçament temporal, sinó d'un canvi de registre en relació amb uns continguts que es concretaran en la seva programació expositiva i el seu programa d'activitats.

I en aquest nou relat s'ha de posar en valor una mirada pròpia sobre l'art del nostre temps que parteixi del concepte *cultura visual*, amb nous continguts i interaccions socials, artístiques i culturals que es projectin des de l'especificitat de la creació artística de les terres de

El Morera fa un pas endavant i aposta per eixamplar la seva narrativa a tot el segle XX i acostar-se a les primeres dècades del segle XXI. Aquesta nova mirada no fa sinó reforçar el posicionament del Museu com a museu d'art modern i contemporani de les terres de Ponent i com a únic museu a Catalunya amb aquest àmbit cronològic

Ponent a contextos més amplis, com a reflex d'una societat diversa que es projecta des de l'àmbit local fins al global i que s'alimenta de tot un seguit de relacions. Aquesta ampliació del seu radi d'acció li ha de permetre posicionar-se en el context de les institucions culturals de la ciutat i el territori i en el dels museus del país.

3. Dimensionar socialment el Museu amb iniciatives més representatives de la diversitat social i amb una acció social inclusiva més decidida.

La condició de servei públic *essencial* ha de definir l'actuació del Museu. Caldrà, doncs, generar un seguit de programes que contribueixin a desenvolupar i garantir aquesta condició, motiu pel qual caldrà treballar intensament per fer del Museu un espai accessible, en totes les seves dimensions, a la

Caldrà treballar intensament per fer del Museu un espai accessible, en totes les seves dimensions, a la major part possible de la societat, trencant progressivament totes les barreres, siguin físiques, socials, culturals o econòmiques, que impedeixen la igualtat d'accés a la cultura i les arts als col·lectius i les minories existents en el teixit social

major part possible de la societat trencant progressivament totes les barreres, ja siguin físiques, socials, culturals o econòmiques, que impedeixen la igualtat d'accés a la cultura i les arts als col·lectius i les minories del teixit social. Tot això amb la idea d'incorporar una perspectiva inclusiva que estimuli el canvi i la transformació social de les persones. En aquest sentit, els programes públics del Museu han de facilitar al màxim l'apropament, a través de les arts, a les qüestions que afecten i interessen la societat contemporània, proporcionar les claus interpretatives necessàries i promoure una visita de qualitat i excel·lència. Intervenció

que s'haurà de fer a partir del coneixement dels públics existents i dels que no es coneixen per incorporar-los entre els seus usuaris. En aquest context, el Museu també promourà la incorporació de pràctiques centrades en la participació i la mediació amb l'objectiu de generar una vivència més intensa i significativa de l'equipament. Aquest repte és el més significatiu d'un museu de valor públic i aplega la majoria dels objectius de desenvolupament sostenible (ODS) vinculables a la seva proposta de valor, és a dir, a tota la seva activitat adreçada als seus públics, als seus grups d'interès i a la seva comunitat.

4. Potenciar la dimensió educativa del Museu.

Per conformar aquest espai, és fonamental la dimensió educativa del Museu, que ha de servir per estimular la curiositat i la creativitat, promoure l'intercanvi crític de punts de vista i contribuir al desenvolupament intel·lectual, humà i cívic de les persones. El Museu dona suport tant a l'aprenentatge formal com a l'informal en pràcticament totes les actuacions de la seva proposta de valor, i això li ha de permetre poder arribar a persones de totes les condicions. Amb aquest potencial educador per a àmplies capes socials, el Museu ha d'esdevenir un agent de primer ordre per participar en les fites i els compromisos educatius

El Morera ha d'esdevenir un agent de primer ordre per participar en les fites i els compromisos educatius vinculats a una educació inclusiva, equitativa, de qualitat i promoure oportunitats d'aprenentatge durant tota la vida per a tothom



Informational label on the wall.



Leandro Cristofol
C.A. de Baguer, China, 1998
Linha, 1998

vinculats a una educació inclusiva, equitativa i de qualitat, i promoure oportunitats d'aprenentatge durant tota la vida per a tothom.

5. Enfortir les estratègies comunicatives i digitals del Museu.

Tot i que el Museu és reconegut per les seves col·leccions i per l'activitat cultural i artística duta a terme, necessita fer un salt qualitatiu en la seva activitat i ampliar les seves audiències en tots els sentits. D'una banda, adreçant-se a l'amplitud i diversitat de públics que coneixen poca cosa o res del Museu, amb iniciatives que lluitin contra el seu distanciament, intensificat per unes tendències creixents de consum cultural domèstic —tendència que ha agafat encara més força amb la conjuntura de crisi sanitària que ha colpejat la societat recentment. Un distanciament que el Museu pot combatre construint una relació comunicativa més estreta amb les seves audiències, eixamplant els canals de difusió cultural de l'art en l'entorn digital i propiciant una interacció online que faciliti una experiència alternativa i/o complementària a la visita presencial al museu.

Construirem una relació comunicativa més estreta amb les audiències, eixamplant els canals de difusió cultural de l'art en l'entorn digital i propiciant una interacció on-line que faciliti una experiència alternativa i/o complementària a la visita presencial al museu

6. Col·laborar amb els equipaments patrimonials, les entitats i les persones de l'entorn.

El Museu té una clara voluntat de vincular-se estretament al context en què s'insereix, motiu pel qual redissenyarà la seva estratègia de relació amb l'entorn social, especialment amb el barri Estació-Noguerola i la ciutat de Lleida. La seva situació estratègica, a la rambla de Ferran, respon clarament a la voluntat de contribuir de manera decisiva a una requalificació ambiental des d'un triple vessant:

El Morera impulsarà i participarà en les estratègies de treball comunes promogudes per tots els museus de la demarcació i de la resta del país en els àmbits de la recerca, la conservació i la documentació patrimonial, i en tots aquells programes que facilitin l'accessibilitat, la posada en valor i la difusió del patrimoni artístic comú en l'àmbit de l'art modern i contemporani

cultural, urbanístic i social. A part dels equipaments de barri de proximitat, els museus són considerats també peces motores dels plans i els projectes urbanístics de rehabilitació sectorial i integral d'àrees de la ciutat històrica per la seva capacitat de reestructurar el teixit urbà amb importants efectes socioeconòmics i simbòlics.

I ho farà des de la complicitat i la feina compartida amb les institucions i els diversos actors socials de la ciutat. Cal remarcar especialment la relació amb el Centre d'Art La Panera, que hauria d'esdevenir un còmplice privilegiat en l'estratègia de desplegament de les polítiques públiques en l'àmbit de la creació artística contemporània, tant en l'àmbit local com supramunicipal. En

aquesta direcció, el Museu impulsarà també la projecció de la seva actuació a la demarcació territorial de les comarques de Ponent, atenent a l'abast de les seves col·leccions i al fet que és la institució que pot construir un relat integral de l'aportació artística d'aquest context. Per això, el Museu impulsarà i participarà en les estratègies de treball comunes promogudes per tots els museus de la demarcació i de la resta del país en els àmbits de la recerca, la conservació i la documentació patrimonial, i en tots

aquells programes que facilitin l'accessibilitat, la posada en valor i la difusió del patrimoni artístic comú en l'àmbit de l'art modern i contemporani.

El màxim compromís i col·laboració amb les diferents xarxes de museus esdevindrà un element estratègic de l'acció del Museu, que podrà contribuir a la vertebració dels sistemes territorials i temàtics de Catalunya.

7. Desenvolupar un paper com a centre de dinamització turística de Lleida.

El turisme a la ciutat de Lleida es planteja com un sector econòmic amb capacitat per generar progrés i ocupació. Les iniciatives plantejades sobre l'oferta turística de la ciutat, tant d'atracció com de retenció, per fer-la més competitiva i de qualitat, suficient en dimensió i amb capacitat de generar la seva pròpia demanda, s'articulen al voltant de tres eixos: la gastronomia de Lleida, el turisme d'esdeveniments i negocis, i el patrimoni. El tercer dels eixos passa per la millora de l'oferta amb la dotació d'equipaments i infraestructures complementàries singulars que suposin un pas endavant, tant qualitativament com quantitativament. El Morera és, per tant, una clara aposta per a l'ampliació i la millora de l'oferta de turisme cultural de la ciutat de Lleida, que vol situar la ciutat com a capital del turisme cultural d'interior amb la participació i articulació amb els altres equipaments culturals de la ciutat i del país a través de les xarxes de museus de la demarcació i nacionals (tal com s'ha explicat a l'apartat XX).

El Morera és una clara aposta per l'ampliació i la millora de l'oferta de turisme cultural de la ciutat de Lleida, que vol situar a la ciutat com a capital del turisme cultural d'interior

8. Assolir una nova estructura jurídica que faciliti la participació de les diferents administracions en el sosteniment del Museu i faciliti la participació social a partir d'una nova governança.

El Museu es disposa a fer un salt qualitatiu en la seva actuació. És per això que haurà d'adaptar la seva estructura a aquest nou escenari i als plantejaments que es deriven de la redefinició de la seva missió, endegant tot un procés de canvis organitzatius.

El Museu ha d'aspirar a un nou model de gestió que permeti l'assoliment d'un grau d'autonomia en el seu funcionament que permeti la seva adaptació a les necessitats canviants tant des d'un punt de vista econòmic com organitzatiu

La fórmula de gestió directa ha mostrat les dificultats que comporta per a una gestió àgil d'una organització complexa com és la d'un museu. Per això el Museu ha d'aspirar a un nou model de gestió que permeti l'assoliment d'un grau d'autonomia en el seu funcionament que permeti la seva adaptació a les necessitats canviants tant des d'un punt de vista econòmic com organitzatiu. Aquesta nova estructura jurídica ha de possibilitar l'assoliment d'un doble objectiu: d'una banda la participació d'administracions supramunicipals en l'òrgan

de gestió del centre serà decisiva també per a la implementació d'aquest Pla Estratègic, i incidirà fortament en el caràcter i representativitat territorial del Museu, contribuint a estendre l'acció i amplificar la rellevància del Museu en un marc d'actuació més ampli, i, d'una altra, una nova governança que faciliti la participació efectiva dels diferents agents i col·lectius en la presa de decisions.

9. Augmentar la capacitat del Museu amb més personal i més recursos.

És important consolidar adequadament l'equip humà del Museu i incorporar programes de desenvolupament professional per impulsar canvis significatius dins de l'organització. Millorar les

L'increment de recursos humans i materials esdevé una necessitat consubstancial i dimensionada per afrontar amb garanties els desplegament de l'actuació del Museu en la seva nova seu

metodologies de gestió hauria de facilitar no només que els equips desenvolupin la seva feina en condicions més adequades, sinó també que el Museu esdevingui una organització moderna, àgil, funcional i transparent.

En segon lloc, la precarietat crònica del Museu provocada per la manca de recursos humans i materials ha estat un tret que ha caracteritzat la seva història. Així doncs, en el marc del nou projecte l'increment de recursos humans i materials esdevé una necessitat consubstancial i dimensionada per

afrontar amb garanties els desplegament de l'actuació del Museu a la nova seu i el desplegament del Pla Estratègic associat.



Posicionament estratègic

- Una institució destinada a la construcció de la memòria artística de la societat lleidatana del segle XX i XXI i, per tant, també de la catalana.
- un espai per pensar i reflexionar la cultura i la seva formalització a través de l'art i els seus creadors.
- un espai de socialització per al debat i el qüestionament d'un públic cada cop més participatiu.
- un instrument per a la informació, l'aprenentatge, la sensibilització i el gaudi de tots els usuaris i visitants.

Missió

El Morera, Museu d'Art Modern i Contemporani de Lleida, és un servei públic que té com a missió promoure el coneixement sobre l'art modern i contemporani, així com generar-ne de nou, amb una especial atenció a l'art vinculat a les terres de Ponent i en la difusió de les distintes narracions que es deriven de les col·leccions que preserva.

El Museu és un espai obert de debat i reflexió crítica sobre l'art i la cultura del nostre temps, que duu a terme la seva missió amb la complicitat i la implicació dels seus públics per generar experiències entorn de la creació per al gaudi cultural i la transformació de les persones.



Una revisió d'aquesta declaració per afrontar la nova època que el Morera, Museu d'Art Modern i Contemporani de Lleida ha d'iniciar coincidint amb la dotació d'una seu estable per primer cop a la seva història, i que ha de tenir en compte els següents punts:

“Servei museístic de caràcter públic”. És consubstancial a la naturalesa de l'equipament que el Museu es defineixi com a “servei museístic”, però el caràcter públic justament fa que pugui donar servei més enllà de l'àmbit estrictament museístic. La llarga història d'aquest museu i la seva imbricació a la comunitat lleidatana fa que esdevingui legítim prestar un servei de potenciació de les relacions socials en aquesta comunitat que, a més, permetrà l'existència de les diverses zones públiques del nou edifici.

“Promoure el coneixement i la difusió”. Sens dubte, el coneixement i la difusió dels relats de l'art modern i contemporani han de ser pilars fonamentals de la nova etapa del centre. És important assenyalar que en aquest context el Museu ha de garantir l'accés universal als continguts que es generen a través de les seves activitats culturals i artístiques, amb la participació i implicació dels seus públics.

“Diferents narracions”. El Museu ja declarava la consciència que les narracions traçades a partir de les col·leccions poden ser diverses, diferents. En aquesta nova etapa del Museu, aquesta diversitat de les narratives ha de seguir desenvolupant-se per reflectir justament la diversitat que caracteritza la societat contemporània: el Museu ha de ser capaç de vehicular les distintes veus que conformen la complexitat social del present a través dels relats que presenta.

“Art modern i contemporani”. Pel què fa a l'arc cronològic que ha d'abastar la missió del Museu, entenent que les col·leccions comprenen obres del segle XIX que responen a la categorització de “modern” establerta per la història de l'art, cal que el Museu posi en primer terme l'art del segle XX — que ja ha esdevingut un “art del passat”— i segueixi entomant amb decisió la lectura de l'art del segle XXI, un “art del present”.

“Que deriven de les seves col·leccions”. Les col·leccions del Museu són un dels seus principals valors; ja ho eren les col·leccions fundacionals i ho són també les que des d'aleshores han anat ingressant al Museu. Tanmateix, com a entitat transmissora de l'art contemporani als ciutadans de Lleida i al territori d'influència, el Museu també ha de ser la plataforma per donar a conèixer art d'altres llocs i d'altres fons i col·leccions; el Museu ha d'esdevenir l'agent missatger o ambaixador de l'art contemporani, que assumeix la responsabilitat de donar a conèixer als seus conciutadans l'art contemporani el que es fa i es conserva més enllà del territori.

“Promoure l'educació i el gaudi cultural del públic”. Un dels principals objectius del Museu ha de ser el profit que en l'àmbit educatiu i cultural en tregui el seu públic, tal com relata la missió del Museu. Tanmateix, en aquest vast conjunt de públics que potencialment pot tenir un museu gràcies a les tecnologies digitals —i sense desatendre aquests públics—, el Museu d'Art Jaume Morera ha d'enfocar la seva acció principalment als públics de proximitat, que són els ciutadans de Lleida i, per extensió, els de les terres de Ponent, territori natural del Museu.

“Generar experiències entorn de la creació”. En aquesta relectura de la missió del Museu, la capacitat de “generar” experiències que siguin viscudes per altri s'ha de veure complementada per l'habilitat de dissenyar i construir conjuntament aquestes experiències. El públic, en aquest sentit, ha de ser part implicada en l'acció del Museu i ha de tenir veu i participació en l'activitat que desenvolupa el centre, especialment en els públics de proximitat.

“Espais per a la reflexió crítica i el debat sobre la cultura”. La reflexió crítica i el debat han de seguir sent les pautes de treball del Museu, que ha de continuar promovent la discussió i el diàleg constructiu, tant pel que fa a gestió interna com a l'activitat pública que organitza.

Visió

El Morera, Museu d'Art Modern i Contemporani de Lleida, vol esdevenir un centre de referència en matèria de conservació, estudi i difusió de l'art modern i contemporani a les terres de Ponent i Catalunya, visitat, conegut i reconegut, accessible, participatiu i socialment responsable, que es distingeixi per la seva imbricació en la societat lleidatana i que gaudeixi de l'estima i la valoració d'aquesta societat.



La col·lecció: diversitat i excel·lència

La col·lecció del Museu segueix sent un dels seus puntals essencials. És una col·lecció viva i accessible, que integra obres que representen la diversitat de la societat actual, i llenguatges artístics diversos de la cultura visual moderna i contemporània. És una col·lecció que inspira relats transversals, que fa dialogar l'obra d'artistes del territori amb la d'artistes universals. És, sens dubte, una col·lecció caracteritzada per l'excel·lència de les obres que la conformen, però també per l'excel·lència de la seva conservació i les experteses dels professionals que en tenen cura. El Museu potencia l'estudi i la difusió de les seves col·leccions i esdevé un referent en art modern i contemporani i en la seva conservació en l'àmbit territorial.

Finalment, una seu definitiva

El trasllat a l'edifici de l'antiga Audiència acaba finalment amb cent anys de nomadisme i, alhora, amb un estat de precarietat quant a equipaments. El Museu compta ara amb els espais propis d'un museu del segle XXI, amb àmbits interns que faciliten el treball de l'equip i garanteixen la correcta conservació de les obres que custodia el centre, i àmbits públics on es despleguen els programes expositius i d'activitats del Museu i capaç d'acollir també activitats de la ciutadania. El nou Morera, Museu d'Art Modern i Contemporani de Lleida és un edifici accessible i sense barreres, una nova fita en el teixit urbanístic de la ciutat i un nou nucli per a la socialització dels ciutadans, que reconeixen el seu valor per al desenvolupament cultural i artístic de la ciutat i el territori.

Molt més que servei

En el futur, el Museu segueix oferint activitats i serveis a la ciutadania com ja feia abans del trasllat a la nova seu, però les possibilitats dels espais que proporciona l'edifici i una millor dotació de recursos humans i materials li permet ampliar el servei per arribar a tots els segments socials i actuar i influir en un radi d'acció que va més enllà de l'àmbit ciutadà. Però, a més, el Museu és un servei a l'abast i obert als ciutadans, utilitzat reiteradament pels col·lectius de la ciutat i del territori, i de manera molt especial pel teixit educatiu, que el consideren un recurs de primer ordre.

El Museu, en mans de tots

L'Ajuntament de Lleida ha estat responsable de les decisions que han fet possible un gir substancial en l'esdevenir del Morera, Museu d'Art Modern i Contemporani de Lleida i en el trasllat a una seu definitiva; però en la nova etapa del Museu la societat hi està més àmpliament representada.

En la governança del Museu, hi ha administracions supramunicipals, i la ciutadania participa de forma més activa en la presa de decisions, atès que forma part del consell assessor del Museu i a través dels diversos processos de participació que duu a terme en relació amb l'activitat i la programació, de forma que esdevé un Museu en mans de tots.

Valors

Els valors que regeixen l'acció del Museu i que mira de promoure a través de la seva activitat són els següents:

Diversitat

En la programació que ofereix, en les narratives que presenta, en els públics als quals es dirigeix i amb els quals col·labora i, en general, en la seva vocació de ser un mirall de la societat en què s'ubica.

Excel·lència

En l'obra que conserva, en l'activitat que realitza —conservació de col·leccions, programació d'exposicions i edició de publicacions— i en el rigor amb què mira d'acomplir la missió que té encomanada.

Territori

Un sentit acusat d'equipament de territori, sensible i atent a l'àmbit d'influència que li és propi i natural —al qual s'uneixen la proximitat territorial i les vivències compartides—, però obert a la resta de territoris físics i virtuals, entenent que els territoris no són sinó espais on s'esdevenen les relacions entre els integrants d'una determinada comunitat.

Esperit DEAI

El Museu impulsa i aplica valors de diversitat, equitat, inclusió i accessibilitat, i amb una perspectiva de gènere, tant en les formes de treballar al si de la institució com en les seves programacions i programes públics, promou i defensa la vàlua de totes les persones, independentment de la seva condició, i garanteix el respecte per totes les persones que formen les audiències del Museu i per tots els professionals que hi col·laboren.

Innovació

Un Museu amb una trajectòria centenària, però que viu el present mirant cap al futur, i que, per tant, s'adapta als canvis i a l'evolució de l'entorn tecnològic, que assumeix d'una forma transversal en totes les seves àrees de treball.

Transparència

Un Museu que comunica les seves accions i en ret comptes com a espai públic que forma part de la riquesa que tots tenim en comú.

Ètica

L'activitat i el treball del Museu es regeixen per codis de bones pràctiques. Un museu que transmet valors i principis.

Vivència i inspiració

Un Museu que promou una experiència personal, singular, inspiradora i transformadora en un espai públic i compartit. Que procura que les seves audiències tinguin una experiència de qualitat que contribueixi a potenciar el seu pensament crític i el seu gaudi intel·lectual i estètic.

Educació

Orientat a l'aprenentatge de continguts i també de procediments i valors de totes les persones; al desenvolupament i la promoció de la creativitat col·lectiva i individual, i a la potenciació d'un esperit crític basat en la solidesa del coneixement.

Participació

Potenciant la participació activa de la ciutadania, amb programes que estimulin la implicació de la col·lectivitat i el diàleg amb els diferents col·lectius per facilitar el debat i la reflexió en un espai de tolerància.

Compromís

Atent als canvis i compromès socialment amb la cerca del benestar general per sobre del particular, promotor de la cooperació i la solidaritat amb les necessitats col·lectives, vinculat estretament a la ciutat i al territori, vol esdevenir un motor de transformació cultural i un motiu d'orgull per als habitants de Lleida.

Sostenibilitat

Gestionant els recursos amb eficàcia i eficiència, amb un consum responsable i unes bones pràctiques per assolir una millor sostenibilitat econòmica, ambiental i social.

Col·laboració

Un Museu que treballa juntament amb altres institucions del sector i altres agents de manera transversal per fomentar la cooperació, la participació i el treball en equip i en xarxa per promoure la participació i optimitzar els recursos.

Línies estratègiques 2022-2025

OBRIR AL PÚBLIC EL NOU MORERA, EL MUSEU D'ART MODERN I CONTEMPORANI DE LLEIDA

LE1. Obrir al públic el nou Museu, amb noves instal·lacions i serveis, que reforcin el seu paper cultural i artístic.

CREAR UN RELAT PROPI SOBRE L'ART MODERN I CONTEMPORANI DES DE PONENT

LE2. Posicionar el Museu com un museu nou d'art modern i contemporani en el context local i nacional, amb unes col·leccions i un relat propis.

ENFORTIR LES ESTRATÈGIES COMUNICATIVA I DIGITAL DEL MUSEU

LE3. Enfortir les estratègies comunicatives i digitals del Museu.

AUGMENTAR I MILLORAR LA CAPACITAT DE GESTIÓ DEL MUSEU

LE4. Crear una nova organització que faciliti la participació de les diferents administracions en el sosteniment del Museu i la participació social a partir d'una nova governança.

OBRIR AL PÚBLIC EL NOU MORERA, EL MUSEU D'ART MODERN I CONTEMPORANI DE LLEIDA



LE1. Obrir al públic el nou Museu, amb noves instal·lacions i serveis, que reforcin el seu paper cultural i artístic.

El Museu, immers en una situació d'excepcionalitat, des de fa més de cinc anys, a causa de la construcció de la nova seu del Museu i del procés de renovació que està experimentant, continua el seu procés de mutació per esdevenir el museu d'art modern i contemporani de les terres de Ponent. El esforços del Museu aquests propers anys se centraran a donar continuïtat i finalitzar la construcció de la nova seu a partir dels treballs de rehabilitació i adequació de l'edifici de l'antiga Audiència, i obrir-la al públic amb tot un seguit de serveis i programes que posin en valor el patrimoni que custodia i el converteixin en un element fonamental, no només del context cultural de la ciutat i de la seva àrea d'influència, sinó també de Catalunya.

Objectiu específic

OE1.1. Construir la nova seu del Museu i implementar tots els seus serveis

La construcció de la nova seu del Museu i la seva redefinició com a nou museu d'art modern i contemporani de Lleida focalitzen bona part de les estratègies, les accions i les tasques a assolir en els propers anys. Aquesta procés constructiu ha estat ple d'entrebancs (endarreriments i paralització de les obres, troballes arqueològiques, complexitat de les diferents fonts de finançament...) que exigeixen la màxima concentració i esforços perquè es compleixin els terminis i fer efectiva l'obertura de la nova seu. Aquestes obres esdevenen, al seu torn, una oportunitat única per repensar gairebé des de zero la institució. En aquest sentit, el Pla d'Usos és una gran oportunitat per repensar els espais i definir els serveis amb criteris d'eficiència organitzativa, però, sobretot, d'acompliment de la missió del Museu, motiu pel qual aquest pla ha de ser la base d'una nova estratègia focalitzada en la satisfacció dels visitants, tant en l'acollida com en l'experiència en sales, espais i serveis.

Objectiu específic

OE1.2. Dimensionar socialment el Museu col·laborant estretament amb les persones i les entitats de l'entorn

El Museu té una clara voluntat de vincular-se estretament al context en què s'insereix. Per això, el Museu redissenyarà la seva estratègia pública de relacions per fomentar una relació estreta amb el seu entorn social i cultural, especialment amb el barri Estació-Noguerola, la ciutat de Lleida i les terres de Ponent. La seva situació estratègica, a la rambla de Ferran, respon clarament a la voluntat de contribuir de manera decisiva a una requalificació ambiental des d'un triple vessant: cultural, urbanístic i social. En aquest àmbit, es prioritzarà l'establiment de programes comunitaris per a col·lectius i àmbits de la societat no presents al Museu, i de col·laboracions amb entitats i institucions que representen persones de minories socials i col·lectius vulnerables de la ciutat de Lleida i el territori de Ponent, a més de projectes de col·laboració amb sectors professionals diversos que incorporin l'art i el museu com un recurs comunitari.

Actuacions:

OE1.1. Construir la nova seu del Museu i implementar tots els seus serveis

- **Col·laborar en l'execució, la coordinació i la supervisió del projecte de construcció i rehabilitació arquitectònica de la nova seu**

Gestionar els convenis, els acords i les subvencions per al finançament de la construcció de la nova seu del Museu i la seva obertura al públic.

Elaborar i implementar el Pla d'Emergència i Evacuació de les persones i el patrimoni del Museu.

- **Implementar el Pla d'usos i la nova museografia**

A la planta baixa: se situaran els serveis d'acollida al visitant (recepció, taquilles, botiga, àrea de descans i atri digital)

Aquesta planta està concebuda com una mena de plaça pública del Museu connectada a la rambla de Ferran amb un accés absolutament lliure per a tots els visitants. La recepció del museu, adaptada amb criteris d'accessibilitat, donarà la benvinguda al visitant i li proporcionarà la informació necessària per dur a terme la visita i el servei opcional d'audioguia, amb un espai reservat per a les taquilles del Museu. Un altre dels espais estarà reservat a la botiga del Museu, que, a més d'incloure el marxandatge bàsic del Museu, serà una extensió de la missió del Museu amb espais cedits a la presentació de la producció d'objectes i llibres d'artista. Un lloc destinat al descans i a l'espera dels visitants se situarà al costat de l'atri digital del Museu, un espai multimèdia dedicat a la presentació de l'audiovisual del Museu al públic, a allotjar el projecte *Art Box* i un espai d'exhibició d'art digital.

A la primera planta

Sala d'exposicions temporals, on es desplegarà el programa d'exposicions del Museu.

A les plantes segona i tercera

Sales de col·lecció. Les dues plantes estaran

dedicades a presentar la nova exposició de col·lecció del Museu, que es convertirà en un element central de la identitat del Museu i del seu relat, en allò que el distingeix d'altres institucions culturals i artístiques, amb un nou plantejament i noves narratives que les condicions anteriors no han possibilitat mai. L'objectiu, en aquest sentit, és ambiciós i múltiple: dissenyar una exposició de la col·lecció a partir d'un model que combini un relat continuat en el temps sobre l'art modern i contemporani, susceptible de successives reinterpretacions, amb mirades ampliades i puntuals, que aprofundeixin en alguns dels seus aspectes i que contribueixin a enriquir periòdicament les lectures i narratives sobre la col·lecció

A la quarta planta

Àrea tècnica i administrativa del Museu i reserves visitables. Aquesta planta serà la "cuina" del Museu, un espai diàfan, equip i confortable on desenvolupen les seves tasques l'equip tècnic del Museu. Dotada d'una biblioteca de treball i d'una sala de reunions i de consulta dels fons documentals i arxivístics, aquest espai, que reflecteix el dinamisme i les interioritats operatives del Museu, es veurà complementat amb una zona de reserva visitable on s'allotjaran aquelles obres de màxima rotació de les col·leccions del Museu no exposades. Així doncs, s'obrirà al públic un àrea sovint desconeguda per al visitant i que resta com un espai privat fora de la mirada del visitant i l'usuari.

A la cinquena planta

que acaba connectant tot l'edifici des de la rambla de Ferran amb l'element emblemàtic de la ciutat de Lleida, la Seu Vella, gràcies a la seva terrassa panoràmica. Aquesta planta està dotada d'una àmplia aula dedicada a les activitats educatives del Museu i d'una sala polivalent que s'obre a l'exterior.

- **Consolidar i interpretar l'edifici de l'antiga Audiència i l'espai de les Adoberies**

Contribuir al projecte de consolidació i interpretació de les Adoberies del segle XIII i XIV com un potent actiu patrimonial del Museu de manera coordinada amb els serveis d'arqueologia de l'Ajuntament de Lleida.

Incloure en aquest àmbit el relat sobre l'edifici del Museu, en el context de la reconstrucció de la ciutat de Lleida després de la Guerra Civil, i com a cloenda d'un llarg procés de pelegrinatge del Museu per diferents edificis de la ciutat.

OE1.2. Dimensionar socialment el Museu col·laborant estretament amb les persones i les entitats de l'entorn

• Presentar el nou Museu al barri

Crear un programa d'activitats adreçades a associacions, entitats i organismes presents en la vida quotidiana del barri per mostrar el projecte del nou Museu. El programa es basa a facilitar un primer contacte amb el barri, Rambla Ferran-Noguerola, que acollirà el Museu, previ a la seva instal·lació. El programa *Context* basa la seva intervenció en tres espais del barri considerats els indrets per on transiten la majoria de veïns: el Centre d'Atenció Primària, les escoles Príncep de Viana i Sagrada Família i el Centre Cívic Democràcia. Cada un dels projectes associats tenen com a objectiu comú fer un exercici de coneixement bidireccional: d'una banda, aconseguir mostrar als veïns el Museu i el seu rol, i, de l'altra, des de la institució Museu, fer un exercici de recerca i coneixement del veïnat per saber quines dinàmiques, històries i inquietuds hi ha entre les persones del barri que acollirà el Museu. En aquest sentit, caldria posar a disposició de les diferents entitats i associacions del barri la figura de la interlocutora o interlocutor per mantenir-ne el contacte, fer-los arribar la informació i gestionar les queixes o els agraïments, i el gaudi i l'ús dels diferents serveis que s'hi puguin oferir.

• Creació de les Amigues/Amics del Museu

Crear els Amics/Amigues del Museu com un instrument per formalitzar una col·laboració ciutadana directa. Els Amics/Amigues del Museu funcionarà com un cercle d'usuaris que gaudiran d'un seguit de serveis, ofertes i activitats dedicades que fomentaran la seva estreta vinculació amb el Museu.

• Participar de la vida cultural i artística de la ciutat

El Museu incorporarà el programa *Complicitats*, amb el qual participarà activament en els programes culturals més rellevants de la ciutat per cercar complicitats i obrir el Museu a públics diversos, entenent que l'art i la cultura són conceptes transversals que cal potenciar. La seva participació es durà a terme concretament a l'Animac, Mostra Internacional Cinema d'Animació; el Jazztardor i el Festival de Cinema "L'Intangible".

• Posar el Museu al servei de la ciutadania, de les entitats i de les associacions locals

Posar el Museu al servei de la ciutadania, de les entitats i de les associacions locals per dur-hi a terme activitats que estiguin d'acord amb els valors del Museu. S'elaborarà un protocol de cessió d'espais i serveis orientat a convertir el Museu en una infraestructura pública al servei del seu entorn més immediat i de la ciutadania en general.

• Articular una comunitat de col·laboració amb el sector de la creació i el pensament

El Museu crearà un fòrum permanent en el qual es puguin integrar els membres del sector de la creació i el pensament contemporani que vulguin aportar les seves idees i opinions per articular els reptes i les accions necessàries que el Museu pot aportar per millorar i impulsar la cultura artística contemporània.

CREAR UN RELAT PROPI SOBRE L'ART MODERN I CONTEMPORANI DES DE PONENT



LE2. Posicionar el Museu com un museu nou d'art modern i contemporani en el context local i nacional, amb unes col·leccions i un relat propis.

Fins ara la narrativa del Museu s'ha situat entre finals del segle XIX i la dècada dels setanta del segle XX, cosa que li ha permès participar activament en la construcció del relat historiogràfic de l'art a Catalunya des de la veu pròpia de la perifèria lleidatana. Avui, però, el Museu fa un pas endavant i aposta per eixamplar la seva narrativa a tot el segle XX i acostar-se a les primeres dècades del XXI. Aquesta nova mirada el que fa és reforçar el posicionament del Museu com a museu d'art modern i contemporani de les terres de Ponent i com a únic museu a Catalunya en aquest àmbit cronològic.

A través d'aquest desplaçament, el Museu situa els seus discursos en un temps i un espai cada cop més propers a l'actualitat i pot dotar les seves narratives de capacitat per connectar passat i present en una interacció que abordi, amb aquesta mirada temporal de llarg recorregut, els reptes i els debats de la nostra societat actual. Per tant, no es tracta només d'un desplaçament temporal, sinó també d'un canvi de registre en relació amb els seus continguts, que s'escapa del relat estrictament historiogràfic.

I en aquest nou relat s'ha de posar en valor una mirada pròpia sobre l'art del nostre temps que parteixi del concepte *cultura visual*, amb nous continguts i interaccions socials, artístiques i culturals que es projectin des de l'especificitat de la creació artística de les terres de Ponent a contextos més amplis, com a reflex d'una societat diversa que es projecta des de l'àmbit local fins al global i que s'alimenta de tot un seguit de relacions. Aquesta ampliació del seu radi d'acció li ha de permetre posicionar-se en el context de les institucions culturals de la ciutat i el territori i en el dels museus del país.

Objectiu específic

OE2.1. Situar la col·lecció a l'eix de l'estratègia de posicionament del Museu en el marc dels museus d'art catalans i augmentar-ne la visualització i el coneixement públic en altres contextos.

El Morera, Museu d'Art Modern i Contemporani de Lleida disposa d'una col·lecció artística que és referencial quan es tracta d'explicar i entendre el fet artístic d'època moderna i contemporània, a Ponent i a Catalunya. Malauradament, aquesta col·lecció mai no ha pogut ser allotjada en un contenidor que estigués a la seva altura ni exposada en unes condicions dignes. Per això, quan parlem de la nova seu del Museu, no ho fem d'un simple trasllat a un nou emplaçament, sinó de la conclusió d'una llarga etapa en què la col·lecció ha tingut un paper subsidiari. En aquest nou context, per al Museu és prioritari convertir la col·lecció en un element central de la seva identitat i del seu relat, en allò que el distingeix d'altres institucions culturals i artístiques, amb un nou plantejament i unes noves narratives que les condicions anteriors no han possibilitat mai. El repte és, en aquest sentit, ambiciós i múltiple: dissenyar una exposició de la col·lecció a partir d'un model que combini un relat continuat en el temps sobre l'art modern i contemporani, susceptible de successives reinterpretacions que contribueixin a enriquir periòdicament les lectures i narratives sobre la col·lecció, amb mirades ampliades i puntuals, que aprofundeixin en alguns dels seus aspectes i proposin una visió interdisciplinària de l'art que pot aportar múltiples lectures, més connectades amb els interessos i les inquietuds de la societat en què es troba.

En paral·lel, durant aquests anys, i malgrat les limitacions econòmiques, caldrà que el Museu centralitzi tots els esforços a fer créixer la col·lecció amb tots els instruments a l'abast i a generar nous recursos i esdevenir un espai atractiu per a les donacions i els acords amb els col·leccionistes. Cal avançar també en polítiques d'adquisició de les col·leccions inclusives perquè els seus béns reflecteixin, des de diferents perspectives, un patrimoni cultural de qualitat i significatiu del que ha estat i és la societat.

Objectiu específic

OE2.2. Renovar la programació del Museu amb la voluntat d'arribar a les persones i la mirada posada en els debats del present, i obrir-lo a la participació de la societat.

Més enllà de les activitats vinculades amb les col·leccions, la programació expositiva i els programes d'activitats han de reflectir els canvis operats en la missió del Museu i en les seves noves narratives. L'ampliació del marc discursiu a la cultura visual del nostre temps a partir d'una visió integradora de les arts i la transversalitat del pensament es concretarà en la seva programació expositiva. En aquesta mateixa direcció, els programes públics del Museu han de facilitar al màxim l'apropament, a través de les arts, a les qüestions que afecten i interessen la societat contemporània proporcionant les claus interpretatives necessàries i promovent una visita de qualitat i excel·lència. En aquest context, el Museu promourà la incorporació de pràctiques centrades en la participació i la mediació amb l'objectiu de generar una vivència més intensa i significativa de l'equipament.

Per conformar aquest espai, és fonamental la dimensió educativa del Museu, que ha de servir per estimular la curiositat i la creativitat, promoure l'intercanvi crític de punts de vista i contribuir al desenvolupament intel·lectual, humà i cívic de les persones. El Museu donarà suport tant a l'aprenentatge formal com a l'informal en pràcticament totes les actuacions de la seva proposta de valor, i això li ha de permetre poder arribar a persones de totes les condicions. Amb aquest potencial educador per a àmplies capes socials, el Museu ha d'esdevenir un agent de primer ordre per participar en les fites i els compromisos educatius vinculats a una educació inclusiva, equitativa i de qualitat, i promoure oportunitats d'aprenentatge durant tota la vida per a tothom.

Actuacions:

OE2.1. Situar la col·lecció a l'eix de l'estratègia de posicionament del Museu en el marc dels museus d'art catalans i augmentar-ne la visualització i el coneixement públic en altres contextos.

- **Construir el relat per explicar l'art modern i contemporani des de Ponent dins un relat nacional a través de la nova exposició de la col·lecció.**
 - Elaborar i dissenyar una nova exposició de la col·lecció que sigui capaç d'explicar l'art modern i contemporani des de les particularitats i circumstàncies de Lleida i del seu àmbit territorial d'influència cultural, conveniment connectats amb altres contextos.
 - Situar al bell mig de l'exposició del museu la construcció d'un discurs ric i complex que estimuli la comprensió i el pensament crític sobre la realitat històrica a la qual es fa referència sobre la base d'incorporar, més enllà de les anomenades belles arts (escultura, pintura, dibuix i gravat), els llenguatges contemporanis de la imatge: fotografia, cartellisme i cinema, a més d'altres camps directament relacionats amb la creació, com l'arquitectura i les arts decoratives.
 - Potenciar un discurs interdisciplinari que aplegui tots els àmbits de coneixement relacionats amb les col·leccions.
 - Prescindir del caràcter permanent de l'exposició de col·lecció i plantejar-la com una exposició de llarga durada que aniria canviant els continguts amb el pas del temps. Aquest fet s'haurà d'equilibrar necessàriament amb la presència permanent d'un determinat nombre d'obres representatives del fons que satisfacin les expectatives dels visitants forans que volen gaudir de la presència de les principals obres i figures de l'art lleidatà.
- **Incrementar la col·lecció mitjançant noves adquisicions que aportin valor als principals eixos narratius del Museu.**

El Museu centralitzarà tots els esforços municipals per fer créixer la col·lecció amb



tots els instruments a l'abast mitjançant la generació de nous recursos i com a espai atractiu per a les donacions i els acords amb els col·leccionistes. Cal avançar també en polítiques d'adquisició de col·leccions diverses, inclusives i sense jerarquies perquè els seus béns reflecteixin, des de diferents perspectives, un patrimoni cultural de qualitat i significatiu del que ha estat i és la societat.

- Ampliar les col·leccions del Museu amb obra dels diversos àmbits de la cultura visual entesa de forma àmplia, així com amb obra representativa de la diversitat social, amb una especial preocupació per recuperar i visibilitzar la creació artística de les dones.
 - Aixoplugar sota la política d'adquisicions del Museu tots els ingressos a les col·leccions i dotar-la econòmicament. Elaborar el document marc d'una política d'adquisicions integral del Museu que reguli les formes i les fonts d'ingrés d'obra artística a la col·lecció, i establir les prioritats, les àrees d'interès i els plans triennals de desenvolupament de les col·leccions.
 - Establir les aliances necessàries per incrementar les col·leccions del Museu amb acords de donació, dipòsits i préstecs de llarga durada, així com la compra d'obres d'art.
- **Potenciar el coneixement i la difusió i de les col·leccions del Museu.**

Millorar la gestió i la qualitat de la documentació de les col·leccions mitjançant la potenciació del seu coneixement, així com facilitar-ne l'accés a través de diferents solucions i iniciatives.

- Tria i implementació d'un nou programari de gestió de col·leccions i arxius. Procedir a la licitació d'un nou programari per a la gestió de les col·leccions i arxiu del Museu, organitzar la migració de les dades i implementar el programari escollit.
- Realitzar la recerca aplicada a les col·leccions que nodreixi el projecte *Constel·lacions* i posar-lo a disposició del públic a través del nou web del Museu, així com establir les metodologies i els treballs neces-

saris per al seu manteniment i actualització permanents.

- Elaborar propostes culturals i educatives de descoberta que potenciïn el coneixement de la col·lecció de manera vinculada amb el programa educatiu del Museu.
- Desenvolupar una línia editorial de difusió dels resultats de la recerca vinculada a les col·leccions del Museu en diferents formats.
- Elaborar una audioguia interactiva a diferents nivells que posi a l'abast del públic els continguts de l'exposició de la col·lecció del Museu. Aquesta guia es basarà en la tecnologia *progressive web app* sobre dispositius mòbils propis i aliens. Es considera també la possibilitat d'implementar solucions de realitat augmentada.

OE2.2. Renovar la programació del Museu amb la voluntat d'arribar a les persones i la mirada posada en els debats del present, i obrir-lo a la participació de la societat.

- **Renovar la programació d'exposicions i activitats perquè incideixi en les noves línies discursives del Museu.**

La nova programació expositiva haurà de reflectir les noves línies discursives del Museu, amb una especial atenció en els creadors vinculats a l'esfera lleidatana i atenta a la realitat artística i cultural del país. Així, haurà d'incorporar noves perspectives i visions crítiques, com les de la perspectiva de gènere o la diversitat social, en el tractament de les tesis de les exposicions i la producció de coneixement des d'una visió integradora de les arts i la transversalitat del pensament.

- **Desenvolupar una nova proposta de programes públics que incideixi en els camps de la intervenció social, educativa i participativa.**

Crear itineraris per les col·leccions

els discursos i els itineraris per a la col·lecció, o a desenvolupar un determinat tipus de projectes culturals i expositius adreçats només a un públic molt determinat, sobretot blanc,

de classe mitjana i amb estudis mitjans o superiors. En el cas de la zona on s'assentarà el nou museu, aquests biaixos exclouen un nombre molt important de la població. D'això prové la necessitat de confeccionar itineraris específics per als diferents col·lectius existents al barri.

Establir programes adreçats a diferents públics

Al barri hi ha la residència Sant Antoni de Pàdua, on es podria desenvolupar tot un taller adreçat a la gent gran per incentivar la memòria a través de l'art. També es preveu implementar, amb la col·laboració del Servei d'Educació o del Servei de Normalització Lingüística, diferents activitats destinades als ciutadans nous perquè coneguin gent del barri i aprenguin la llengua catalana en el dia a dia i a través de l'art. Finalment, es pretenen desenvolupar programes amb col·lectius vulnerables o en risc, cercant la col·laboració amb fundacions o agents socials, per crear activitats específiques que s'adaptin a cada col·lectiu. Podem col·laborar amb centres oberts (el de la Mariola és un cas paradigmàtic), centres d'esplai, fundacions (Arrels), etc. En la major part dels museus que tenen aquest tipus de programes, el seu contingut i orientació s'acaba de concretar amb els agents.

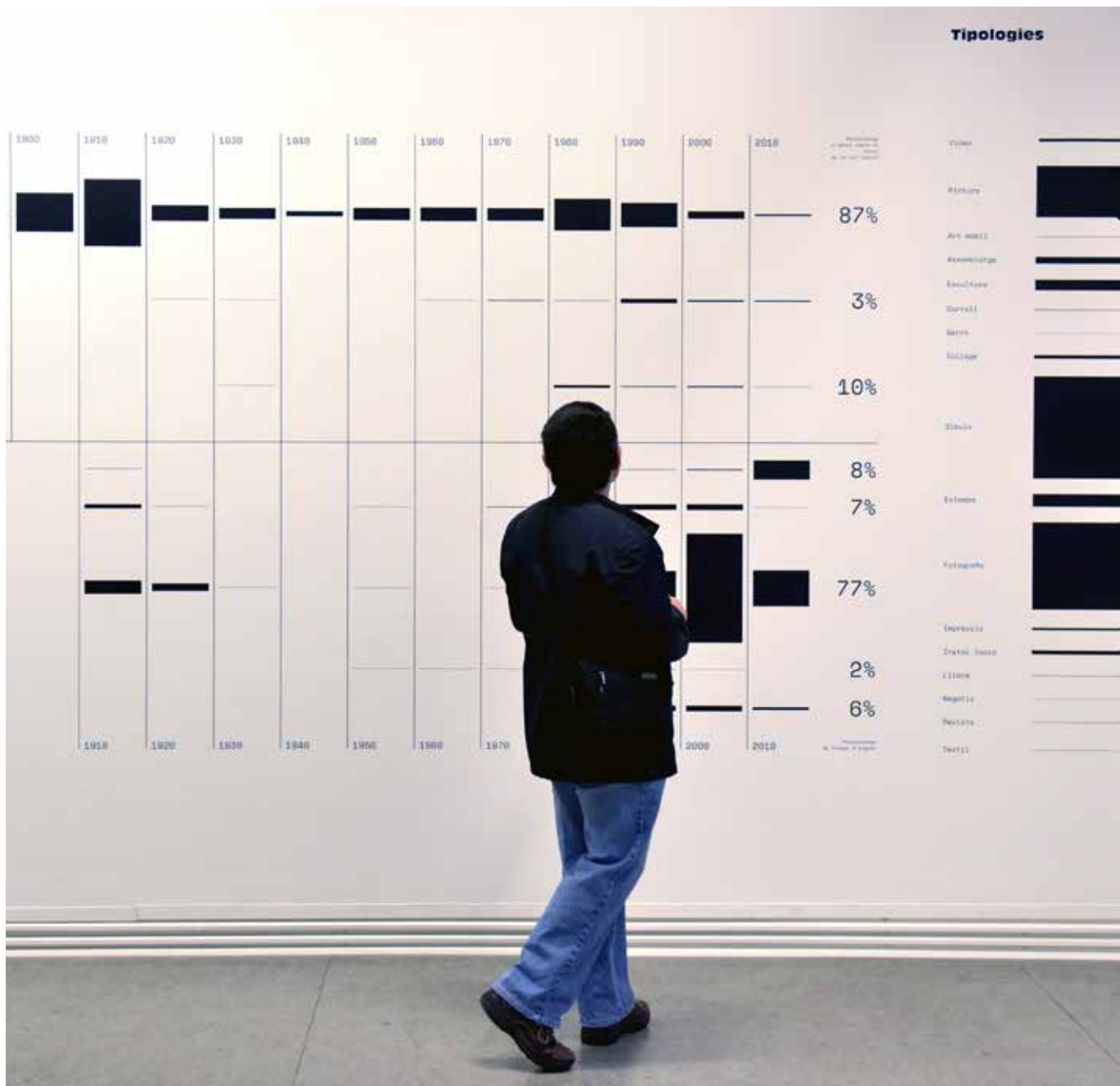
Integrar la perspectiva educadora a tots els àmbits de treball del Museu i fomentar la innovació educativa a través de l'experiència amb l'art

Dissenyar un programa educatiu fonamentat en els principis de la democràcia cultural, que es basa en una participació el més àmplia possible en la vida cultural i artística, així com en la comprensió i el gaudi dels béns patrimonials. El programa incorporarà totes les propostes adreçades als diferents tipus de públics i usuaris, amb especial atenció a la comunitat educativa. Es desenvoluparan projectes d'innovació i recerca que ofereixin vies alternatives als discursos consolidats del Museu, com el de l'escola en residència Príncep de Viana o el de l'Institut Gili i Gaya, i que estiguin vinculats als programes d'innovació educativa i als recursos derivats dels centres adscrits al Projecte Magnet, i es plantejarà una proposta d'oferta

educativa específica per als professionals de l'ensenyament.

Per desenvolupar aquesta actuació, caldrà establir aliances, acords i convenis amb el teixit escolar, l'administració educativa i entitats de caràcter científic i associatiu vinculades a la temàtica del Museu.

ENFORTIR LES ESTRATÈGIES COMUNICATIVA I DIGITAL DEL MUSEU



LE3. Enfortir les estratègies comunicativa i digital del Museu per ampliar les audiències i possibilitar la interacció.

Un dels reptes apuntats en aquest document és millorar l'àmbit comunicatiu del Museu en un sentit molt ampli. En aquesta nova etapa del Museu, l'esmentat repte esdevindrà una necessitat i un camp estratègic de treball, no només per millorar la comunicació amb els públics i els usuaris que ja té, sinó també per ampliar les audiències amb la proposta de valor del nou Museu. Per poder identificar més clarament aquesta nova proposta, el Museu haurà de fer un esforç per renovar i augmentar la notorietat i el valor de la seva imatge corporativa. Un punt de partida necessari per comunicar més eficaçment els valors, l'esperit i els serveis de la nova etapa. Aquest primer pas haurà de trobar continuïtat en l'establiment d'una comunicació molt fluida amb el seu teixit de proximitat: ciutadania, entitats socials i culturals, activitats culturals, joves, famílies, etc.

Paral·lelament, el Museu haurà d'eixamplar els canals de comunicació cultural en l'entorn digital, propiciant una interacció que faciliti una experiència alternativa i/o complementària a la visita presencial al Museu, però també com a espai de relació i generació de nous continguts que enriqueixin l'experiència del visitant i/o usuari del Museu. El Morera digital ha de contribuir significativament a l'assoliment d'aquests objectius incidint en audiències més extenses i diversificades i arribant-hi.

Objectiu específic

OE3.1. Renovar la imatge del Museu per posicionar-lo com un museu rellevant, i impulsar una relació comunicativa estreta i bidireccional amb els seus públics.

En l'àmbit del posicionament estratègic, es planteja també la necessitat d'una redefinició de la marca que ha utilitzat el Museu fins ara — Museu d'Art Jaume Morera—, redefinició que és oportuna en aquest moment d'impàs determinat per la disposició d'una nova seu. La proposta combina l'assumpció de l'herència del passat i

del bagatge assolit pel Museu al llarg dels més de cent anys d'història de la institució, d'una banda, i la necessitat d'identificar clarament el Museu amb les col·leccions d'art modern i contemporani que posseeix i l'activitat que desenvoluparà en aquesta nova etapa, de l'altra: Morera, Museu d'Art Modern i Contemporani de Lleida. El Museu plantejarà, amb la nova seu i a partir d'aquesta proposta, un canvi radical de la seva imatge gràfica i comunicativa. Aquest canvi ha de trobar continuïtat en els nous missatges que desplegui, això és, en una nova estratègia comunicativa que amplii el públics del Museu, proporcioni una millor difusió dels continguts generats i doni resposta a una nova relació bidireccional.

Objectiu específic

OE3.2. Intensificar la transformació digital del Museu des d'una visió global i estratègica.

La dimensió digital afecta tots els àmbits de treball del Museu. Per això són necessaris una reflexió i un pla d'acció que orienti les actuacions del Museu en aquest àmbit en els pròxims anys. Un element decisiu és fomentar el canvi de la cultura organitzativa del Museu i de la mentalitat de les persones que formen el seu equip, tot plegat amb l'objectiu d'assolir les competències digitals que facilitin el desplegament de totes les potencialitats del Museu. Per altra banda, cal considerar que els treballs preparatoris de les diferents activitats i programes del Museu puguin ser una oportunitat perquè assoleixin una dimensió digital pròpia i alhora complementària, amb què la gent pugui interactuar, tant dins com fora del Museu, abans, en el curs i després de la visita. Aquesta dualitat funcional, entre mitjans digitals i físics, ha de ser desenvolupada pel Museu de tal manera que es construeixi un cercle virtuós entre les dues dimensions. Finalment, cal tenir sempre molt present la necessitat de fer front a l'escletxa digital, tant des d'un punt de vista intern, com a organització, com en relació amb segments del nostre públic. El Museu ha de contreure un ferm compromís en relació amb l'alfabetització digital i el desenvolupament de les capacitats i habilitats individuals i col·lectives de l'equip del Museu, amb vista a una veritable transformació digital de l'organització, així com

amb l'acompanyament, per fer accessibles els continguts digitals del Museu a aquells segments del públic que normalment en queden al marge.

Actuacions:

OE3.1. Renovar la imatge del Museu per posicionar-lo com un museu rellevant, i impulsar una relació comunicativa estreta i bidireccional amb els seus públics.

- **Creació d'una nova imatge de marca i d'identitat corporativa**

En l'àmbit del posicionament estratègic, cal redefinir la marca que ha utilitzat el Museu fins ara —Museu d'Art Jaume Morera—, i implementar la nova denominació (Morera, Museu d'Art Modern i Contemporani de Lleida), amb una nova imatge i identitat corporatives adaptades a la nova missió del Museu.

- **Dissenyar una estratègia de comunicació eficaç, coherent, multiplicadora i global sobre el Museu, el seus continguts i la seva activitat**

Elaboració i implementació d'un pla de comunicació que orienti els missatges, els canals i els continguts de l'estratègia comunicativa del Museu. Incorporarà un seguit de campanyes de comunicació vinculades a la programació cultural i artística del Museu, però també orientades a transmetre els valors, l'esperit i els serveis de la nova etapa del Museu, així com a recollir les opinions d'usuaris i visitants.

- **Crear i desenvolupar un programa de desenvolupament d'audiències**

Elaborar un pla de desenvolupament d'audiències amb l'objectiu de millorar la captació i la fidelització dels públics, i en què es defineixin les estratègies i les accions que s'han de desenvolupar per a cadascuna de les comunitats amb què el Museu es relaciona o es vol relacionar.

OE3.2. Intensificar la transformació digital del Museu des d'una visió global i estratègica.

- **Implicar tota l'organització i els seus treballadors en el desenvolupament de l'estratègia digital**

Considerar el desenvolupament de l'estratègia digital del Museu com una tasca més de les que són pròpies de tot el personal, i incorporar-la tant en l'elaboració dels continguts com en la seva transmissió. Alhora, dissenyar i implementar un Pla periòdic de formació digital per a tot el personal del Museu.

- **Generar i difondre continguts digitals**

Difondre els actius patrimonials del Museu

Digitalitzar les col·leccions i l'arxiu del Museu en diferents suports i formats, així com facilitar l'accés a les col·leccions a través d'una navegació orientada comissarialment, per mitjà del nou web i, més concretament, del projecte *Constel·lacions*.

Exhibicions virtuals

Experimentar amb el comissariat digital significa ampliar fronteres i considerar qualsevol plataforma digital com un espai en què acció i comunicació conviuen i impliquen artistes, especialistes i comissari. Els projectes d'exhibició digital poden aprofitar els avantatges del mitjà digital: enllaços, multimèdia, múltiples veus, tant lineals com no lineals, etc. Un primer pas per al desenvolupament d'aquesta proposta serà l'apartat "Mirades" del projecte *Constel·lacions*. Amb posterioritat, caldrà explorar els diferents formats del mitjà i proporcionar el suport digital, la plataforma o el projecte que facin viable la proposta, tant des del punt de vista de la seva capacitat per aprofitar el mitjà digital i diferenciar-se dels catàlegs textuais online com de la seva sostenibilitat en termes de producció i manteniment.

Càpsules d'art. Comprimits visuals del Museu

També implementarem projectes més reduïts, sota la denominació *Càpsules d'art*, que

exploraran una sola obra o un grup reduït de treballs, o bé artistes i els seus processos creatius, des de múltiples perspectives, normalment a partir de vídeos curts, que seran la clau de les comunicacions digitals del Museu. Utilitzant els nostres canals de comunicació (lloc web, xarxes socials, etc.), explicarem les nostres històries de manera eficaç, mitjançant continguts de qualitat i intemporals. Per maximitzar el potencial d'aquest contingut, s'establirà un responsable de coordinar i generar contingut al voltant del programa del Museu.

“El Morera a casa”

Una altra de les línies principals d'organització i edició dels continguts digitals tindrà com a objectiu fer-ne un ús associat a la visita, centrat en un abans, un durant i un després (postvisita o extensió de visita significativa al Museu). Per fer possible una experiència anterior i posterior a la visita, caldrà planificar els continguts digitals per a cada actuació del Museu, que poden trobar continuïtat en aquest espai virtual i que acabaran reforçant l'experiència del visitant a la seva llar.

- **Expandir la interacció amb els públics del Museu**

Generar experiències digitals a les sales del Museu

Les tecnologies digitals donen la possibilitat de conèixer les limitacions que es deriven dels espais i les instal·lacions del Museu, i proporcionen alternatives als interessos dels visitants durant la seva activitat presencial. La possibilitat d'accedir *in situ* a la contemplació d'aquelles altres obres que, tot i que són significatives, no formen part de les exposicions del Museu, és ja una realitat, ni que sigui virtual. L'atri digital, situat a la planta baixa de la nova seu del Museu, incorporarà el projecte Art Box, que possibilitarà que l'usuari contempli virtualment, en 3D i en grandària real, les obres del catàleg disponibles en un espai habilitat a aquest efecte. Aquest espai, pensat per introduir progressivament les tecnologies immersives, acollirà també l'experimentació amb la creació digital. El Museu no en vol restar al marge, i incorporarà a la seva programació propostes creatives

creades específicament.

Millorar l'experiència del visitant en línia. Crear una relació a llarg termini amb el visitant connectant-lo millor amb el Museu

Tret de diversos projectes de participació que han fet ús de les xarxes socials, gran part de l'actuació digital del Museu en els darrers anys s'ha concentrat en el web, que es va crear el 2010 i que ha quedat desfasat i obsolet, amb una arquitectura relativament plana, molt rígida i estructurada d'una manera que segurament l'allunya dels interessos del públic que el visita. Queda clar, doncs, que un dels elements decisius d'aquesta nova estratègia ha de ser la revisió completa del lloc web. Així, la nostra ambició serà fer un nou web, amb un entorn més atractiu i social, que es nodreixi d'un contingut en obert més ric i profund. La renovació del web és una oportunitat per repensar-nos com a institució i complir els objectius de comunicar-nos amb el nostre públic. En aquest sentit, i en el marc de l'estratègia digital del Museu, el web serà el cor de tot el sistema, un espai alternatiu i complementari al físic per presentar les col·leccions a través d'eixos narratius que proporcionin context a les obres i facilitin la interacció amb el públic a partir del seus diferents bagatges.

Utilitzar les xarxes socials i les nostres plataformes digitals com a eina de comunicació digital més forta

Les xarxes socials tenen molt a oferir al Museu en matèria de comunicació. L'espai de participació explícit del públic és el de les xarxes socials, canal natural per a les interaccions, punt de contacte directe. Les xarxes són, de fet, una extensió del programa de continguts digitals. En aquest sentit, la política de relacions amb els usuaris i de recerca d'altres audiències, detectant els usuaris clau i fomentant-ne la participació, serà crucial. El Museu ja utilitza les xarxes àmpliament, i ara hi ha una necessitat clara d'implementar una estratègia i un conjunt de polítiques, en tota l'organització, que en facilitin un ús creixent. Per a això serà imprescindible el suport d'una persona que s'hi dediqui.

AUGMENTAR I MILLORAR LA CAPACITAT DE GESTIÓ DEL MUSEU



LE4. Impulsar una nova organització que faciliti el desplegament òptim de la nova missió del Museu i dels projectes que hi estan associats.

La diagnosi de la situació del Museu ha identificat els principals problemes a què s'enfronta en aquesta nova etapa, entre els quals destaquen els relatius a la fragilitat de la seva governança i a la manca d'una autonomia de gestió. D'una banda, la fórmula de gestió directa indiferenciada ha mostrat les dificultats que comporta per a una gestió àgil d'una organització complexa com és la d'un museu. Per aquest motiu, el Museu ha d'aspirar a un nou model de gestió que possibiliti la seva adaptació òptima a les noves necessitats, a allò que preveu el mateix Pla de Museus de la Generalitat de Catalunya quan diu que l'autonomia "esdevé una condició necessària per al model de museu al qual s'aspira: un museu amb un alt valor públic que actua estratègicament per gestionar uns actius patrimonials que interpreta i que fa interactuar amb els seus públics i la seva comunitat." En paral·lel, és important ampliar i consolidar adequadament l'equip humà del Museu i incorporar programes de desenvolupament professional per impulsar canvis significatius dins de l'organització. Millorar les metodologies i els protocols de gestió hauria de facilitar no només que els equips desenvolupin la seva feina en condicions més adequades, sinó també que el Museu esdevingui una organització moderna, àgil, funcional i transparent. També és molt important impulsar la cooperació amb altres entitats de la ciutat i la demarcació a fi de compartir projectes, recursos i serveis que millorin les nostres capacitats.

Objectiu específic

OE4.1. Crear una nova organització que doti el Museu d'autonomia de funcionament, possibiliti la participació de les diferents administracions en el sosteniment del Museu i faciliti la participació social a partir d'una nova governança.

El Museu vol fer un salt qualitatiu en la seva actuació. És per això que haurà d'adaptar la seva estructura a aquest nou escenari i als

plantejaments que deriven de la redefinició de la seva missió mitjançant l'endegament de tot un procés de canvis organitzatius. La nova forma jurídica ha de possibilitar l'assoliment d'un doble objectiu: d'una banda, la participació de les diferents administracions públiques en la gestió i el sosteniment del Museu, cosa que incidirà en l'ampliació del radi d'acció territorial del Museu i n'amplificarà la rellevància, i, de l'altra, una nova governança que faciliti la participació efectiva dels diferents agents i col·lectius socials i culturals en la presa de decisions.

Objectiu específic

OE4.2. Desenvolupar i consolidar l'equip estable del Museu i augmentar-ne la implicació i el compromís.

La consolidació i l'ampliació de l'equip estable del Museu és un element crític i significatiu per al desplegament efectiu del pla estratègic i el compliment de totes les funcions que actualment són pròpies d'un museu. El primer objectiu és completar la plantilla estable del Museu amb tècnics que comptin amb perfils i competències en l'àmbit de la comunicació i la generació de continguts, en el de la conservació preventiva i la restauració i, finalment, en el coneixement expert i la gestió de les col·leccions o, alternativament, en el dels programes públics. Aquesta dotació permetrà l'especialització tècnica i funcional de l'equip tècnic, un element bàsic per superar els reptes plantejats en cadascuna de les àrees d'intervenció. En aquesta direcció, és important incorporar programes de desenvolupament professional de l'equip tècnic per impulsar aquests canvis i l'especialització professional. Millorar les metodologies de gestió hauria de facilitar no només que els equips desenvolupin la seva feina en condicions més adequades, sinó també que el Museu esdevingui una organització moderna, àgil, funcional i transparent.

Objectiu específic**OE4.3. Augmentar els recursos econòmics per fer front a les noves despeses.**

La precarietat crònica del Museu, provocada per la manca de recursos materials, és un dels trets que han caracteritzat la seva història. Així doncs, en el marc del nou projecte, l'increment de recursos econòmics esdevé una necessitat consubstancial i dimensionada per afrontar amb garanties el desplegament de l'actuació del Museu a la nova seu i per desplegar un Pla estratègic associat a una proposta més ambiciosa de serveis a la ciutadania. Tant la rellevància de les col·leccions que conserva com el paper territorial que ha d'assumir justifiquen amb escreix un canvi de posicionament també en matèria econòmica, un salt endavant per dotar el centre dels recursos econòmics necessaris i imprescindibles per acomplir la seva missió. Un salt que impulsi el nou Morera des del perfil dels museus mitjans-petits, que té actualment, i el situï de ple en l'escenari dels museus mitjans-grans, d'acord amb la tipificació que fa dels centres del país el Pla de Museus 2030. Per fer-ho possible, és imprescindible diversificar les fonts d'ingressos a partir de la participació d'altres administracions en el sosteniment del Museu, la petició i la concessió d'ajuts i subvencions per a projectes i programes estratègics, i altres recursos derivats de l'activitat del Museu.

Objectiu específic**OE4.4. Planificar el desenvolupament dels projectes i àrees de treball de forma integrada amb el pla estratègic.**

El salt qualitatiu que es disposa a fer el Museu implica necessàriament una planificació de tots els àmbits d'intervenció que vagi més enllà de la gestió de l'agenda diària de les activitats i defineixi i orienti els projectes estratègics per al seu desenvolupament. Caldrà emprendre l'elaboració del Programa de recerca, accions decidides per a la conservació preventiva i la restauració de les col·leccions, la implementació de mesures que garanteixin l'accessibilitat

universal i el desenvolupament del programa de responsabilitat social corporativa —molt estretament vinculat a la nova governança del Museu—, i començar a treballar amb una declaració mediambiental que orienti les mesures de sostenibilitat i d'eficiència energètica en el desenvolupament de l'activitat del Museu.

Objectiu específic**OE4.5. Desenvolupar serveis i projectes clau del Museu mitjançant estratègies de cooperació amb altres organitzacions amb objectius compartits o similars.**

El Museu també impulsarà la projecció de la seva actuació a la ciutat de Lleida, a la demarcació territorial de les comarques de Ponent i a la resta de Catalunya, atenent a l'abast de les seves col·leccions i al fet que és la institució que pot construir un relat integral de l'aportació artística de Ponent. En el context artístic de la ciutat, caldrà teixir una especial complicitat amb el Centre d'Art La Panera en l'estratègia de desplegament de les polítiques públiques en l'àmbit de la creació artística contemporània. Museu i Centre són dos instruments públics que necessàriament han de treballar de manera coordinada per rendibilitzar al màxim la seva actuació a partir de la col·laboració en projectes comuns. El Museu també impulsarà i participarà en les estratègies de treball comunes que promoguin els museus de la demarcació a través de la Xarxa de Museus de les Terres de Lleida i Aran, especialment, per la situació crítica del Museu, en el projecte de creació d'unes reserves patrimonials centralitzades. Al marge d'aquest factor territorial, el Museu cercarà la col·laboració amb altres centres de la demarcació i de la resta del país en els àmbits de la recerca, la conservació i la documentació patrimonial, i en tots aquells programes que facilitin l'accessibilitat, la posada en valor i la difusió del patrimoni artístic comú en l'àmbit de l'art modern i contemporani, un àmbit en què el compromís i la col·laboració màxims amb la Xarxa de Museus d'Art de Catalunya esdevindran un element estratègic de l'acció del Museu, que podrà contribuir a la vertebració dels sistemes museístics de Catalunya.

Actuacions:**OE4.1. Crear una nova organització que doti el Museu d'autonomia de funcionament, possibiliti la participació de les diferents administracions en el sosteniment del Museu i faciliti la participació social a partir d'una nova governança.**

- **Crear una nova estructura jurídica de gestió que adopti la modalitat d'entitat pública empresarial (EPE)**

Aquesta modalitat jurídica permet establir règims jurídics diferenciats en el seu funcionament (dret públic i dret privat); disposar de personalitat jurídica pròpia i de tot el que això comporta en termes d'autonomia de gestió i d'imatge institucional; constituir un consell d'administració, que pot integrar persones físiques i jurídiques alienes a l'ajuntament; disposar de pressupost i patrimoni propis o adscrits i de la possibilitat de fer repercutir l'IVA en les activitats de caràcter empresarial, entre d'altres.

- **Implantar un nou model de governança**

En aquesta nova etapa del Museu, en què les dimensions social i participativa esdevenen signes distintius d'una nova forma d'entendre el paper del Museu i la seva relació amb els públics i els diferents agents de la comunitat, cal cercar una nova governança que garanteixi la participació. La governança institucional, amb la possible participació de diferents administracions, pot comportar, això no obstant, alguns obstacles. Per això, i amb vista als nous criteris de responsabilitat social corporativa del Museu, caldrà crear i impulsar estructures informals que generin espais de relació i opinió que eixamplin encara més la participació social.

OE4.2. Desenvolupar i consolidar l'equip estable del Museu i augmentar-ne la implicació i el compromís.

- **Dotar el Museu del personal necessari per afrontar la seva missió**

En vista de la situació actual, les prioritats del Museu en relació amb l'ampliació de l'equip tècnic estable són la incorporació de:

- Una persona responsable de la conservació preventiva i la restauració. Aquesta persona també es farà càrrec de la planificació i la gestió de les sales de reserva; de la redacció d'informes de l'estat de les obres que ingressen al Museu (adquisició, préstecs, etc.); de la conservació preventiva en la itinerància de les exposicions de producció pròpia, i de la coordinació de serveis externs relatius a la conservació de col·leccions,
- Una persona responsable de la comunicació i la difusió. Aquesta persona serà la responsable de la planificació estratègica de la comunicació i de la gestió dels materials informatius: producció, edició, difusió i gestió d'estocs; coordinació dels equips externs implicats en la comunicació de l'equipament (identitat corporativa, disseny gràfic, materials de comunicació, publicitat, etc.); de la gestió del gabinet de premsa, de l'estratègia digital del Museu, de la creació de continguts digitals i de la gestió del web i les xarxes socials: pla de mitjans i *community manager* dels perfils del Museu; relacions públiques de l'equipament i comercialització dels espais públics del Museu
- Una persona responsable de l'acció cultural i dels programes públics. Aquesta persona serà responsable de la programació de les activitats culturals del Museu; de la promoció de la relació del centre amb les entitats i els agents socials del territori; de la coordinació i la gestió dels processos participatius que dugui a terme el Museu; del disseny i la creació de les activitats del Museu que tinguin lloc en espais propis d'entitats i agents socials del territori; de la implementació i el manteniment de les mesures de sostenibilitat i responsabilitat social corporativa del Museu; de la gestió de segell d'acreditació; de la implementació del codi ètic del Museu, i de la implementació i el manteniment de l'accessibilitat a les

seus física i virtual del Museu.

- Una persona responsable de les col·leccions del Museu. Aquesta persona serà responsable de la definició de la política de col·lecció, d'acord amb la direcció-gerència; de la gestió de les adquisicions; del registre i el moviment de col·leccions, inventari i documentació; de la direcció i la coordinació de la investigació científica i dels projectes de recerca i publicacions del Museu, i de la participació en la planificació i la realització del programa expositiu del Museu

En relació amb l'ampliació del personal tècnic de suport de forma externa, la incorporació de:

- Una persona responsable del servei d'atenció al públic. Aquesta persona es farà càrrec, juntament amb els vigilants de sala, de l'obertura i el tancament de l'accés públic a l'edifici; del control d'accés i venda d'entrades; de l'atenció al visitant i a l'usuari; de recollir dades de visitants i usuaris i reportar-les al Servei d'Acció Cultural i Educativa; de la supervisió i el control de serveis al visitant i a l'usuari a les zones públiques del Museu (armaris per guardar-hi objectes personals, màquines expenedores de begudes, etc.); de la gestió de l'agenda general del Museu; de la promoció i la coordinació de la producció d'articles de marxandatge per a la botiga del Museu, i del seguiment i el control de l'activitat de la botiga del Museu (venda d'articles).

- **Facilitar el desenvolupament professional i la formació de les persones treballadores del Museu**

És important consolidar adequadament l'equip humà del Museu. Un aspecte problemàtic és la situació dels dos tècnics mitjans que s'ocupen, respectivament, de la coordinació d'exposicions i dels serveis educatius del Museu. Aquests llocs de treball, el contingut i la responsabilitat dels quals són idèntics als d'altres equipaments culturals municipals, estan ocupats per tècnics A1. Al marge de la problemàtica pròpia del manteniment de la categoria A2 (que ja no té correlació amb cap titulació oficial), els dos tècnics del Museu disposen de titulació superior i acumulen 14 anys d'experiència professional desenvolupant

les funcions d'un lloc de treball de categoria superior. És doncs imprescindible regularitzar la seva categoria professional a través dels processos de promoció i desenvolupament professional que s'estableixin tot salvaguardant l'experiència adquirida. La figura de l'auxiliar administratiu es troba en una situació similar. El Museu, per garantir una bona gestió econòmica i administrativa, necessita un administratiu.

Per millorar les metodologies de gestió, caldrà impulsar i desplegar anualment un Pla de formació i promoció professional personalitzat, que orienti i possibiliti el desenvolupament professional del personal del Museu.

- **Implementar les mesures que garanteixin la igualtat d'oportunitats**

Cal implementar mesures que facin efectiva la igualtat entre les persones en el marc de les relacions laborals. En aquest àmbit serà del tot aconsellable l'elaboració i la implementació d'un Pla integral de gènere del Museu, en el marc del pla d'igualtat municipal, que doni resposta a aquesta necessitat.

- **Millorar els processos de gestió i treball a través de la implantació de nous sistemes administratius i de gestió integrada**

Des d'un punt de vista intern, per avançar en la millora de l'eficiència en el treball, s'establirà la metodologia de treball per objectius, tant pel que fa al treball presencial com al teletreball. Des d'un punt de vista extern, es treballarà per implantar mesures de transparència. Fer accessibles i publicar les memòries anuals, el pressupost, els plans estratègics, la política d'adquisicions, el pla d'igualtat de gènere, els estudis de públic, les anàlisis de la realitat social del barri i qualsevol altre document que el Museu generi des d'una perspectiva d'interacció social. Així mateix, el Museu garantirà que la contractació pública tingui el mínim impacte ambiental possible, sigui eficient en l'ús de recursos i reporti el màxim benefici social possible. Alhora, millorarà les clàusules socials i ambientals en el marc de la contractació pública.



OE4.3. Augmentar els recursos econòmics per fer front a les noves despeses

La precarietat crònica del Museu, provocada per la manca de recursos materials, és un dels trets que han caracteritzat la seva història. Així doncs, en el marc del nou projecte, l'increment de recursos econòmics esdevé una necessitat consubstancial i dimensionada per afrontar amb garanties el desplegament de l'actuació del Museu a la nova seu i el desplegament del Pla estratègic que hi està associat.

- **Diversificar les aportacions públiques**

Aconseguir compromisos de finançament de diferents administracions —Ajuntament i Diputació de Lleida i Generalitat de Catalunya— per al sosteniment i l'impuls de la posada en funcionament de la nova seu del Museu.

- **Generar ingressos propis**

- Desenvolupar una estratègia comercial a partir de la posada en marxa d'una botiga-llibreria, els serveis d'audioguia i la generació d'una oferta d'experiències culturals i artístiques orientades a satisfer les demandes del turisme cultural.
- Establiment d'una política que fixi el preu de les entrades i de les activitats de pagament.

- **Obtenir finançament privat**

En metàl·lic o en espècie, per finançar adquisicions i projectes artístics i culturals del Museu.

- **Ampliar el finançament d'ajuts i subvencions d'àmbit català, estatal i europeu per als projectes estratègics**

Aprofitar les diferents convocatòries d'ajuts i subvencions (activitats i funcionament per a museus, projectes estratègics, inventari i documentació, restauració de col·leccions, etc.) per finançar l'activitat del Museu, i sol·licitar ajuts procedents de la Generalitat, de l'Estat i de la Unió Europea per a projectes estratègics d'envergadura.

OE4.4. Planificar el desenvolupament dels projectes i àrees de treball de forma integrada amb el pla estratègic.

El salt qualitatiu que es disposa a fer el Museu implica necessàriament una planificació de tots els àmbits d'intervenció que vagi més enllà de la gestió de l'agenda diària de les activitats i defineixi i orienti els projectes estratègics per al seu desenvolupament. Caldrà emprendre l'elaboració del Programa de recerca, accions decidides per a la conservació preventiva i la restauració de les col·leccions, la implementació de mesures que garanteixin l'accessibilitat universal i el desenvolupament del programa de responsabilitat social corporativa —molt estretament vinculat a la nova governança del Museu—, i començar a treballar amb una declaració mediambiental que orienti les mesures de sostenibilitat i d'eficiència energètica en el desenvolupament de l'activitat del Museu. Altres projectes crítics necessitaran la col·laboració d'altres entitats, com en el cas de la creació d'unes reserves patrimonials centralitzades.

- **Programa de recerca**

Elaboració del document que estableixi els eixos prioritaris de la recerca del Museu i la metodologia per a un treball conjunt i estable amb institucions externes vinculades a la recerca sobre la temàtica de les col·leccions.

- **Pla de conservació preventiva i restauració**

Elaborar un pla de conservació preventiva que determini les necessitats i que incorpori els protocols de control de la conservació i la manipulació de la col·lecció, alhora que planifiqui anualment la previsió de propostes d'intervenció. En el marc d'aquest pla, es crearà l'arxiu de conservació, que contindrà els projectes, els manuals i les entrevistes vinculades als artistes i a les obres de la col·lecció.

- **Pla de reserves**

Elaborar una pla que dimensioni, ordeni i organitzi les reserves del Museu en els diferents espais habilitats i que valori la possibilitat d'una gestió de reserves coordinada i cooperativa amb altres equipaments patrimonials.

- **Pla d'accessibilitat**

Elaborar un pla d'accessibilitat que tingui com a finalitat l'accessibilitat universal, d'acord amb el que marquen la normativa vigent i el nou codi d'accessibilitat de Catalunya; que es refereixi a l'accessibilitat en la comunicació, els continguts o l'oferta dels serveis, i que determini per a cada cas els mitjans de suport necessaris.

- **Política de preus.**

La gratuïtat no garanteix l'accés al Museu de les rendes més baixes i dels sectors més desfavorits de la ciutat: persones en exclusió social, aturades i aturats de llarga durada, població migrada. Cal tenir una política de preus i un objectiu. Què és gratuït i què no, i per a qui. Cal incentivar i anar a buscar aquest públic, i oferir-li els serveis del Museu com una eina de comunicació i al servei d'una part de les seves necessitats. Cal promoure les visites. Cal garantir l'accés a la cultura en igualtat de condicions. La política de preus del Museu fixarà el preu de l'entrada a les exposicions culturals, les activitats i els serveis, mentre que la visita a l'exposició de la col·lecció serà gratuïta, a la manera anglosaxona. Aquests preus estaran subjectes a mesures que facilitin i garanteixin l'accés al Museu a les persones dels segments més desfavorits de la societat.

- **Desenvolupar les dinàmiques amb els grups d'interès del Museu**

Desplegar els principis bàsics d'actuació que guien la institució en l'àmbit de la responsabilitat social sobre la base del treball realitzat per elaborar la declaració de la política de responsabilitat social del Museu, especialment el treball vinculat a la participació i el diàleg amb les parts interessades, amb les quals el Museu es compromet a establir els canals de comunicació, participació i diàleg necessaris per facilitar el debat i la reflexió en un espai de tolerància, així com a donar una resposta fiable i equilibrada als requisits dels diferents grups d'interès identificats. També serà una part substantiva d'aquest punt el compliment del Codi de conducta del Museu.

- **Declaració mediambiental i Pla d'eficiència energètica**

Elaborar un pla d'eficiència energètica que tingui especial incidència en els espais amb presència de béns mobles (sales d'exposicions i magatzems i centres de reserves) a fi que es dissenyin seguint criteris de consum energètic pràcticament nul (Nearly Zero Energy Buildings-NZEB) i que s'incorporin instal·lacions d'alta eficiència energètica i generació d'origen renovable.

OE4.5. Desenvolupar projectes del Museu mitjançant estratègies de cooperació amb altres organitzacions que tinguin objectius compartits o similars.

- **Estrènyer les relacions de treball amb diferents àrees de la Paeria**

- Coordinar-se amb el centre d'informació juvenil per desenvolupar projectes adreçats als joves de la ciutat.
- Coordinar-se amb Turisme de Lleida per convertir el Museu en centre de dinamització turística de Lleida, en estreta col·laboració amb agents turístics, i afrontar-ho des d'una perspectiva de turisme sostenible que promogui principis com la protecció de la identitat i la diversitat cultural. El Morera pot jugar un important paper en l'ampliació i la millora de l'oferta de turisme cultural de la ciutat de Lleida, que vol situar la ciutat com a capital del turisme cultural d'interior.

- **Coordinar-se amb el Centre d'Art La Panera en el desplegament de les polítiques municipals en l'àmbit de la creació contemporània**

Establir com a eix prioritari una coordinació efectiva amb el Centre d'Art La Panera per impulsar la creació i el desenvolupament de projectes compartits que dibuixin la programació municipal en arts visuals, tant des d'un punt de vista expositiu com en relació amb la mediació i els programes públics, i especialment amb la producció i la difusió dels artistes i creadors de Ponent. En aquest sentit, caldria reformular conjuntament el projecte *Javelina* i donar-li suport amb polítiques d'adquisició.

- **Promoure la creació d'un grup de treball**

del territori de Ponent format per entitats patrimonials de temàtica artística, ja sigui monogràfica o no (museus i/o fundacions)

Produir accions conjuntes amb museus i centres patrimonials del territori destinades a la promoció de la creació local, tant a Ponent com més enllà d'aquest àmbit.

- **Continuar participant en els projectes cooperatius de les xarxes de museus, territorial i temàtica. Són especialment estratègics**

- Feminismes i identitats de la Xarxa de Museus d'Art de Catalunya de Catalunya per guanyar visibilitat i atreure públics nous. Aquest projecte connecta els museus de la xarxa amb relats en clau de gènere.
- Projectes comuns de recerca i expositius que permeten estudiar amb profunditat les col·leccions del Museu i accedir a intervencions curatives o de restauració de les col·leccions que s'utilitzen en els projectes. En aquest sentit, els projectes de recerca i d'exposicions desenvolupats per la XM-LLA són especialment estratègics perquè permeten millorar el coneixement de les col·leccions de cada museu i, al mateix temps, ajuden a visualitzar els equipaments i a generar productes de qualitat amb un segell de territori lleidatà molt marcat.

- **Resoldre la situació crítica de les reserves de les col·leccions**

El Museu ha de fer front els propers anys a la resolució d'un greu problema: l'emmagatzematge de la seva col·lecció. Actualment encara està ubicada als baixos de la Casa Sacerdotal, al carrer del Sant Crist, però de manera provisional, després de la finalització del contracte de lloguer que va fer l'any passat el Bisbat de Lleida amb motiu del projecte de remodelació de la Casa Sacerdotal. A la nova seu del Museu s'hi ubicaran, a més de les obres que formaran part de l'exposició de la col·lecció, aquelles que conformaran el projecte de les reserves visitables, situades en un espai de 200 m² a la quarta planta. Per a la resta de la col·lecció, caldrà cercar una nova ubicació, atesa la impossibilitat de comptar-hi amb espai

suficient a la nova seu del Museu a causa de les troballes arqueològiques. En aquest sentit, caldrà cercar la complicitat del Museu de Lleida i la Generalitat de Catalunya per poder utilitzar provisionalment el magatzem del SAM.

No obstant això, cal preveure l'estudi i l'adopció d'una solució definitiva per allotjar la col·lecció del Museu de manera definitiva. En aquest sentit, cal donar suport i impulsar el projecte de creació d'unes reserves patrimonials centralitzades i mancomunades amb altres museus de l'entorn, ubicades al Parc Tecnològic de Gardeny, amb el suport i el finançament del Departament de Cultura de la Generalitat (Direcció General de Patrimoni Cultural, Servei de Museus i Protecció de Béns Mobles).

Projectes clau 2022-2024

LE1. Obrir al públic el nou Museu, amb noves instal·lacions i serveis, que reforcin el seu paper cultural i artístic.

OE1.1. Construir la nova seu del Museu i implementar tots els seus serveis.

2022

- Continuació de les obres de rehabilitació i adequació de l'edifici de l'antiga Audiència com a nova seu del Museu.
- Gestió dels convenis, acords i subvencions per al finançament de la construcció de la nova seu. Caldrà gestionar una pròrroga del contracte de les obres del Museu fins a una data encara per concretar l'any 2023 i traslladar-la a les diferents instàncies, especialment al Ministeri de Foment, per prorrogar la justificació de l'ajut de l'1,5% cultural, així com aprovar el nou conveni amb la Diputació de Lleida que unifiqui totes les seves aportacions.
- Formalització dels canvis proposats en el projecte museogràfic i pla d'usos de l'edifici.
- Esbós dels moviments i els fluxos dels visitants.
- Preparació de les diferents licitacions que formen part de la implementació de la museografia i de tots els serveis del Museu:
 - Museografia expositiva
 - Mobiliari
 - Il·luminació
 - Mobiliari de reserves
 - Producció i equipament multimèdia
 - Disseny de la senyalística exterior del Museu

- Elaborar el projecte de l'Atri digital.
- Estudi i viabilitat per a la consolidació de les troballes corresponents a les Adoberies del segle XIII.

2023

- Execució de les diferents licitacions anticipades.
- Disseny i producció museogràfica de la nova exposició de la col·lecció del Museu.
- Producció i instal·lació dels serveis del Museu: recepció, botiga i atri digital.
- Implementació de la senyalística externa del Museu i el seu desplegament a la rambla de Ferran.
- Consolidació de les Adoberies.
- Obertura del nou Museu.

OE1.2. Dimensionar socialment el Museu col·laborant estretament amb les persones i les entitats de l'entorn.

2022

- Presentació del Museu al barri. Es durà a terme la primera fase del programa *Context*
 - Associació de veïns
 - Col·legi Príncep de Viana
 - Centre Cívic Democràcia
 - Centre d'Atenció Primària
- Participar de la vida cultural i artística de la ciutat a través del programa *Complicitats*.
 - Animac. Exposició homenatge a Miguel Gallardo
 - Festival de Cinema "L'Intangible"

2023

- Presentació del Museu al barri. Es durà a terme la segona fase del programa *Context*
 - Convocatòria de reunions per articular una comunitat de col·laboració amb el sector de la creació i el pensament
- Creació dels Amics/Amigues del Museu com a instrument per formalitzar una col·laboració ciutadana directa.

LE2. Posicionar el Museu com un museu nou d'art modern i contemporani en el context local i nacional, amb unes col·leccions i un relat propis.

OE2.1. Situar la col·lecció a l'eix de l'estratègia de posicionament del Museu en el marc dels museus d'art catalans i augmentar-ne la visualització i el coneixement públic en altres contextos.

2022

- Finalització del guió de la nova exposició de col·lecció del Museu.
- Elaborar i formalitzar la llista de dipòsits amb altres institucions de referència.
- Neteja i restauració de les obres seleccionades per formar part de la nova exposició de col·lecció.
- Finalitzar les tasques de recerca i documentació del Projecte *Constel·lacions* i la seva presentació conjunta amb la *landing page* del Museu.
- Elaborar i aprovar el document marc d'una política d'adquisicions integral del Museu que reguli les formes i les fonts d'ingrés d'obra artística a la col·lecció.
- Elaboració dels continguts de l'audioguia de l'exposició de la col·lecció.

2023

- Implementació i posada en servei de l'audioguia de l'exposició de la col·lecció.
- Desenvolupament d'una segona fase del projecte *Constel·lacions* centrada en els àmbits temàtics de la col·lecció (FG)
- Canvi de programari de gestió de les col·leccions del Museu (FG)

OE2.2. Renovar la programació del Museu amb la voluntat d'arribar a les persones i la mirada posada en els debats del present, i obrir-lo a la participació de la societat.

2022

- Formalitzar el primer esborrany del nou programa educatiu del Museu.
- Formalitzar el projecte *La maleta del Museu*.

2023

- Formalitzar el primer esborrany del nou programa expositiu i d'activitats del Museu.
- Formalitzar el nou programa educatiu del Museu, amb inclusió de les diferents activitats i calendari.
- Cerca d'empreses de serveis educatius per a la realització de les visites guiades.
- Reunions amb centre de recursos per a la distribució del projecte de la maleta i presentació als centres.
- Creació de dos itineraris del Museu: un de centrat a proporcionar una lectura de gènere i un altre d'inclusiu.

LE3. Enfortir les estratègies comunicativa i digital del Museu per ampliar les audiències i possibilitar la interacció.

OE3.1. Renovar la imatge del Museu per posicionar-lo com un museu rellevant, i impulsar una relació comunicativa estreta i bidireccional amb els seus públics.

2022

- Creació d'una nova imatge de marca i d'identitat corporativa i la seva implementació en tots els materials i projecte que es relacionin directament amb el nou Museu.
- Desenvolupament de campanyes de comunicació que concretin l'estratègia de comunicació del Museu per donar a conèixer el nou projecte i la nova seu en dues fases:
 - Morera 2023, al llarg del primer semestre del 2022
 - Presentació segmentada del projecte la tardor del 2022
- Producció i difusió de les càpsules d'art. Comprimits visuals del Museu.

2023

- Continuar amb les campanyes de comunicació que concretin l'estratègia de comunicació del Museu orientades a:
 - L'obertura del nou Museu.
 - El desenvolupament d'audiències.

OE3.2. Intensificar la transformació digital del Museu des d'una visió global i estratègica.

2022

- Establiment d'un programa de formació digital del personal del Museu.
- Desenvolupar el projecte de l'atri digital, situat a la planta baixa de la nova seu del Museu, que incorpora el projecte *Art Box* i la introducció progressiva de les tecnologies immersives i l'experimentació amb la creació digital.
- Licitació i desenvolupament de la nova web del Museu.

2023

- Presentació de la nova web del Museu.
- Desenvolupament de continguts d'*El Morera a casa* centrats en la nova exposició de la col·lecció del Museu.
- Implementació de l'atri digital.

LE4. Impulsar una nova organització que faciliti el desplegament òptim de la nova missió del Museu i dels projectes que hi estan associats.

OE4.1. Crear una nova organització que doti el Museu d'autonomia de funcionament, possibiliti la participació de les diferents administracions en el sosteniment del Museu i faciliti la participació social a partir d'una nova governança.

2022

- Estudi i viabilitat de la fórmula jurídica de gestió del nou Museu.

2023

- Constitució de la nova estructura jurídica de gestió del Museu
- Desenvolupar les dinàmiques amb els grups d'interès del Museu per explorar les noves formes de governança participativa del Museu.

OE4.2. Desenvolupar i consolidar l'equip estable del Museu i augmentar-ne la implicació i el compromís.

2022

- Dotar el Museu d'una persona responsable de la conservació preventiva i la restauració.
- Elaboració d'informes sobre la situació laboral del tècnic de gestió A2.

2023

- Dotar el Museu d'una persona responsable de la comunicació i la difusió.
- Explorar fórmules de promoció interna dels tècnics de gestió A2.
- En relació amb l'ampliació del personal tècnic de suport de forma externa, incorporació d'una persona responsable del servei d'atenció al públic, a més dels serveis de vigilància de sala de què es disposa.

OE4.3. Augmentar els recursos econòmics per fer front a les noves despeses.

2022

- Realitzar un estudi de viabilitat econòmica i financera del nou Museu amb la confecció d'un primer pressupost de despeses de funcionament.
- Establir una política de preus

- Gestionar les aportacions de la Generalitat de Catalunya, la Diputació de Lleida i la Paeria per fer front al pressupost ordinari de despeses del nou Museu.
Aquestes aportacions serviran per donar cobertura als diferents objectius estratègics que cal desenvolupar per fases i previ aprovació anual de calendari de treball.

2023

- Consolidar les aportacions de la Generalitat de Catalunya, la Diputació de Lleida i la Paeria per fer front al pressupost ordinari de despeses del nou Museu.

OE4.4. Planificar el desenvolupament dels projectes i àrees de treball de forma integrada amb el pla estratègic.

2022

- Elaborar un pla d'accessibilitat que té com a finalitat aconseguir l'accessibilitat universal, d'acord amb el que marca la normativa vigent i el nou codi d'accessibilitat de Catalunya.
- Desplegar els principis bàsics d'actuació del Museu sobre la base del treball realitzat per elaborar la declaració de la política de responsabilitat social del Museu. Una part substantiva serà també el compliment del Codi de Conducta del Museu
- Implementar el Pla d'Igualtat de Gènere del Museu.

2023

- Elaboració d'una declaració mediambiental i d'un pla d'eficiència energètica que marca la normativa vigent i el nou codi d'accessibilitat de Catalunya.

OE3.5. Desenvolupar projectes del Museu mitjançant estratègies de cooperació amb altres organitzacions que tinguin objectius compartits o similars.**2022**

- Establir una coordinació efectiva amb el Centre d'Art La Panera per impulsar la creació i el desenvolupament de projectes compartits a través de reunions periòdiques.
- Participació en les comissions de treball de la XMTLA i de la XMAC, especialment en aquella que té per objecte la creació d'unes reserves mancomunades.
- Redacció d'estudi-informe sobre les necessitats de les reserves del Museu i la seva ubicació futura.

2023

- Consolidar la coordinació efectiva amb el Centre d'Art La Panera.
- Reubicació provisional de les col·leccions del Museu d'acord amb l'estudi-informe.
- Impulsar el projecte de creació d'unes reserves patrimonials centralitzades i mancomunades amb altres museus de l'entorn.

Annex I

Percepcions dels agents implicats en la planificació estratègica

Durant la tardor del 2019, s'ha entrevistat una sèrie de persones i grups d'interès amb opinió de valor per a la planificació estratègica del Museu

Les entrevistes s'han dut a terme a una sèrie de grups d'interès que reuniten persones vinculades a un determinat àmbit temàtic, i també a algunes de forma individualitzada.

A les taules següents se'n mostra la relació detallada.

Museu d'Art Jaume Morera. Entrevistes a grups d'interès		
Data	Grup d'interès	Participants
23/oct/2019	Focus Grup 1_Equip del Museu	Oriol Bosch (exposicions)
		Francesc Gabarrell (conservador)
		Rosa Sumalla (administració)
05/nov/2019	Focus Grup 2_Artistes	Antoni Abad
		Olga Olivera
		Albert Bayona
		Enriqueta Vendrell
12/nov/2019	Focus Grup 3_Programadors d'art contemporani a Lleida	Antoni Jové (Arxiu Javelina, La Panera)
		Anselm Ros (programador IEI)
12/nov/2019	Focus Grup 4_Mitjans de comunicació	Joan Cal (Segre)
		Pau Echaz (La Vanguardia)
		Anna Sàez (Lectura)
		Francesc Guillaumet (La Manyana)
12/nov/2019	Focus Grup 5_Educació obligatòria	Jordi Parisi (Centres d'Educació Especial)
		Marina Massana (CRP)
27/nov/2019	Focus Grup 6_Educació postobligatòria	Carme Molet (UdL, Espai Performatiu)
		Josep Mesalles (Escola de Belles Arts Leandre Cristòfol)
09/des/2019	Focus Grup 7_XMTLA/Territori	Carme Bergés (Museu de Cervera)
		Pau Minguet (Fundació Viladot)
28/gen/2020	Focus Grup 8_Museus BCN	Magda Gassó (Servei de Museus GC)
		Vinyet Panyella (CoNCA)
		Ferran Barenblit (MACBA)
		Pepe Serra (MNAC)

Museu d'Art Jaume Morera. Entrevistes individuals

Data	Nom
05/nov/2019	Josep Anton Arnó (col·leccionista d'art)
05/nov/2019	Jordi V. Pou (artista)
05/nov/2019	Josep Giralte (director del Museu de Lleida: Diocesà i Comarcal)
12/nov/2019	Meritxell Bosch (servei pedagògic)
12/nov/2019	Cèlia del Diego (directora del Centre d'Art La Panera)
27/nov/2019	Maria Jesús Llaveró (Plataforma d'Entitats Culturals de Lleida)

Aquestes entrevistes es van realitzar d'acord amb la metodologia qualitativa i a partir d'un guió esquemàtic de temes que calia tenir en compte, però promovent el discurs per iniciativa dels participants per fer aflorar temes no previstos prèviament i atendre l'ordre i la durada de les temàtiques abordades com un indicador més de la importància implícita de cada tema per a cada actor.



Annex II

Model de gestió i recursos

Model de gestió

Fer realitat el nou Morera suposarà un esforç per part de la Paeria i comportarà, així mateix, una tasca d'implicació i suport econòmic de diferents administracions. El nou Morera requerirà d'un nou sistema d'organització i gestió que promogui un funcionament eficaç i alhora una pluralitat de vies de finançament. Però qualsevol model d'organització en l'àmbit local haurà de tenir en compte les competències municipals, i és a partir d'aquest reconeixement que es considera convenient i necessari recuperar una forma descentralitzada de gestió que doti el Museu de més autonomia de funcionament i permeti la confluència i la col·laboració d'altres institucions.

A partir de l'anàlisi del cas del projecte del Museu d'Art Jaume Morera, s'observa que qualsevol plantejament en relació amb els sistemes organitzatius i de gestió haurà de tenir en compte els pressupòsits següents:

- Que s'inscriui en el marc de l'autonomia local i en les competències que la legislació atorga als municipis. És indiscutible que la Paeria té i haurà de tenir un paper decisiu en l'impuls, el sosteniment i la gestió del centre museístic.
- Que asseguri la col·laboració i la corresponsabilització d'institucions públiques directament implicades en el suport a les polítiques culturals i artístiques.
- Que promogui la implicació i la participació de la societat civil i, de manera especial, d'aquells agents que formen part de l'activitat cultural i educativa del Museu.
- Que garanteixi la diversificació de les fonts de finançament i afavoreixi el desenvolupament d'estratègies de patrocini i mecenatge.
- Que permeti la col·laboració de diferents àrees i serveis municipals per aconseguir, juntament amb la resta d'institucions i agents implicats, una integració efectiva de l'art i en les polítiques culturals, urbanístiques, educatives i de promoció local.

Cal impulsar, per tant, un model descentralitzat de gestió basat en la participació i la col·laboració dels diferents nivells institucionals i també, per descomptat, amb la societat civil.

La participació de l'Ajuntament és imprescindible: ha de ser el principal impulsor del projecte, i d'ell dependrà previsiblement l'aprovació d'una part important dels pressupostos anuals destinats a la gestió del Museu. Bona part de l'activitat que haurà de desenvolupar el Museu haurà de ser programada d'acord amb les competències i els àmbits d'actuació del consistori. Però cal tenir present que hi ha diverses àrees municipals que hi poden estar implicades (per exemple, les competents en serveis personals, educació i turisme...), i és important fomentar la transversalitat en la gestió artística.

Dins de l'àmbit municipal, també caldrà assegurar una estreta vinculació i un lligam tècnic amb la resta d'institucions museístiques de la ciutat.

L'escenari d'actuació del Museu no es redueix estrictament a la capital del Segrià, i en aquesta nova etapa, amb la nova seu, el Museu podrà reforçar i desplegar tota la seva potencialitat pel territori natural d'influència: les comarques de Ponent. D'altra banda, la qualitat i la significació dels fons que constitueixen el Museu, des de les obres fundacionals fins a les darreres adquisicions, han estat reiteradament reivindicades pels especialistes en art contemporani entrevistats en la primera

fase de realització d'aquest Pla Estratègic. Lluny de la mirada estrictament local, el Museu custodia avui una col·lecció de procedències plurals, amb obres l'interès de les quals transcendeix molt àmpliament la ciutat de Lleida i la seva àrea d'influència immediata. En conseqüència, és raonable que tant la Generalitat de Catalunya com la Diputació de Lleida tinguin un paper de col·laboració amb l'Ajuntament, tant pel que fa a suport a la inversió inicial com a suport i finançament a programes concrets d'activitat.

Tenint en compte totes aquestes circumstàncies, és evident que en el cas concret del Museu, el model de gestió elegit haurà de donar resposta a una sèrie de reptes:

- La necessitat de disposar d'un instrument àgil i modern per a la gestió dels recursos humans, materials i financers.
- La conveniència d'implicar diferents institucions i agents en la gestió del projecte.
- La possibilitat de promoure la diversificació de les vies de finançament i poder establir directament acords de patrocini i mecenatge.

Per donar resposta a aquests problemes i aconseguir la màxima flexibilitat en la gestió, es proposa crear una nova estructura jurídica de gestió que adopti la modalitat d'Entitat Pública Empresarial (EPE).

Aquesta modalitat jurídica permet establir règims jurídics diferenciats en el seu funcionament (dret públic i dret privat); disposar de personalitat jurídica pròpia i de tot el que això comporta en termes d'autonomia de gestió i d'imatge institucional; constituir un consell d'administració, que pot integrar persones físiques i jurídiques alienes a l'ajuntament; disposar de pressupost i patrimoni propis o adscrits i de la possibilitat de fer repercutir l'IVA en les activitats de caràcter empresarial, entre d'altres.

Una altra qüestió és que aquest nou òrgan de gestió hauria de ser una estructura de regulació comuna de les dues entitats al servei de l'art contemporani que conviuen a la ciutat: el Morera, Museu d'Art Modern i Contemporani de Lleida i el Centre d'Art La Panera. La complementarietat del propòsit d'ambdues entitats fa justificable una integració funcional i coordinada que la convivència sota un mateix òrgan de gestió podria garantir, mantenint clarament la identitat diferenciada de cadascuna i respectant el marge d'actuació en la configuració de les respectives polítiques d'acció. Es recuperaria així l'esperit del Pla de Museus de la ciutat del 1996 i esdevindria finalment un marc per a la col·laboració en matèria de documentació, conservació, etc.

Al marge de l'òrgan de gestió, serà recomanable en qualsevol cas la creació d'un consell extern. Es tractaria d'una eina participativa i de promoció d'activitats que fomentés el vincle amb la ciutadania, un grup constituït per especialistes en art contemporani i agents socials vinculats a l'acció del Museu, que pugui aportar una opinió de valor, independent i amb criteri en decisions crítiques i, en general, que esdevingués també un espai d'assessorament per a la direcció del centre.

Finalment, serà convenient establir també unes bases per a la col·laboració efectiva amb el Museu de Lleida: Diocesà i Comarcal, principalment, però també amb la resta d'equipaments museístics de la ciutat, en un horitzó que sumi els esforços de les entitats que treballen en l'àmbit patrimonial per al benefici dels ciutadans de Lleida i, en general, per als usuaris d'aquests centres.

Recursos

És evident que la nova etapa del Museu, ubicat en una nova seu de més envergadura i amb una proposta més ambiciosa de serveis a la ciutadania, requerirà un replantejament dels recursos financers.

Tant la rellevància de les col·leccions que conserva com el paper territorial que ha d'assumir justifiquen amb escreix un canvi de posicionament també en matèria econòmica, un salt endavant per dotar el centre dels recursos econòmics necessaris i imprescindibles per acomplir la seva missió. Un salt que

impulsi el nou Morera des del perfil dels museus mitjans-petits, que té actualment, i el situï de ple en l'escenari dels museus mitjans-grans, d'acord amb la tipificació que fa dels centres del país el Pla de Museus 2030.

No es tracta en aquest punt de perfilar un pressupost detallat de les accions proposades, però sí que convé fer una previsió estimativa que dimensionï l'abast d'aquest canvi de posicionament, una previsió figurativa que es fa partint de les dades del Museu relatives a l'exercici 2018 i que es presenta a l'apartat "Previsió de despeses" d'aquest mateix capítol.

A més, les línies estratègiques definides en aquest Pla faran indispensable que el nou Morera compti amb una partida estable destinada a l'adquisició d'obra, amb la qual assegurï la coherència i l'actualitat de les col·leccions existents, però també l'ampliació dels focus d'interès amb els paràmetres descrits en aquest document.

Previsió de despeses

En el capítol de despeses, els costos de personal hauran de suportar l'increment de la plantilla amb dos nous perfils que han de permetre dur a terme les accions definides en aquest Pla Estratègic (un tècnic en comunicació i la reconversió del tècnic del servei d'acollida). Es tracta d'un increment total del 33% dels recursos humans (que inclou la cobertura de la vacant del conservador, la creació del lloc de treball del tècnic de comunicació i la reconversió del lloc del tècnic del servei d'acollida), als quals, a més, caldrà afegir-hi els reforços externs per donar cobertura principalment al servei d'acollida del Museu.

Una altra partida que s'incrementarà necessàriament en aquesta nova etapa és la despesa corrent de les instal·lacions pròpies, d'una envergadura molt superior a les del Museu on s'ha treballat fins ara —al nou edifici de l'Audiència es calcula una superfície útil de 3.025 m², prop del triple dels 1.112 m² de què disposa el Museu a l'antic Casino— i, per tant, subjectes a un augment en la despesa per conceptes com els subministraments, el manteniment o la seguretat. Es tracta de la partida més important, ja que suposa un increment del 172% de la superfície d'espais i, per tant, el consegüent increment de pressupost del nou Morera.

A tot això, encara serà imprescindible afegir-hi un increment en la despesa per a activitat pròpia del nou Museu —difusió i educació, programació expositiva, conservació i documentació. En aquest cas, la nova dotació hauria de permetre al Museu equiparar el seu potencial d'acció al d'altres equipaments culturals de la ciutat més ben dotats quant a recursos financers, com ara el Centre d'Art La Panera o el Museu de Lleida.

En conseqüència, caldrà ampliar i diversificar les fonts i les formes de finançament amb què compta actualment el Museu per permetre el funcionament i l'activitat en aquesta nova etapa. Tanmateix, cal entendre que és raonable que aquest salt endavant es faci de forma gradual i progressiva en el decurs d'una fase de transició en què el nou Morera haurà d'anar assolint, a través de la nova seu, però també amb més capacitat d'acció, amb un nou posicionament.

Fonts i formes de finançament

Per al funcionament del Museu en la seva nova etapa a la seu de l'antiga Audiència Provincial, el Museu haurà de comptar amb un finançament suficient a la mida de les noves necessitats, i que suposa un salt endavant a tots nivells.

Així doncs, serà imprescindible poder comptar amb el suport de l'ens titular del Museu, però també completar les aportacions de l'Ajuntament de Lleida amb recursos procedents d'altres fonts, especialment la de Lleida i les terres de Ponent, i alhora, també, en general, a la resta de la població catalana.

D'altra banda, l'entrada en funcionament al nou equipament de l'Audiència permetrà la posada en marxa del seu programa d'activitats i l'oferiment d'una sèrie de serveis i productes que revertiran en la generació d'ingressos propis, uns recursos que el nou model de gestió plantejat permetrà ingressar directament i disposar d'acord amb les prioritats del Museu.

Les vies de finançament seran:

- Les aportacions del titular del Museu: l'Ajuntament de Lleida.
- Aportacions de les administracions implicades en la seva governança, així com subvencions als programes que cal desenvolupar o a les actuacions concretes per part d'administracions o organismes d'àmbit nacional o internacional.
- Aportacions de patrocinadors privats. L'inici d'una nova etapa en una nova seu i el potencial que representa ha ser l'oportunitat per engrescar el sector privat amb fórmules de col·laboració i patrocini que permetin diversificar les fonts de finançament al Museu. Amb aquest objectiu, el Museu haurà d'emprendre accions per al desenvolupament d'aquesta via de captació de recursos financers.
- Drets d'accés a les exposicions i a les activitats del Museu —visites, tallers, programes de conferències, etc.—, tenint en compte que el Museu haurà d'elaborar una política de preus que equilibri la necessitat d'obtenir ingressos amb la garantia de l'accessibilitat cultural de totes les persones.
- Lloguer d'espais. La disposició de la nova seu permetrà generar ingressos addicionals gràcies al lloguer dels espais polivalents. En aquest sentit, serà necessària igualment una política comercial proactiva per promoure i donar a conèixer les possibilitats que ofereix la nova seu del Museu.
- Venda d'articles a la botiga del Museu. En la nova etapa del Museu, serà convenient crear i desenvolupar una línia de productes de mercaderia cultural i de publicacions per completar l'experiència del visitant i l'usuari amb articles diversos capaços de satisfer també els públics diversos del Museu. Articles de papereria i escriptori, de dibuix i pintura, kits de manualitats i joguines senzilles per a la mainada, articles de tèxtil i per a la llar —a través dels quals es potenciarà la nova imatge corporativa del centre—, a banda de la selecció de publicacions especialitzades i reproduccions de les obres del Museu, hauran de contribuir a augmentar els ingressos propis del centre.

Estratègia 2022-2025



Generalitat
de Catalunya



Unió Europea
Fons europeu
de desenvolupament regional

