



Definició d'un pla de màrqueting per al Museu de Mataró

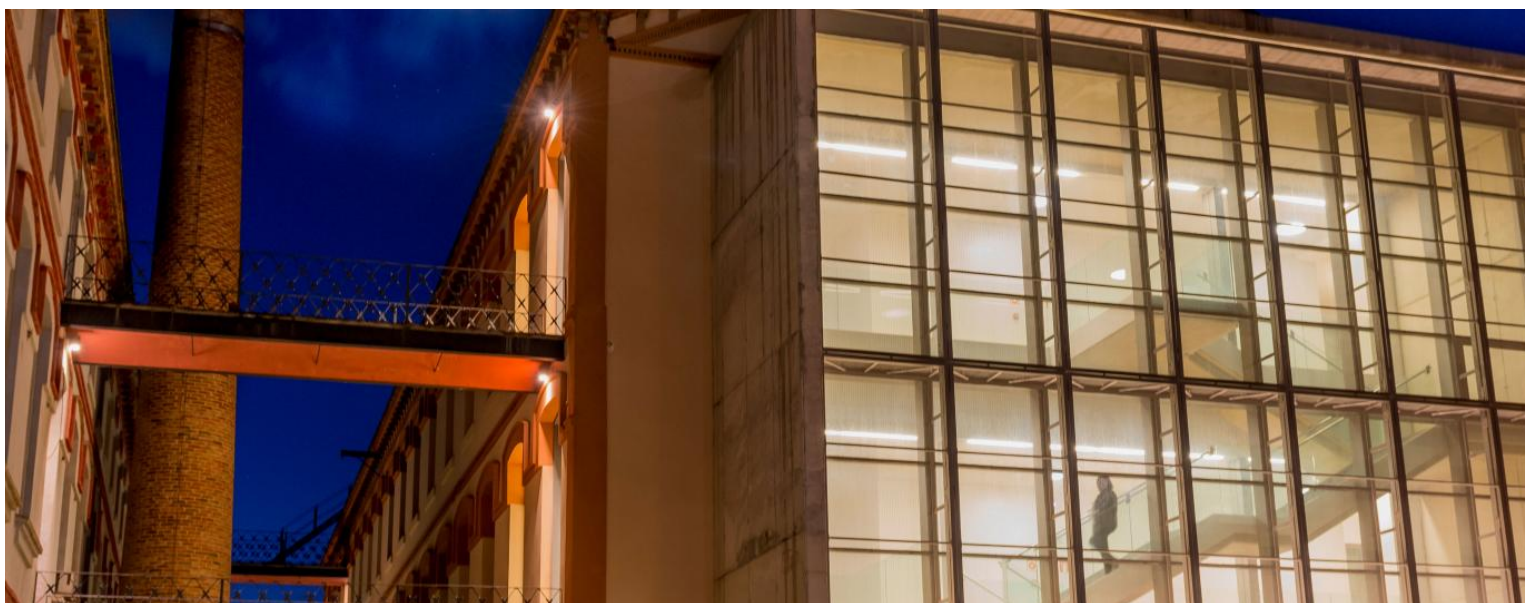
TREBALL FINAL DEL MÀSTER EN

GESTIÓ DEL PATRIMONI CULTURAL I MUSEOLOGIA

CURS 2020/21

ALUMNE: SERGI MAÑAS JOLIS

TUTOR: PROF. ANTONI LAPORTE



Agraïments

Al tutor, el professor Antoni Laporte, pel seu acompanyament constant i precís. A l'Anna Capella, Directora del Museu de Mataró, per la seva accessibilitat i inestimable ajuda en la recopilació de dades. I a La Glòria Brusati, el Jordi Merino i la Marta Ruiz, treballadores de l'Ajuntament de Mataró per la seva disposició i participació en les entrevistes.

Índex

Índex de figures	6
1. Presentació	5
2. Justificació i fonamentació	5
3. Objectius	7
3.1. Generals	7
3.2. Específics	8
PRIMERA PART: ANÀLISI	
4. Marc conceptual	8
4.1. El museu de societat	11
4.2. L'impacte de la COVID-19	14
4.3. Planificació de màrqueting en els museus	17
4.3.1. La comunicació museística	18
5. Antecedents	20
5.1. Anàlisi extern: Mataró i el Maresme	20
5.1.1. Geografia i accessos	21
5.1.2. Demografia	23
5.1.3. Economia i societat	25
5.1.4. Educació	30
5.1.5. Cultura i turisme	31
5.2. Anàlisi interna: el Museu de Mataró	35
5.2.1. Història	35
5.2.2. Pla director del Museu	37

5.2.3. Equipaments i seus	39
5.2.4. Estructura organitzativa	48
5.2.5. Pressupost	50
5.2.6. Col·leccions	52
5.2.7. Usuaris	53
5.2.8. Anàlisi tàctic: la composició comercial	56
5.2.8.1. El producte: l'experiència del visitant	56
5.2.8.2. El preu	64
5.2.8.3. L'accessibilitat	64
5.2.8.4. La promoció i la comunicació	67
5.3. Identificació del problema	69
5.4. DAFO	72
6. Anàlisi de referents	73

SEGONA PART: PROPOSTA

7. La proposta	86
7.1. Posicionament	87
7.1.1. Qui som?: Identitat	87
7.1.2. On som? Reordenació de l'organigrama i els espais de Museu	91
7.1.3. Reformulació de la marca	92
7.2. Segmentació dels públics	94
7.3. Planificació de la composició comercial	96
7.3.1. Avaluació preliminar dels públics	97
7.3.2. Accions sobre l'experiència del visitant	100
7.3.2.1. Perfil social i local	100

7.3.2.2. Perfil comarcal i turista	102
7.3.2.3. Resum de les accions de millora de l'experiència del visitant	103
7.3.3. Accions sobre el preu	105
7.3.3.1. Programa de tarifes i descomptes	109
7.3.3.2. Programa de fidelització	110
7.3.4. Accions sobre l'accessibilitat	112
7.3.4.1. Resum de les accions de millora de l'accessibilitat	116
7.3.5. Accions sobre la promoció i la comunicació	116
7.3.5.1. Comunicació online	119
7.3.5.2. Promocions dirigides al target local, social i educatiu	124
7.3.5.3. Promocions dirigides al target comarcal	126
7.3.5.4. Resum de les accions de millora de la promoció i la comunicació	127
7.3.6. Una proposta d'acció transversal: el Micro Museu de Mataró	129
8. Avaluació	131
9. Pressupost	134
10. Cronograma	136
11. Conclusions	140
12. Bibliografia	141
13. Annexos	147

Índex de figures

Fig.	Descripció	Pàgina
1	Representació étnica entre el públic dels museus dels EUA el 2019	16
2	Renda mitjana per persona al Maresme	25
3	Mapa de carreteres del Maresme	26
4	Evolució de la població de Mataró 1900-2016	28
5	Distribució de la població no comunitària a la ciutat	28
6	Àrees econòmiques de Mataró	30
7	Renda per habitant per grau de desigualtat de les ciutats més poblades de l'AMB	32
8	Proporció de població analfabeta i sense estudis al Maresme	33
9	Nivell educatiu de tercer grau al Maresme	34
10	Principals activitats del turisme al Maresme	37
11	Resum de la història del Museu de Mataró	40
12	Ubicació de les seus i reserves del Museu de Mataró	42
13	Llistat de les seus i reserves del Museu de Mataró	43
14	Jerarquia de la governança del Museu de Mataró	51
15	Organigrama intern del Museu de Mataró	52
16	Personal del Museu de Mataró (2017)	52
17	Taula pressupostària del Museu de Mataró (2017)	54
18	Evolució dels visitants 2014-20	56
19	Relació entre sessions d'activitats i usuaris participants	57
20	Procedència dels visitants el 2019	57
21	Resum sobre l'experiència del visitant a cadascuna de les seus	68
22	Horaris de les seus visitables del Museu de Mataró	69
23	Les gràfiques dels logotips del Museu de Mataró i les seves submarques	73
24	Arbre de problemes	75
25		94
26		97
27		97
28		102
29		107

30		108
31		118
32		109
33		110
34		111
35		113
36		114
37		115
38		116
39		117
40		118
41		120
42		120
43		133

1. Presentació

Aquest treball neix del meu interès vocacional tant pel món de la comunicació com el de la gestió patrimonial, i de la meua voluntat per posar sobre la pràctica un seguit de fonamentacions teòriques exposades durant les classes del Màster de Museologia i Gestió del Patrimoni de la UB.

La rellevància social dels museus ha estat un debat recurrent entre companys i amics durant aquests dos anys de màster, en especial, respecte aquells centres que són més petits i d'àmbit local. Aquests sovint estan afectats per una falta de renovació directiva i per l'austeritat pressupostària, tenen una aflluència de visitants més aviat escassa i amb tenen significació baixa per la vida social de les seves comunitats. La incapacitat per donar resposta a les necessitats culturals i socials, malgrat estar inclosos en les partides pressupostàries públiques, planteja la pregunta sobre la continuïtat d'aquestes institucions.

Com a veí del Maresme, vaig cercar museus locals que, malgrat tenir un potencial important, necessitaven un impuls en el posicionament de l'ens en la seva comunitat. És aquí on el professor Antoni Laporte, em va plantejar el cas del Museu de Mataró, i ràpidament vaig contactar amb la seva directora, Anna Capella, per entrevistar-nos sobre la situació de la institució.

2. Justificació i fonamentació

Un tòpic del món de la comunicació és el de que “qui no comunica no existeix” i, particularment en el món de la gestió patrimonial i cultural, aquest sol ser recurrent degut a les dificultats que tenen els museus per arribar i connectar amb el públic.

“En realitat però, tots comuniquem ja ho fem volguda o involuntàriament, la diferència rau en si deixem que les coses siguin o si planifiquem i gestionem la

comunicació de la cultura i la seva gestió. És a dir, gestionar els valors, les persones, les relacions i les accions de la nostra institució.”¹

Cal tenir en compte aspectes bàsics vinculats amb la identitat i la posició de la institució: què som i com som i per a qui som. En el cas del sector museístic aquestes respostes les podem trobar en els plans estratègics i museològics que la majoria d'entitats tenen ja desenvolupats. Malgrat això, establir una missió o uns objectius determinats requereix de la implementació d'un pla director o concretament, un pla de màrqueting que assenyali de forma específica un seguit d'accions que potenciïn el desenvolupament d'aquests valors i objectius.

És necessari posar sobre la taula la connexió dels museus amb els seus usuaris i incidir en la necessitat de desenvolupar dins l'equip de treball la figura d'un comunicador o especialista en màrqueting que ajudi a la institució a trobar el seu lloc dins de tot el soroll mediàtic que ens envolta avui dia. El Museu de Mataró, a més de posar en comú un seguit d'actors econòmics i socials de la zona, també té el potencial per establir diàlegs entre diferents àmbits patrimonials que formen part de la història de la ciutat, però també del seu present i futur.

L'aposta per potenciar el museu local és encara més contingent en un món cada vegada més globalitzat on els lligams i els vincles comunitaris es van perdent poc a poc. La necessitat d'explicar el llegat col·lectiu no sols pren sentit per la preservació i divulgació del saber sinó també per enfortir les relacions socials de barri i donar un contrapunt proper a la mediatització de la informació més allunyada i despersonalitzada. El museu local hauria de poder ser un element que contribuís, entre altres coses, a la cohesió social. Una estratègia clara i definida per posicionar-se en el seu entorn ajudarà decisivament a aconseguir aquest objectiu tan important.

Pel que fa a la **metodologia**, en primer lloc ens caldrà definir un marc conceptual que estableixi les bases teòriques en les quals ens situarem. En primer lloc acotarem la definició de museu amb la que ens sentim més alineats, per entendre el rol que poden ocupar el museu i el patrimoni dins la societat i la seva capacitat de transformació en

¹ Gómez de la Iglesia, (2004)

aquests temps de pandèmia. En segon terme, repassarem les tendències de la comunicació museològica actual.

Seguirem amb una anàlisi externa de la ciutat de Mataró i el seu entorn comarcal per entendre el context demogràfic, social, econòmic, educatiu, cultural i turístic a través de diferents fonts estadístiques i informatives. A continuació passarem a elaborar una anàlisi institucional del mateix museu, per analitzar la seva estructura i la seva capacitat d'impacte que té el en la seva comunitat per detectar els reptes i les possibilitats amb les quals ens podem trobar a partir d'un diagnòstic de problemes i un estudi DAFO. Utilitzarem les dades qualitatives i quantitatives disponibles a partir de la web, de diferents publicacions, de documentació interna, d'entrevistes i de l'observació *in situ* de l'experiència del visitant.

Continuarem amb un estudi de casos per analitzar com els museus o altres institucions patrimonials i culturals han superat reptes de la societat actual i que han trobat solucions per connectar amb les seves audiències, en condicions similars a les del Museu de Mataró. Extraurem aquells aspectes interessants que ens ajudin o ens inspirin en el cas que ens pertany.

Finalment, entrarem en la fase propositiva i concretarem les accions que configuraran el pla de màrqueting per al Museu de Mataró.

3. Objectius del treball

Tot seguit, s'exposen els objectius generals i els objectius específics.

3.1. Generals

- Dotar al Museu de Mataró de **rellevància cultural** dins de l'esfera local i comarcal.
- Assumir un rol d'equipament estructurador i **dinamitzador social** dels barris a partir de fomentar els vincles entre diversos agents i sectors, establint sinergies entre el museu i altres institucions del seu entorn.
- Incentivar el **vincle entre la societat i el museu**, a partir d'estratègies d'interacció amb els públics, posant a les persones i a la comunitat al centre.

- Contribuir a la **posada en valor** del patrimoni material de Mataró.
- Aportar solucions equilibrades per tal d'aconseguir una major accessibilitat dels públics.

3.2. Específics

- Proposar un **pla de màrqueting** per al Museu de Mataró tenint en compte les complexitats existents en el model de gestió de la institució.
- Identificar les **necessitats en matèria de recursos materials i humans** per implementar les estratègies definides en el Pla Museològic.
- **Posicionar** el Museu de Mataró en el context actual dins de la seva localitat, comarca i àmbit geogràfic a partir d'un estudi de públics i una segmentació dels usuaris del museu.
- Definir unes **pautes d'avaluació** de les accions proposades i del projecte en la seva globalitat.

4. Marc Conceptual

Els museus han sofert una constant evolució conceptual al llarg del temps, en la que diversos models s'han anat suplantant però també han coexistint. Això ens ha dut a tenir en compte un ampli ventall de matisos a l'hora de definir la institució del museu com a tal. En ple segle XXI, els museus viuen una onada de transformacions on prenen relleu els conceptes de diversitat, equitat, inclusió i accessibilitat, per esdevenir més sostenibles i més igualitaris, i contribuir així a la cohesió social. Segons la darrera definició establerta pel Consell Internacional de Museus (ICOM), un museu és:

“Una institució sense fins lucratiu, permanent, al servei de la societat i del seu desenvolupament, oberta al públic, que adquireix i conserva, investiga, comunica i exposa el patrimoni material i immaterial de la humanitat i el seu medi ambient amb fins d'educació, estudi i oci.”²

Malgrat que aquesta definició data del 2017, segueix responent a una idea clàssica que entén el museu com un ens que “conserva, estudia i difon”. Ja fa anys que existeix un debat entorn el paper social i cultural del museu en els seus entorns, per deixar de mirar el patrimoni cap endins i obrir-se als seus contextos contemporanis. L'esgotament del model tradicional d'exposició és palpable si més no amb els índexs d'afluència de públic. Per això, el 2019, l'ICOM es va tornar a reunir en assemblea extraordinària per mirar d'adreçar aquesta qüestió, i en va sortir una nova proposta de definició:

“Els museus són espais democratitzadors, inclusius i polifònics per al diàleg crític sobre els passats i els futurs. Reconeixent i abordant els conflictes i reptes del present, custodien artefactes i espècimens per a la societat, salvaguarden memòries diverses per a les generacions futures, i garanteixen la igualtat de drets i la igualtat d'accés al patrimoni per a tots els pobles. Els museus no tenen ànim de lucre. Són participatius i transparents, i treballen

² ICOM (2017)

en col·laboració activa per i per a les diverses comunitats a fi de col·leccionar, preservar, investigar, exposar, i ampliar les comprensions del món, amb el propòsit de contribuir a la dignitat humana i a la justícia social, a la igualtat mundial i al benestar planetari.”³

La votació però no es va dur a terme i es va posposar a 2022, donant un marge de temps per una redefinició que pugui assolir un major quòrum. Malgrat aquest desencís, el nou text ja apunta novetats interessants sobre el camí que els hi pertoca recórrer als museus del s.XXI. Es deixa de parlar exclusivament de passat per parlar també de present i futur; es passa de parlar de d'estar “obert al públic” a “democratitzar” i garantir l'accés igual “a tots els pobles”; i es precisa l'expressió “estar al servei de la societat” amb exemples com la “col·laboració activa” amb les comunitats i contribuir a la “dignitat humana” i a la “justícia social”.

Des dels anys '70 del s.XX, la nova museologia va sacsejar els pilars que definien el museu tradicional: l'edifici com a garant del coneixement, les col·leccions com a element central del discurs museològic i el públic, entès com a visitants que assisteixen interessats pels continguts. La nova proposta es bolcava entorn al territori, el patrimoni i la comunitat. Hugues de Varine, ex-director de l'ICOM, resumia el 1973 el projecte museístic de la Comunitat de Creusot-Montceau-les Mines, amb aquestes paraules:

“[...] la comunitat sencera constitueix un museu viu en el qual el públic s'hi troba permanentment a l'interior. El museu no té visitants, té habitants.”⁴

Poc a poc, els museus han anat passant de donar únicament importància als objectes, a emfatitzar l'experiència que es pot generar amb aquests, i així, apropar-se als seus visitants i provocar-los-hi impactes emocionals. El museu deixa de ser un contenidor d'objectes passiu per esdevenir un espai actiu, que a més d'estudiar i conservar el patrimoni, també el comunica per generar un canvi o una transformació positiva a la seva comunitat.

³ ICOM(2019)

⁴ Duclos (1997) p.74.

“Per a que això sigui així, és necessari que les col·leccions no vinguin donades des de fora, sinó que siguin les mateixes comunitats, institucions i dinàmiques educatives les que, tenint en compte els aspectes històrics i culturals propis de cada lloc, decideixin museïtzar aquells registres que millor reflecteixin el sentir i el ser dels pobles.”⁵

A Catalunya, el Pla de Museus 2030, elaborat pel Departament de Cultura de la Generalitat de Catalunya, també visualitza el museu com element de transformació des de la descentralització territorial, amb la voluntat d'anar més enllà de la política de museus nacionals. Pretén reforçar la xarxa col·laborativa de museus des de l'àmbit local perseguint uns objectius marcadament socials i ambientals.

“[...] el Pla també posa èmfasi en els valors socials del museu que el legitimen. El museu ha de ser visible i participar en la construcció crítica de la identitat, ser inclusiu i afavorir la cohesió social, la prosperitat de les persones i el seu desenvolupament cultural.”⁶

En resum, és aquest model de museu social el que prenem com a referent per a aquest treball, un museu que s'entén a si mateix com a **agent transformador** per fer front als reptes actuals i donar resposta a les inquietuds de les persones **de la seva comunitat**. Per això, analitzarem l'entorn del Museu de Mataró dins del seu abast, analitzarem la seva estructura institucional, cercarem exemples pràctics aplicables i farem una proposta de mesures i activitats que fomentin el vincle i les sinergies amb les persones i els altres agents de la comunitat local.

4.1. El museu de societat

L'ecomuseu, un dels models que va sorgir de la nova museologia es va convertir als anys '90 en l'anomenat museu de societat, especialment prolífics en el món francòfon. Al Quebec, els governs regionals i federals van decantar les inversions als

⁵ Hernández, F.H. (2015) p.13.

⁶ Pla de Museus 2030. Departament de Cultura de la Generalitat de Catalunya. Barcelona, 2019.

grans museus cap a la creació de centres d'interpretació locals que, tot i requerir una forta despesa inicial, després no necessiten grans recursos financers per al seu funcionament i produeixen un impacte efectiu en el desenvolupament del turisme regional. En aquest tipus de museus, la memòria col·lectiva se situa al centre del discurs, on la missió de la institució és presentar les col·leccions com exemples de la transformació social de les persones dins la seva comunitat. Michel Côté els defineix així:

"El museu de societat esdevé així un museu total, però modest. Serà sempre impossible fer entrar l'univers en els murs d'una institució. Els museus seleccionen, afavoreixen un punt de vista, tradueixen uns fets en el marc d'una programació fonamentalment oberta i permeable. I així, comencen de nou, en un cicle sense fi".⁷

La crítica al museu tradicional se sosté en que aquest segueix sent un centre legitimador i detentor del saber-veritable i segueix exercint una hegemonia cultural. En aquest sentit, el constant afany per atendre les comunitats no sempre troba un camí recolzat per la reflexió, i moltes vegades es cau en l'error de pretendre 'portar cultura a les comunitats', anar a 'ensenyar-los' cultura, com si les comunitats no fossin detentadores de sabers propis. Una situació molt ben resumida aquí:

"Les relacions del museu amb la comunitat es venen establint a la base del que anomeno una doble por: la por del museu al fet que els requeriments de les comunitats vulnerin les seves exigències, i la por de les comunitats a no ser compreses pel museu, o a sentir-se menystingudes".⁸

Un estudi de Culture Track⁹ sobre el tipus de visitant als EUA mostra que el perfil segueix sent blanc, d'edat avançada, amb poder adquisitiu i alt nivell educatiu. La taula següent mostra el problema de la inclusió on l'ètnia blanca està clarament

⁷ Côté, M. (2019) p.118.

⁸ Chacón, K. (2011) p.20-21.

⁹ Culture Track (2020)

sobrerrepresentat respecte la població del país. Aquest però és un problema global al que els museus catalans també cal que hi facin front.

	Organization List Respondents* (unweighted)	U.S. Adult Population	Representation Gap (before weighting)
White/Caucasian	85%	63%	+22%
Hispanic/Latinx	5%	16%	-11%
Black/African American	3%	12%	-9%
Asian or Pacific Islander	4%	6%	-2%
Native American	<1%	1%	-1%
Two or More Races	2%	2%	none

[Fig.1] Representació ètnica entre el públic dels museus dels EUA el 2019. Font: Culture Track.

Cal entendre les comunitats en la seva complexitat i en la seva diversitat, també més enllà dels perfils que sí acudeixen al museu. El treball amb aquestes en un procés de valoració i reconeixement mutus, permet posar les bases perquè el museu esdevingui un mirall per a ajudar a que la població s'entengui millor a sí mateixa. Però per desenvolupar al màxim aquesta funció, els museus han de deixar de ser temples. Han d'obrir les portes per deixar entrar i trobar-se amb l'alteritat, amb la diferència. Trobar-se, a partir de fomentar el sentit crític, amb la democràcia, amb el servei i l'actitud de servei i amb la contribució al bé comú. El mateix Côté ho assenyala aquí:

“El conservador o el museòleg no tenen ara el monopoli de l'organització i interpretació. Elements externs a aquest poden qüestionar des de l'exterior el que ja estableix l'interior”.¹⁰

¹⁰ Côté, M. (2019) p.114.

Ja que no sols es tracta de contemplar, sinó d'incidir socialment, això porta al museu a estar en constant renovació -el cicle sense fi de Côté-. José Antonio González, recollint la teoria de la vida líquida de Zygmunt Bauman, avisa que la necessitat d'estar en permanent canvi per mantenir-se en l'actualitat condueix al risc d'envellir prematurament:

“No hi ha res pitjor per a la institució museística que la seva clausura per falta de públic i per tant de novetat. Per això, la tendència és a convertir-se en sales d'exposició temporal o centres culturals.”¹¹

En qualsevol cas, l'adequació del model del museu de societat pel nostre temps és ben acceptada. A casa nostra, el Departament de Cultura de la Generalitat de Catalunya va engegar el 2018 el Baròmetre Social dels Museus que té per propòsit, visibilitzar, inspirar i potenciar la dimensió social dels museus, de moment, a partir del seguiment de sis museus catalans. D'altra banda, des de la iniciativa privada també s'han engegat espais de reflexió, debat i participació on el factor social sigui central en les polítiques culturals. És el cas del projecte *Mutare* de la Fundació Carulla. En els quaderns sorgits arran dels webinars per l'emergència de la COVID-19, van recollir aquesta reflexió:

“I en aquest camí només podrem avançar des del treball en xarxa, des de la generació d'aliances. S'ha acabat l'era dels experts i dels discursos unidireccionals; tothom és expert en alguna cosa i té la responsabilitat d'aportar i el dret absolut de participar. Paraules com co-creació estan aquí per quedar-se i han de formar part de la nostra essència.”¹²

4.2. L'impacte de la COVID-19

Les conseqüències de la pandèmia de la COVID-19 han suposat un entrebanc per l'economia sense cap precedent contemporani, on s'han posat de manifest la

¹¹ González Alcantud, J.A. (2018) p.16

¹² Quaderns Mu. Els museus en la nova societat cultural. p.12.

precarització i la debilitat de molts sectors de la nostra societat, com és la indústria cultural. Segons la informació publicada pel Departament de Cultura de la Generalitat sobre l'impacte de la COVID-19¹³, la facturació mitjana del sector durant l'etapa de confinament va baixar dels 45 milions d'euros durant el gener i febrer de 2020 als 8 milions durant l'abril, el punt més baix fins a recuperar lentament i no fins a finals d'any l'índex inicial. A nivell museístic l'impacte ha estat fort: l'assistència als museus de la Costa de Barcelona va caure quasi un 60%¹⁴ respecte el mateix període de 2019, i és especialment dur per a les entitats privades que depenen dels ingressos directes en major mesura. Tanmateix, nou museus van registrar un augment de visitants en alguns mesos, malgrat les mesures de confinament:

“La pandèmia ha provocat una aturada generalitzada del turisme internacional, tant de l'arribada de turistes d'altres països com dels viatges dels catalans/es a l'estranger. Això ha provocat un augment molt significatiu del turisme intern. En aquest sentit, les persones consultades han indicat que un dels factors més importants en l'increment de públic ha estat el gran augment dels visitants locals i procedents de Catalunya.”¹⁵

El Museu de Mataró va ser un d'aquests equipaments que va saber atraure famílies d'origen comarcal i local durant els mesos de juliol i agost. Segons l'informe sobre l'impacte de la COVID-19 en la freqüentació dels equipaments patrimonials de Catalunya el 2020 de l'Observatori de Públics, els factors clau per aquest increment ha estat donar **seguretat sanitària** als visitants, realitzar activitats a l'**aire lliure** i reforçar la comunicació amb **personal professionalitzat**.

Donades les limitacions de mobilitat, l'informe apunta l'oportunitat que representa la situació actual per reforçar la presència i **visibilitat en les xarxes de comunicació local** per donar a conèixer el museu. D'altra banda també reconeix un augment significatiu de la **presència digital** dels museus. En el cas del Museu del

¹³ Gencat (2020) Dades sobre l'impacte de la Crisis del COVID-19.

¹⁴ OPPCC (2020). Impacte de la COVID-19 en la freqüentació dels equipaments patrimonials de Catalunya el 2020. p.57.

¹⁵ OPPCC (2020) Museus i equipaments patrimonials que van incrementar visitants l'agost de 2020 respecte 2019. Anàlisi de casos. p.2.

Mataró, expliquen que aquests canals digitals utilitzats van ser les xarxes socials habituals (Facebook, Instagram, Twitter, Whatsapp, web i butlletins), a més del suport dels mitjans locals de premsa i TV. L'entitat va ser capaç d'aprofitar la conjuntura social amb l'exposició 'Mataró és Festa', on la visita guiada va tenir especial èxit.

“En el marc d'haver anul·lat tots els actes de festa major, va fer que l'exposició fos molt visitada. Amb previsió d'una afluença de persones molt important, es va habilitar un sistema electrònic de reserva prèvia i distribució de places per la visita.”¹⁶

L'impacte devastador de la pandèmia deixa grans segments exposats al COVID-19, sense feina i sentint-se desconnectats i a la vora. Les persones en risc d'exclusió social com migrants han notat el pes físic i financer de la crisi. En ple període de confinaments l'accés a les activitats culturals no sols ha estat un dinamitzador econòmic i social sinó també emocional. Un **40%** de la població de l'AMB considera que la **cultura ha estat molt important durant la pandèmia** si bé sols el 3,6% ha considerat que anar a museus l'ha ajudat a suportar-la i a un 4% li ha cridat l'atenció visitar una exposició presencial (1,6%) o en línia (2,4%).¹⁷ El perfil d'aquestes persones però segueix sent el que visitava museus abans: joves, amb alt nivell d'estudis i catalanoparlant. En conjunt aquestes dades mostren el potencial cultural que tenen les institucions museístiques però també l'escassa capacitat de mobilització i inclusió d'altres sectors de la societat.

“La COVID-19 ens ha portat una altra vegada a fer-nos les preguntes bàsiques, essencials: què és realment important, on estic bé i què necessito per viure. Aquestes qüestions ens semblaven molt lluny del nostre dia a dia quotidià i són les que també ens estem plantejant des dels museus.”¹⁸

¹⁶ Ibidem. p.8.

¹⁷ GESOP (2021). Importància de la cultura durant la pandèmia.

¹⁸ Fundació Carulla (2020) Quaderns Mu. Els museus en la nova societat cultural. p.31.

Als EUA, els enquestats en quarantena per l'informe de Culture Track, Culture+Community in a time of Crisis¹⁹, van aprofitar el seu costat creatiu i cercar distraccions tant en línia com presencialment. Molts van interactuar amb institucions culturals que pràcticament no visitaven personalment abans de la pandèmia. Les dades aporten resultats conductuals interessants: un **53% va participar en almenys una activitat cultural en línia** (tallers, *streamings*, podcasts, etc.) amb una valoració positiva entre el 60 i el 75% depenent de l'activitat. Només un **13% va pagar** per accedir a continguts culturals en línia. Un **40%** dels visitants va declarar **no haver visitat el mateix equipament en el darrer** any de manera presencial en el cas dels museus d'art; un 51% en els museus de ciència; un 57% en els museus d'història i un 74% en els centres culturals. D'altra banda, un **69% no havia planejat tornar** a un museu després del confinament, i estaven més interessats en retrobar-se amb amics i familiars i anar a restaurants. Un 96% dels americans contempla maneres en les que les entitats culturals poden ajudar a les seves comunitats però el 30% veu que s'estiguin implementant. Estar al dia, riure, relaxar-se, aprendre, educar els infants o distreure's són algunes de les coses que els participants de l'enquesta van destacar més. En aquesta línia, un estudi fet per la Comunitat de Madrid sobre la percepció del Patrimoni apunta que un 72% de la població valora altament la necessitat d'invertir fons públics en **activitats patrimonials per la ciutadania** davant altres mesures com excavacions, restauracions o adquisició de peces²⁰.

En resum, el públic vol que els museus i la cultura siguin més actius i participatius a les seves comunitats, i que la diversitat d'aquestes quedi millor reflectida en els seus programes. Amb la pandèmia s'obre un període d'incertesa: segons la Wallace Foundation²¹, la majoria de directius d'organitzacions culturals nord-americanes entrevistats entre març i juny de 2020 van dir que preveïen canvis: un 54% va dir que esperava una disminució de la venda d'entrades; un 59% l'arribada de nous tipus d'ingressos; un 79% un augment de la programació digital; i un 73%, un empitjorament de les divisions socioeconòmiques en la participació. Tanmateix, també s'obre una finestra d'oportunitats per a que el museu s'alci com una institució adaptada als seus

¹⁹ Culture Track (2020)

²⁰ La Percepción Social Del Patrimonio Cultural En La Comunidad De Madrid (2020). p.21.

²¹ Wallace Foundation (2020). Arts Organizations' Early Response to COVID-19 Uncertainty: Insights from the Field. p.2.

temps a favor de la inclusió, la igualtat, la descolonització, l'ecologisme, el feminisme o l'economia circular per combatre una sèrie de problemes sistèmics que la pandèmia ha accentuat encara més.

4.3. Planificació de màrqueting en els museus

El màrqueting és una àrea de gestió que s'ocupa d'aconseguir el màxim d'informació possible del públic per tal que els productes i serveis s'adeqüin a les seves necessitats. La majoria dels museus no es poden permetre el luxe de tenir un especialista en màrqueting. Això vol dir que tothom a l'organització ha de ser conscient de com els públics perceben el seu producte. En el cas del patrimoni cultural, el **producte és el conjunt de serveis que s'ofereixen**: una exposició, una botiga de records, una activitat o el museu en conjunt. La particularitat del museu social, a diferència d'una empresa comercial, és que no sols ha de tenir la voluntat d'atraure el no públic, també hi té el deure, si vol mantenir la seva rellevància com a institució dedicada a la societat. A Catalunya, el públic de museus està definit: el 2018 un 50,8% va visitar almenys un museu o exposició i els perfils indiquen que a major nivell d'estudis més interès hi ha. Per contra, la manca de temps, les responsabilitats familiars i la falta d'interès són les principals barreres per anar-hi. Els perfils dels no visitants són gent major de 55 anys, sense estudis o de primer grau, de renda baixa, jubilats, discapacitats i aturats i de llengua habitual el castellà.²²

La **segmentació** del públic o tria d'un públic objectiu o *target* és essencial en un pla de màrqueting. Es tracta de definir el perfil de població al qual enfoquem el nostre producte i aquest *target* ha de venir donat pels **objectius** i la identitat que vol tenir un museu. Però a més de definir producte, objectius i públic, la planificació ha de tenir en compte el **mercat** i el **consum**, fent una anàlisi d'entorn on hi entren en joc quatre fenòmens: la situació econòmica, l'increment de l'oferta, els canvis en la demanda i els nous models de gestió.

Si tenim un coneixement complet de tots aquests elements tindrem les eines per establir un posicionament del nostre "producte", és a dir, definir com ens volem mostrar

²² OPPCC (2019) Enquesta Participació Cultural de Catalunya 2018.

al públic dins del mercat, diferenciant-nos de la competència. L'**experiència del visitant** ha d'estar lligada amb la identitat, el públic, el posicionament i és a la vegada una manera d'avaluar si els nostres objectius s'estan complint, ja que ha de reflectir les coses bàsiques que ens agradaria que experimentessin les persones quan visitin la institució.

4.3.1. La comunicació museística

Les tendències actuals de comunicació assenyalen que aquesta s'ha de produir d'una manera bidireccional, des dels gestors al públic i del públic als gestors. Això permet treballar amb coneixements i experiències rellevants per ambdós grups, on es poden produir interpretacions del patrimoni compartides. I és que les institucions culturals ofereixen uns serveis que no sols es centren en el seu vessant educatiu sinó també en l'accessibilitat i la comunicació per poder oferir experiències significatives als visitants.

Per tant, es fa imprescindible respondre als interessos dels públics no especialitzats. L'estratègia de comunicació ha d'assolir tres objectius bàsics: **proporcionar al públic un ampli coneixement** de la institució i dels serveis que ofereix de manera senzilla i directa; **motivar la participació** del públic en les activitats i fomentar-ne l'ús dels serveis; i enfortir i **consolidar les relacions** entre museu i públic.

“És essencial desenvolupar un model de comunicació flexible que incorpori estratègies de participació i implicació del públic, per valorar les seves visions i aspiracions”.²³

Sovint ens trobem que la capacitat d'estimular el públic a participar requereix una constant actualització de les tecnologies que faciliten la interacció. Aquestes tecnologies (TIC) estan canviant la manera en la que el públic viu, comparteix i gaudeix les seves pròpies experiències, i per tant, cal una estratègia basada en la creació de continguts digitals que reformuli el diàleg museu-visitant tradicional cap a interaccions

²³ Cantisani, M. (2021) p.11.

que van més enllà de la visita, cap a les co-creacions i cap a la personalització dels continguts.

“És evident com les noves tecnologies ofereixen una oportunitat per a la construcció d'un museu realment social, més inclusiu i participatiu, donant pas al que podem anomenar museu social digital. [...] Hi ha nombroses iniciatives que aprofiten aquestes noves tecnologies per acostar les obres exposades i per generar un diàleg que millora l'experiència del visitant.”²⁴

L'ús de dispositius mòbils, realitat augmentada, realitat virtual, panells tàctils, mappings, pantalles 3D o escenografies audiovisuals. Són diversos els recursos que existeixen per tal que el visitant d'un museu pugui aproximar-se a l'exposició amb una perspectiva diferent de com s'havia fet fins ara. Per exemple, les pàgines web són una gran eina per permetre l'accés a les col·leccions des de qualsevol lloc, oferint un nivell de contingut que no es pugui obtenir en una visita presencial. I és que les pàgines web permeten introduir tots aquells recursos que són difícils d'incloure dins d'una exposició tradicional: textos especialitzats, ítems complementaris, realitat virtual, bibliografies, jocs, etc. Les pàgines web i les TIC no poden tenir un aspecte de modernitat sense contingut, no es tracta d'utilitzar de manera indiscriminada la tecnologia com a conseqüència de la pressió de la societat, sinó d'adaptar la tecnologia a unes necessitats específiques.

“La pàgina web d'un museu ha de ser un element viu, ha de ser una eina que no només proporciona informació bàsica, sinó que motiva a l'internauta a utilitzar-la i tornar a ella.”²⁵

²⁴ Mas i Monfort (2021) p.21.

²⁵ Fernández, A. & González, R. (2019) p.121.

5. Antecedents

Abans d'esgrimir un diagnòstic dels possibles problemes i reptes als que fa front el Museu de Mataró, farem una anàlisi d'entorn i una altra institucional, per atendre qüestions contextuais que incideixen de manera directa o indirecta a la institució. Aquestes dades conformaran uns antecedents informatius per conèixer en quin moment es troba el museu a data de 2021.

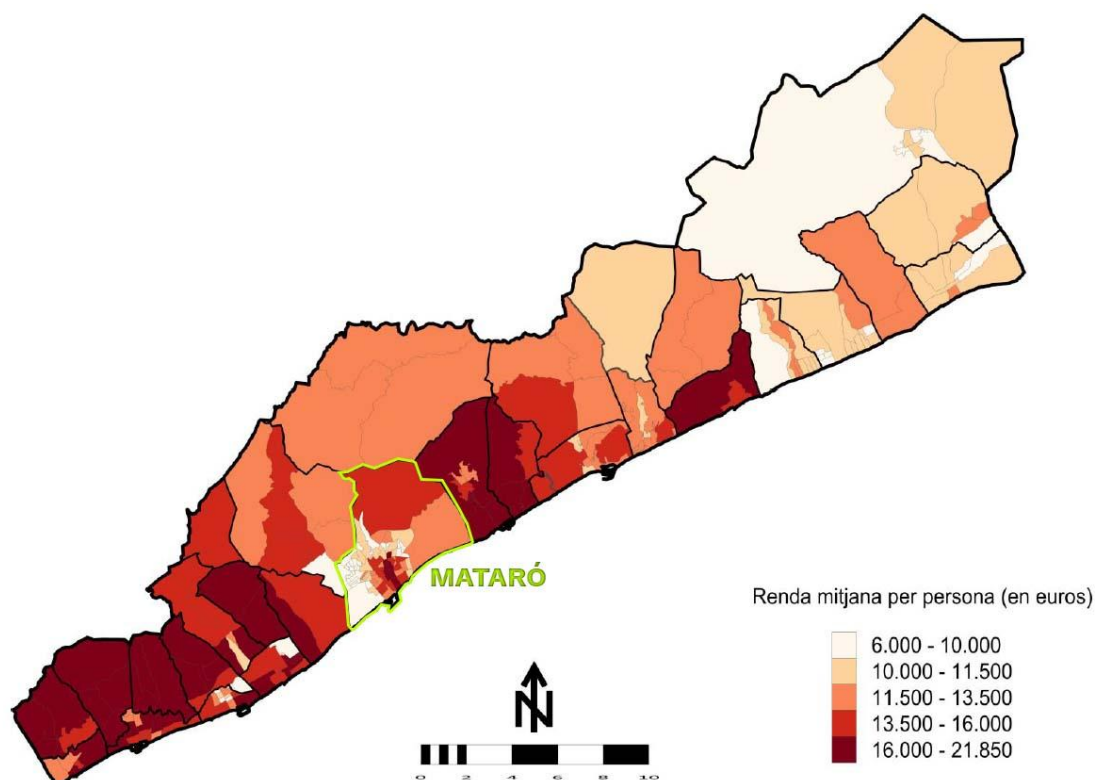
5.1. Anàlisi externa: Mataró i el Maresme

L'anàlisi d'entorn se centrarà sobretot en l'àmbit municipal de la ciutat de Mataró, però donada la seva capitalitat comarcal, en segona instància també farem menció a les dinàmiques del Maresme, de les que el museu se'n podria beneficiar indirectament. Tanmateix cal assenyalar l'atomització d'aquest territori degut a les seves característiques geogràfiques. És una comarca poc cohesionada i força heterogènia, generalment dividida en un Maresme sud, central i nord. Mataró centrifuga bona part de les activitats del Maresme central, que inclou els municipis d'Argentona, Cabrera de Mar, Caldes d'Estrac, Dosrius, Òrrius, Sant Andreu de Llavaneres i Sant Vicenç de Montalt.

D'una banda, la proximitat i les bones comunicacions amb Barcelona són un primer factor que provoca que el Maresme sud estigui plenament integrat en la dinàmica metropolitana, més que no pas en la comarcal. Les activitats d'oci i cultura de Barcelona han suposat una forta competència per a les iniciatives que podien sorgir a Mataró. A més a més, les dinàmiques de desenvolupament local han estat diferents. Mentre que al Maresme sud ha primat la lògica residencial i agrícola, i al nord, el turisme; al Maresme Central, Mataró s'erigia com un municipi eminentment industrial i d'escala demogràfica clarament diferent a la de tota la resta amb l'aparició de barris obrers i un proletariat industrial.

El següent mapa, per exemple, mostra una clara diferenciació entre els tres àmbits del Maresme i com les dinàmiques demogràfiques tenen un impacte en la renda. Mentre al sud hi trobem llars amb un alt nivell d'ingressos, aquest va decreixent a

mesura que passem a les poblacions septentrionals. Crida especialment l'atenció com algunes barriades de Mataró no superen els 27.000€ anuals per llar, mentre moltes localitats del voltant entren a la forquilla entre 43.000 i 63.000€.



[Fig.2] Renda mitjana per persona al Maresme. Font: Centre d'Estudis Demogràfics (INE, 2016)

5.1.1. Geografia i accessos

El Maresme gaudeix d'unes **bones comunicacions viàries i infraestructures ferroviàries**. La comarca té una xarxa viària (N-II, C-31, C-60) i ferroviària (Línia -1 de RENFE) que permet una ràpida connexió dels municipis amb Barcelona, si bé la connexió interior – costa és susceptible de millora, especialment en relació a la freqüència i la connexió amb altres comarques com el Vallès Oriental i La Selva.

La mobilitat viària a la comarca del Maresme es realitza bàsicament utilitzant l'autopista C-32 i la carretera N-II. Aquestes vies serveixen tant al trànsit de llarg recorregut com al trànsit comarcal i local. Segons les dades de la Comissió de Mobilitat del Consell Comarcal el 77% dels moviments són intracomarcals i la resta, el 23%, cap a

Barcelona, el Vallès i el Baix Llobregat²⁶. És important recordar el fet que el setembre de 2021, s'acaba la concessió de l'autopista C-32 i es cancel·larà el pagament de peatge. Això pot ajudar a la descongestió de la N-II que suporta un volum de trànsit excessiu. Finalment, la C-60 connecta Mataró amb Granollers i l'accés a l'AP-7.

La línia R1 de rodalies de Barcelona -popularment coneguda com la Línia del Maresme o de la costa- connecta Maçanet-Massanes amb Molins de Rei, i comunica la província de Girona amb la de Barcelona, des de la comarca de la Selva fins al Baix Llobregat. Un recorregut que voreja tota la costa del Maresme i creua el cor de l'àrea metropolitana de Barcelona. La connexió entre Mataró i Barcelona disposa d'un tren cada 6 minuts en hora punta i cada 10 minuts en hora vall.



[Fig.3] Mapa de carreteres del Maresme. Font: Mobilitat de la Generalitat de Catalunya

²⁶ Pla Estratègic de Desenvolupament Econòmic de la Comarca del Maresme (2014).

Seguidament, per aquesta anàlisi, s'ha separat la informació en tres categories: demografia, economia i societat i turisme i cultura.

5.1.2. Demografia

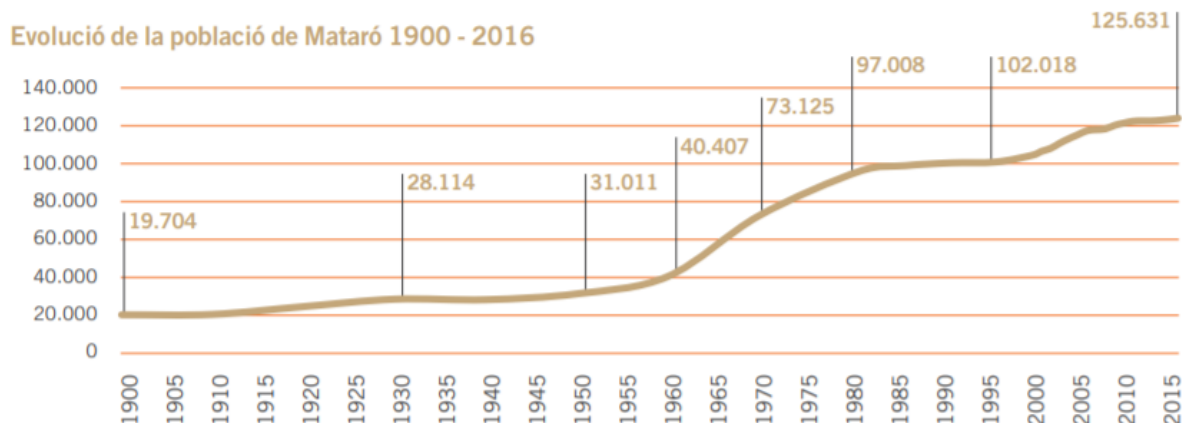
L'any 2020 Mataró ha registrat una població de 129.661 habitants essent -amb quasi el 30% del total- el municipi més poblat del Maresme, la quarta comarca més poblada de Catalunya amb 458.626 habitants²⁷. Mataró també és rellevant a nivell de país: és un dels deu municipis amb major nombre d'habitants de Catalunya, està a l'alçada de capitals de demarcació com Lleida i Tarragona i supera ciutats com Girona o Reus. Per edats, les persones d'entre 15 i 64 anys representen més del 66% del cens, mentre que els menors de 15, amb el 15%, i els de 65 a 84 anys, amb el 16%, representen dos grups demogràfics importants. La mitjana se situa entorn els 41 anys.

Als anys 40, quan Can Serra esdevé seu del Museu, Mataró no arribava als 30.000 habitants. Des d'aleshores la ciutat ha multiplicat per 4 els seus habitants. Avui dia el 19% de la seva població ha nascut a l'estranger mentre que el 18% ho ha fet en altres indrets de l'Estat de fora de Catalunya, reflex del fenomen demogràfic espanyol intern del tercer quart del s.XX que va nodrir moltes ciutats del cinturó metropolità de Barcelona.

Durant anys, la política d'habitatge amb l'ampli ventall legal per especular amb el sòl, provocà un creixement urbanístic irregular i l'amuntegament de població en habitatges de baixa qualitat en barris amb males comunicacions mancats de serveis i d'equipaments públics. Recentment, les intervencions urbanístiques han fet la ciutat més complexa i heterogènia, particularment en determinats barris perifèrics i l'Eixample mataroní, i és que hi ha hagut una rotació important dels residents, moguda per l'especulació, la falta de polítiques d'habitatge i la immigració extracomunitària²⁸.

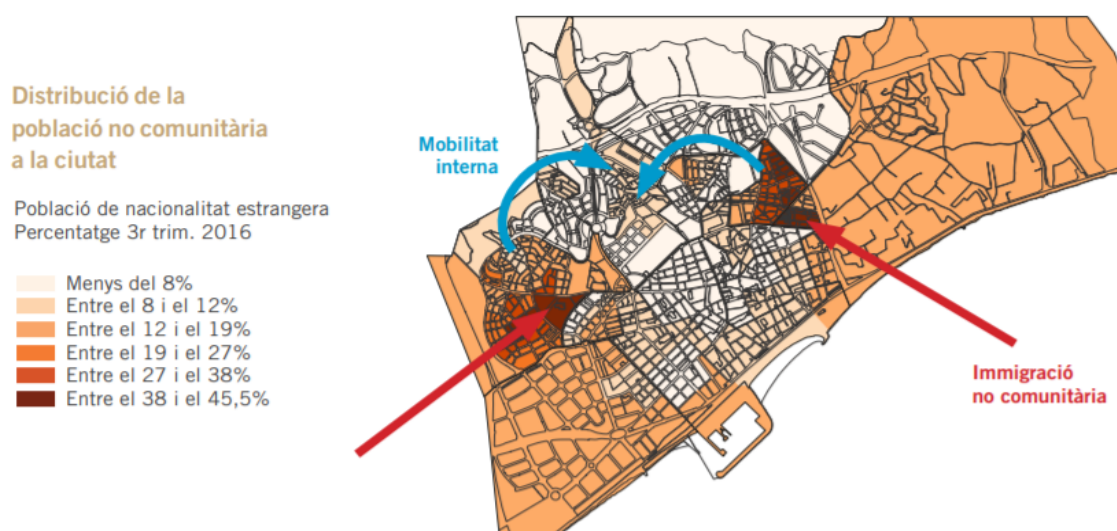
²⁷ [IDESCAT](#) (2020)

²⁸ Mataró 20/22. Reflexió i planificació estratègica (2017).



[Fig.4] Font: Pla Estratègic Mataró 2022

Mataró s'estructura en 11 barris amb una densitat prou alta, de fins a quasi 163 hab/ha en sòl urbà²⁹. La població nascuda en països estrangers es concentra especialment als barris de Rocafonda i Palau-Escorxador, a l'est de la ciutat. Els equipaments museístics estan situats majoritàriament al centre històric de Mataró, excepte Can Boet i Torre Llauder, emplaçats a l'extrem oest del tram urbà. Can Marfà està ubicat a l'extrem oposat, al barri de l'Havana, a tocar de la línia de costa, però tot i així a 10 minuts del centre neuràlgic de la ciutat (C. de la Riera), a 10 minuts de Rocafonda i Palau i a poc més de l'estació de tren. A nivell urbanístic, Can Marfà ocupa un espai estratègic per donar valor a aquesta banda de la ciutat i per articular i dinamitzar el teixit social d'aquests barris.



[Fig.5] Font: Pla Estratègic Mataró 2022

²⁹ Perfil Ciutat (2020) Anuari

Pel que fa a l'àmbit comarcal, el “boom immobiliari” de principis de segle, ha contribuït a accelerar els processos de segregació social i espacial entre els diversos municipis o zones. L'inici del procés va passar per la conversió de segones residències en primeres residències així que el mercat de l'habitatge ha esdevingut un filtre social que ha condicionat les possibilitats d'establiment de la població, concentrant i homogeneïtzant nivells de renda i d'instrucció. I és que malgrat que les dades migratòries són semblants entre barris, no ho és el perfil de migrant.

5.1.3. Economia i societat

Mataró va ser una ciutat pionera en la industrialització de Catalunya, que a l'actualitat està diversificant els seus sectors productius, l'establiment de prioritats per a la recuperació de les principals indústries (tèxtil, comerç i turisme), i empenyent el coneixement, els sectors nàutics i de la salut com a clau per al futur de la ciutat. Així ho mostra el Pla Estratègic de l'Ajuntament, Mataró 2022³⁰. El 2018 va registrar un PIB de 24.300€ per habitant, i tenint en el tèxtil, el principal sector econòmic industrial, amb un índex d'especialització, però, molt baix del 16%. Pel que fa a la zonificació de les activitats econòmiques, distingim quatre àrees:

- **Zona comercial.** Mataró compta amb al voltant de 2.000 establiments comercials que representen una superfície comercial de més de 200.000 m². El sector serveis és la principal activitat econòmica amb uns 25.000 contractats.
- **Zona industrial.** Existeixen set Polígons d'Activitat Econòmica on es concentren gran part de les empreses del municipi. L'oferta de sòl industrial es complementa amb el Centre de Negocis ubicat al Parc Científic i de la Innovació Tecnocampus, on també està ubicat el Centre Tecnològic CETEMMSA. El tèxtil i la construcció són els dos sectors més importants. La crisi que han sofert ambdós explica l'arrossegament d'una taxa d'atur tan alta durant tants anys.

³⁰ Mataró 20/22. Reflexió i planificació estratègica (2017).

- **Zona marítima.** La ciutat ha fet una aposta estratègica de posicionament com a centre nàutic i marítim, i té la voluntat de convertir-se, en aliança amb Barcelona i el Maresme, en un clúster nàutic de referència a la Mediterrània. El Port de Mataró i la recent creada Associació Maresme Marítim, són els elements clau per a la consolidació d'un nucli a la comarca per fomentar les activitats econòmiques vinculades al mar.
- **Zona agrícola.** Coincideix amb l'àmbit de les Cinc Sènies-Mata-Valldeix on el Pla General preveu desenvolupar un Pla especial de millora rural i desenvolupament, amb l'objectiu, entre altres, de garantir l'estabilitat agrícola i la seva continuïtat a través de la promoció de les explotacions agràries, preservant aquest sector del desenvolupament urbà.



[Fig.6] Àrees econòmiques de Mataró. Font: investinmataro.com

Mataró és el municipi afiliat a la xarxa Perfil de la Ciutat³¹ que registra un major pes del deute: la ràtio entre el deute viu i les previsions pressupostàries definitives és del 62%. La capital del Maresme, que dedica una tercera part del seu pressupost a despeses de personal, destina 168 euros per habitant a despeses socials, un import per sobre del registrat en el conjunt dels catorze municipis socis de la xarxa (140€ per habitant)³².

Les condicions de vida venen determinades per diversos factors que influeixen en el benestar, en la qualitat de vida de les persones i en la cohesió social. Evidentment, l'impacte de la pandèmia ha tingut un greu efecte en la majoria d'indicadors. En alguns casos encara no disposem de dades actualitzades i en d'altres encara no podem avaluar adequadament l'abast dels canvis. En qualsevol cas, el 2017 els ingressos familiars eren de 30.250€/llar de renda neta mitjana. Una dada per sota la catalana que era de 31.411€. D'altra banda, la taxa d'atur del 13% (2020) s'ha disparat fins a quasi el 17% a febrer de 2021³³. Aproximadament, un 42% dels aturats són de llarga durada, un dels pitjors indicadors de les ciutats de l'AMB.

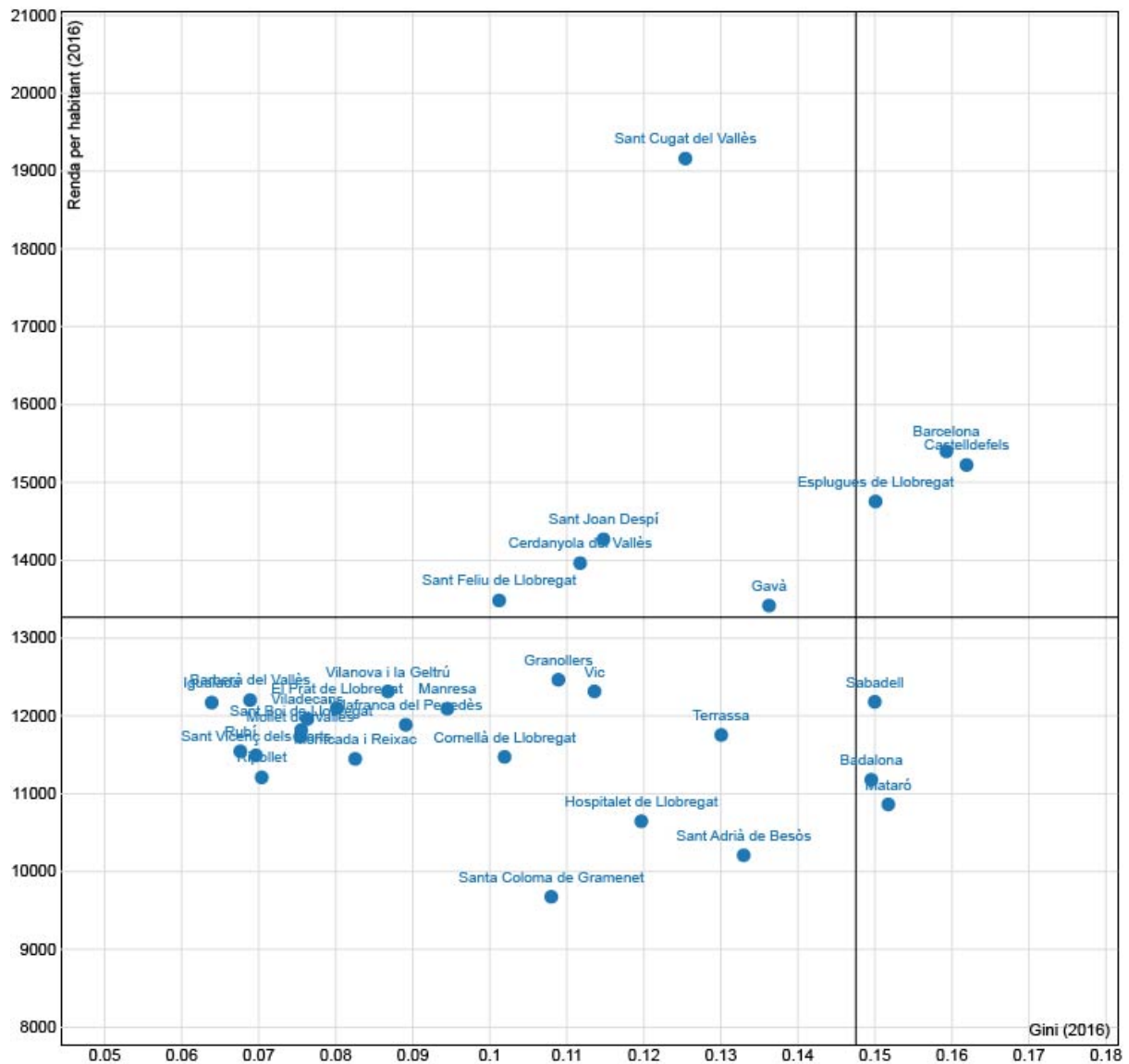
El nombre de persones usuàries dels serveis bàsics d'atenció social (SBAS) per cada mil habitants és de 199, clarament superior a la mitjana metropolitana (141), i el nombre de beneficiaris de la Renda Garantida per la Ciutadania (RGC, abans RMI) és de 17,7 persones per cada 1.000 habitants, el segon valor més alt després de Badalona. Finalment, també volem apuntar que Mataró és la segona ciutat de la xarxa de municipis de Perfil Ciutat amb més desnonaments, en concret 0,49 execucions hipotecàries per cada 1.000 habitants.

El següent gràfic del Perfil de Ciutat situa a Mataró com una de les ciutats amb menys renda per habitant (10.853€) i amb un major grau de desigualtat (índex Gini) d'entre els municipis de la xarxa.

³¹ El Projecte "El Perfil de la Ciutat" consisteix en la col·laboració tècnica, metodològica i de recerca d'una sèrie d'Ajuntaments, a través, principalment, dels seus Observatoris Socioeconòmics. Actualment està format per 14 ajuntaments: Barberà del Vallès, Granollers, Manresa, Martorell, Mataró, Rubí, Sabadell, Santa Coloma de Gramanet, Terrassa, Vic, Vilafranca del Penedès i Vilanova i la Geltrú.

³² Perfil Ciutat (2020) Anuari

³³ Aj. Mataró (2020) Observatori de la COVID-19



[Fig.7] Renda per habitant per grau de desigualtat (índex Gini) de les ciutats més poblades de l'Àrea Metropolitana de Barcelona. Font: Perfil de Ciutat

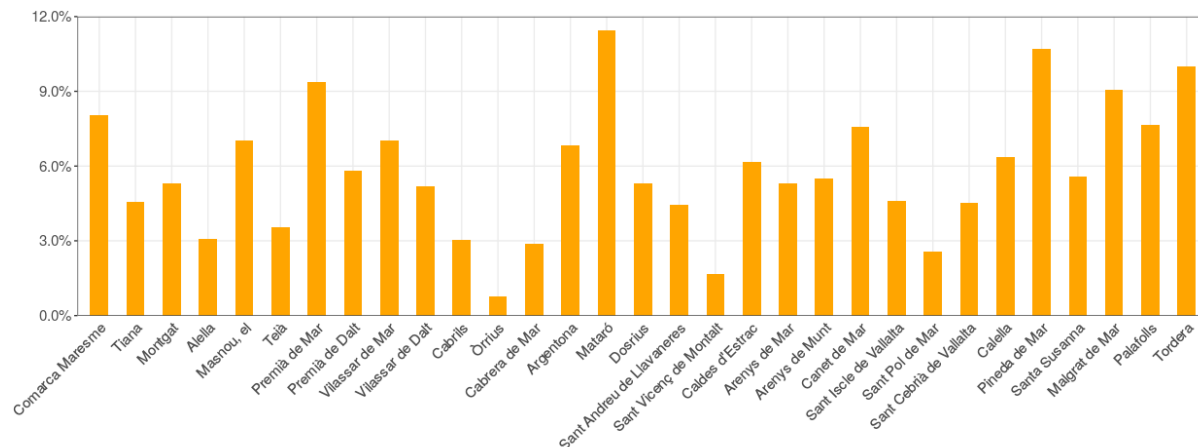
En conclusió, els indicadors exposats mostren un clar marge de millora de la qualitat de vida dels habitants de la ciutat de Mataró. Com moltes altres localitats catalanes, el teixit social i econòmic de la ciutat va ser colpejat per la crisi financera de 2008³⁴ i ara agreujat per la situació post-COVID19, on podem veure el conjunt de problemes que afecten el progrés de l'economia i el benestar de les persones. De fet, el Pla Estratègic 2022 de l'Ajuntament de Mataró, creat el 2017, assenyalava tres reptes a fer

³⁴ Informe de Conjuntura Socioeconòmica de Mataró Març de 2012 (2012).

front, dels quals dos són molt rellevants amb aquest tema: lluitar contra l'atur i enfortir la cohesió social i territorial³⁵.

5.1.4. Educació

Pel que fa a l'educació, l'índex d'escolarització infantil és del 68% i la taxa de no graduats en ESO supera l'11%, en ambdós casos donant resultats lleugerament pitjors que la mitjana catalana. Diversos indicadors mostren un baix nivell formatiu a la ciutat³⁶. Els requeriments formatius de l'estructura productiva local i la dinàmica de la mobilitat residencial ajuda a comprendre perquè el nivell d'instrucció global de la població és inferior al d'altres municipis. Hi ha factors que faciliten la seva concentració i reproducció desigual entre grups socials i territoris. Un exemple d'això és la correlació entre els nivells d'atur i els d'instrucció. El següent gràfic mostra una comparativa entre les localitats del Maresme pel que fa als índex de població sense estudis. Podem veure com Mataró obté la taxa més alta de la comarca.

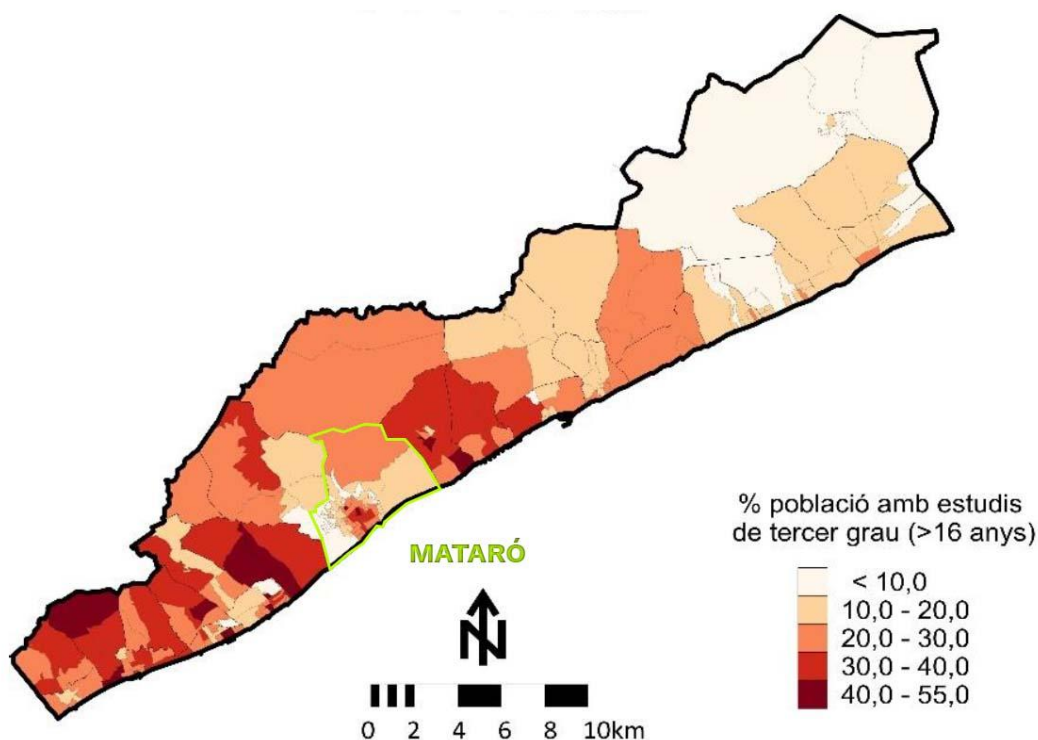


[Fig.8] Proporció de població analfabeta i sense estudis (INE, 2011). Font: Centre d'Estudis Demogràfics

Aquest registre és inversament proporcional a mesura que augmentem el nivell d'estudis en l'escala bàsic, mitjà i superior. En el següent mapa podem observar els percentatges de població amb estudis de tercer grau.

³⁵ Mataró 20/22. Reflexió i planificació estratègica (2017).

³⁶ Mataró/2022. (2017) Reflexió i planificació estratègica; CED (2019) Estudi diagnòstic de la pobresa i la vulnerabilitat social a la Comarca del Maresme.



[Fig.9] Nivell educatiu de tercer grau al Maresme. Font: Centre d'Estudis Demogràfics (INE, 2011).

La instal·lació del TecnoCampus ha donat en els darrers 10 anys un impuls a la ciutat en l'àmbit de la formació professional de qualitat. És un organisme privat amb un patronat format per l'Ajuntament de Mataró, el Consell Comarcal, la Universitat Pompeu Fabra i l'empresa privada, que ofereix formació superior especialitzada.

5.1.5. Cultura i turisme

A nivell municipal, les activitats culturals estan capitalitzades pel portal Tot Mataró³⁷, que engloba l'agenda cultural amb espectacles de teatre, sales de concert, els museus, les biblioteques, les festes locals i altres esdeveniments. Està dirigit per la Direcció de Cultura de l'Àrea de Serveis a les Persones de l'Ajuntament de Mataró.

La Direcció de Cultura ofereix de manera estable diverses opcions en arts escèniques, on hi predomina el teatre per sobre de la música i de les altres disciplines. El Teatre Monumental és l'equipament de referència i programa cada temporada una

³⁷ www.culturamataro.cat

desena d'espectacles. La programació es complementa amb cicles específics adreçats a diferents públics: "Fet a Mataró", "Boca a Orella", "Sortim en família" i amb la campanya escolar "Anem al Teatre". També hi ha una programació anual d'arts escèniques i música que té lloc a places i a altres espais de la ciutat en el marc del calendari festiu. La programació municipal de música s'estructura a través de cicles especialitzats a partir de propostes sorgides d'entitats de Mataró i de la Direcció de Cultura a través de convenis i/o contractes. Per exemple, la Direcció de Cultura, amb la col·laboració de Fabrés Produccions Mataró i l'Associació Big Band Jazz Maresme, porta a terme el cicle d'estiu "Nits a Torre Llauder" que té lloc al Clos Arqueològic on es troba la Vil·la romana gestionada pel Museu de Mataró. Aquesta programació és ben valorada pels assistents però també és poc coneguda.³⁸

A Mataró, el Museu conviu amb diverses entitats i institucions dedicades a la custòdia, promoció, difusió i/o estudi del patrimoni: el Museu-Arxiu i la Basílica de Santa Maria, la Nau Gaudí-Col·lecció Bassat, la Fundació Iluro (amb actius com la Casa Coll i Regàs, l'Ateneu o la Biblioteca Popular), el centre de cultura M|A|C Mataró Art Contemporani, la sala d'exposicions Can Palauet, la Casa Capell; a més de diverses associacions populars dedicades a la mateixa comesa. A banda dels béns patrimonials a càrrec del Museu i de les entitats citades, al patrimoni mataroní també hi destaquen les restes de l'antiga ciutat romana d'Iluro i el bestiar festiu. El context comarcal presenta també una oferta museística abundant que cobreix el territori amb propostes de temàtica diversa, però només 8 són acreditats per la Generalitat de Catalunya com a Museus registrats³⁹ i 11 com a "equipaments patrimonials bàsics".

És interessant destacar el cas del M|A|C i de la Nau Gaudí. El primer és un centre cultural de titularitat municipal també gestionat per la Direcció de Cultura, però de manera independent del Museu de Mataró. El segon cas està gestionat pel Consorci Museu d'Art Contemporani de Mataró amb la presència de l'Ajuntament de Mataró i la Fundació Privada Carmen i Lluís Bassat, que exposa a la Nau Gaudí la seva col·lecció d'art⁴⁰. Malgrat el seu nom, no està registrat com a museu.

³⁸ Llibre blanc de la Cultura a Mataró (2015)

³⁹ La taula exclou els equipaments de Mataró: <http://cultura.gencat.cat/ca/detall/Articles/Museus-registrats-de-Catalunya> [Data de consulta 03/01/21]

⁴⁰ <http://www.naugaudi.cat/ca/la-col-leccio-bassat>

Les festes i sobretot la Festa Major de Les Santes -anomenada així en motiu de Santa Juliana i Santa Semproniana- tenen un gran protagonisme en la vida cultural de la ciutat i condicionen una part del calendari. De fet, Les Santes suposa un moment àlgid de l'activitat cultural, perquè la programació festiva se sol acompanyar d'una àmplia oferta cultural. La seva repercussió entre la població és molt significativa i atrauen i propicien la participació activa de la ciutadania a través de les colles, comparses o altres entitats. La festa major, a més, també és un element d'atracció de població d'altres municipis.

El Pla Estratègic 20/22 de l'Ajuntament de Mataró es marca com a acció "essencial" el desenvolupament d'un "model turístic propi, de qualitat i sostenible" per lluitar contra l'alta desocupació. De fet, la Direcció d'Ocupació i Promoció Econòmica ha fet una clara aposta en aquesta línia.

"La ciutat ha d'aprofitar l'oportunitat històrica d'incrementar la seva activitat turística, tenint en compte el context actual i de futur. L'actuació es basa en la determinació i el desenvolupament d'un model propi de turisme centrat en la qualitat de la destinació i dels serveis, el respecte per l'entorn, la proximitat a Barcelona, els serveis d'una ciutat mitjana, no gaire estacionalitzat i amb un fort component dels conceptes cultura, patrimoni històric i front marítim."⁴¹

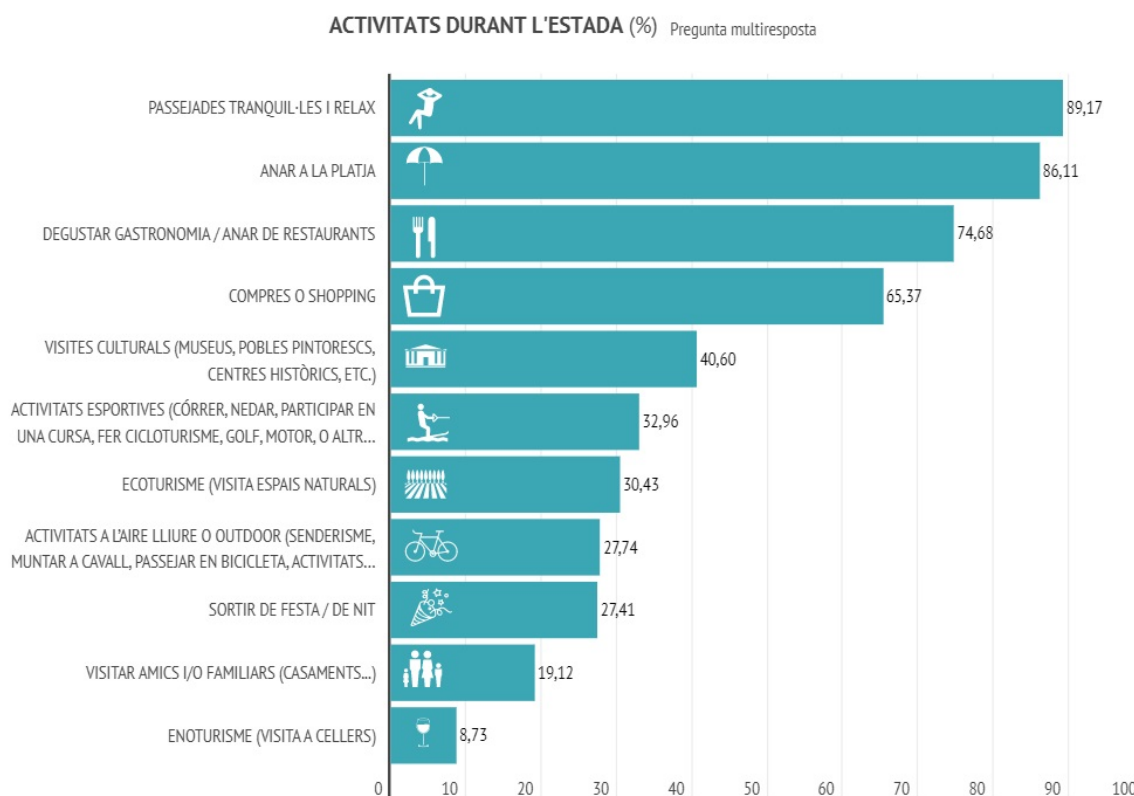
En aquest sentit, la tendència del turisme ha estat a l'alça fins a l'esclat de la pandèmia, quan les pernoctacions van caure un 40%⁴² en els 6 hotels i el càmping que hi ha a Mataró. El 2019 l'Oficina de Turisme i el Punt d'informació turística van atendre 10.450 persones, un miler més respecte el 2018. Del total de visitants atesos, un 44% foren estrangers: un 31% provenien de França; un 10% del Regne Unit; un 9% d'Alemanya i un 8% d'Itàlia. Els principals reclams de la ciutat són la platja, el comerç i la cultura -els museus i centres d'art, les rutes i visites guiades, la casa Coll i Regàs, la Nau Gaudí i Les Santes i les festes populars. De fet, un 46% dels turistes que visiten Mataró

⁴¹ Mataró/2022. Reflexió i planificació estratègica (2017).

⁴² Aj. Mataró (2020) Observatori de la COVID-19

ho fan atrets per l'oferta cultural i més del 25% atrets per les compres. Més lluny queden segments com el turisme religiós (7%) o el turisme actiu (6%)⁴³.

Un estudi fet per Costa de Barcelona - Maresme⁴⁴ indica que el visitant de la zona sol venir acompanyat en grups de més de quatre persones, repeteix destinació en un 42% dels casos i té en cinquena posició la preferència de realitzar activitats culturals. L'estudi també mostra una valoració mitjana de 8,1 de la destinació.



[Fig.10] Principals activitats del turisme al Maresme. Font: Costa de Barcelona - Maresme

El llançament de la web www.visitmataro.cat per promocionar la ciutat s'inclou en aquesta aposta municipal pel turisme. Amb dades de 2019, uns 47.043 usuaris van entrar-hi. En aquest espai s'hi pot trobar tota l'oferta turística, gastronòmica, comercial i d'oci de la ciutat en quatre idiomes: català, castellà, anglès i francès. Aquesta informació també es difon a través dels perfils de VisitMataró a les xarxes socials.

⁴³ <https://www.mataro.cat/ca/actualitat/noticies/prop-de-10-500-visitants-atesos-a-l2019oficina-de-turisme-i-al-punt-d2019informacio-turistica-fins-al-31-d2019agost> [Data de consulta: 06/04/2021]

⁴⁴ https://infogram.com/maresme_perfil-turista_2019-1h0r6rj3x9nl2ek?live [Data de consulta: 06/04/2021]

5.2. Anàlisi interna: el Museu de Mataró

El Museu de Mataró és una institució patrimonial de titularitat municipal dedicada a la salvaguarda, estudi, conservació, recerca i difusió del patrimoni arqueològic, natural i moble vinculat a la ciutat de Mataró i del seu entorn comarcal. A més de dur a terme la gestió museològica de les seves seues, la web de l'Ajuntament de Mataró⁴⁵ descriu les següents funcions reglades del Museu:

- **Gestió arqueològica** relacionades amb l'afectació arqueològica que pugui generar l'activitat urbanística de la ciutat i les llicències d'obres.
- **Recerca i difusió arqueològica** de projectes de recerca que impliquen excavacions programades i la divulgació en àmbits acadèmics, escolar i públic en general.
- **Publicació de material d'arqueologia** tant periòdiques com eventuais, científiques i de divulgació, de temes arqueològics i històrics.
- **Difusió patrimoni natural** a partir d'activitats com els tallers didàctics familiars.
- **Publicacions relacionades amb el patrimoni natural** amb l'edició de la revista Atzavara i del butlletí de la Secció de Ciències Naturals del Museu de Mataró.
- **Documentació, conservació i recerca de patrimoni natural** amb l'adquisició de materials, la revisió de continguts pedagògics.

5.2.1. Història

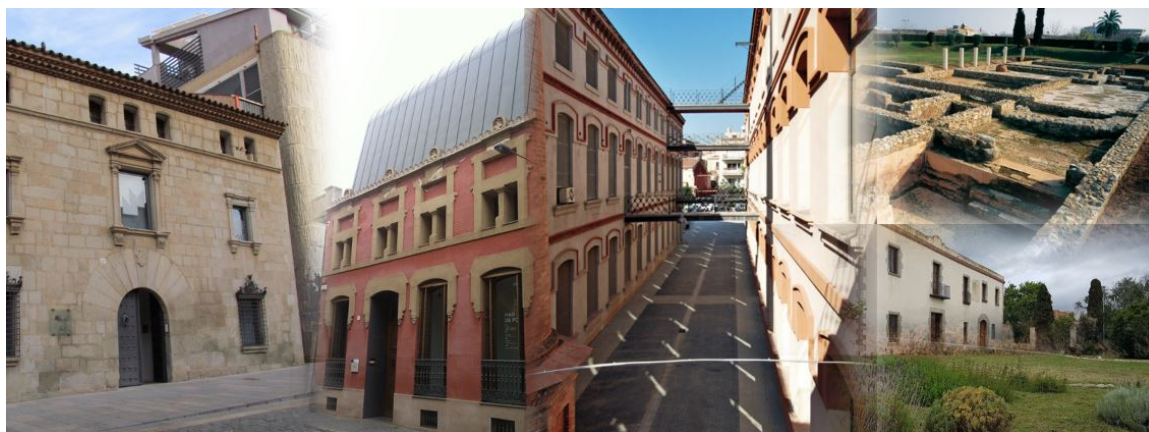
Els orígens del museu es remunten a finals del segle XIX. Originalment, les col·leccions es conservaven a l'Escola d'Arts i Oficis, però el 1915 l'Ajuntament de Mataró va comprar Can Serra, que va quedar constituït com a seu principal del museu amb el règim actual el 1942. Després de la dictadura, es va desenvolupar com a museu comarcal fins l'aprovació del Pla de museus de 1990⁴⁶, en que es registra el museu de manera oficial segons la llei catalana.

⁴⁵ Aj. Mataró (2017) Memòries de servei.

⁴⁶ Llei 17/1990.

Aprofitant que la Llei de Museus també preveu extensions, el Museu de Mataró començà a créixer per dues vies: d'una banda, a partir de la intensa activitat arqueològica a la ciutat, i de l'altra, la donació de dues col·leccions privades. Torre Llauder ja de bon principi fou una extensió del mateix museu, però el 2006, un artista local, Jordi Arenas, va deixar a la ciutat el seu fons i la seva casa, creant-se aleshores Ca l'Arenas, un projecte d'espai d'art que va quedar vinculat al Museu.

El Pla Director del Patrimoni Cultural de Mataró encarregat l'any 2004, contemplava el trasllat dels serveis del Museu de Mataró a les dues naus de Can Marfà, una antiga fàbrica tèxtil. Això implicava, de retruc, la conversió de l'edifici de Can Serra en Centre de visitants i la creació d'un espai per ubicar la futura col·lecció del gènere de punt. Des de finals dels anys '90, hi havia hagut converses entre l'Ajuntament de Mataró i la Fundació Vilaseca per acceptar la seva col·lecció sobre el gènere de punt. Finalment, es va rehabilitar sols la nau petita de Can Marfà i va ser inaugurada com a extensió dedicada al patrimoni industrial tèxtil el 2015.



Les cinc seus del Museu de Mataró. D'esquerra a dreta: Can Serra, Ca l'Arenas, Can Marfà, Torre Llauder, a sobre, i Can Boet, a sota. (Elaboració pròpia).

En l'actualitat existeix un pla per rehabilitar la nau gran de Can Marfà –sense calendari tancat- per a que aculli la nova seu central del museu i els serveis tècnics i de personal de la institució. L'espai exposarà les mostres permanents de Can Serra revisades amb nous objectes singulars de la col·lecció del museu que aquest ha anat recollint al llarg del temps.

El 2015, es produeix un canvi al capdavant de la direcció del Museu amb l'entrada d'Anna Capella, que va realitzar una Proposta d'Organització i Pla d'Acció⁴⁷ que, en línia amb les tendències del sector, reivindicava el rol social que pot adquirir el centre i defensava una personalitat més proactiva, un caràcter més obert a la participació de la ciutadania i més abocada a la tasca de contribuir a l'educació i la cohesió de la societat mataronina.

DATES CLAU	
1894	Fundació del Museu de Mataró.
1942	S'estableix a la seu de Can Serra, cor de la institució des d'ençà.
1982-1997	El Museu de Mataró esdevé Museu Comarcal del Maresme.
2006	Llegat de la col·lecció d'art de Jordi Arenas a la casa natal del pintor.
2013	Creació del Centre de Patrimoni Arqueològic i Natural (CPAN) per gestionar aquest patrimoni amb autonomia pròpia.
2015	Inauguració de la nau petita de Can Marfà per exposar-hi la col·lecció de patrimoni industrial vinculat al gènere de punt donada per la Fundació Vilaseca.

[Fig. 11] Resum de la història del Museu de Mataró.

5.2.2. Pla director del Museu

El Museu de Mataró pretén oferir una visió de l'evolució de la ciutat i el seu territori al llarg de la història, que compren des d'elements testimonials de les cultures megalítiques al Maresme i el període romà de la ciutat d'Iluro, a l'època medieval i moderna, en la què es prefiguren els trets característics d'una ciutat que es convertirà en capital del Maresme, gràcies a la importància de l'agricultura i el comerç marítim, que serviren de base per al desenvolupament industrial, per la construcció de la primera línia de ferrocarril de l'estat, i per la industrialització i el creixement de la ciutat,

⁴⁷ Capella, A. (2015) Proposta d'Organització i Pla d'Acció del Museu de Mataró 2015-2020.

processos que, des de la seva singularitat, ajuden a entendre una part fonamental de la història del país. La missió actual del Museu de Mataró és la següent:

“El Museu de Mataró procedeix a la transmissió de continguts culturals; crea vincles de continuïtat entre present i passat; interactua de forma constant entre el que la institució aporta (recerca, conservació i difusió) i l'evolució social del seu context; ofereix una mirada crítica argumentada dirigida al conjunt de la societat, i actua, com a nexa de pertinença i cohesió social. Amb una concepció educativa i integradora, ofereix eines d'accés i transmissió de coneixement al conjunt plural dels seus usuaris, en relació als testimonis del llegat de la nostra societat que aplega i custòdia. En la tasca de recerca vetlla per l'excel·lència i el posicionament científic. En la tasca de divulgació ofereix continguts culturals i turístics que fomenten el retorn social, alhora que és eina de desenvolupament econòmic local. L'equilibri entre uns i altres és el que distingeix i aporta valor a tots els projectes que el museu lideri o hi estigui implicat.”⁴⁸

Tanmateix, la institució es troba en un procés de renovació des de l'arribada del nou equip de direcció i el passat juny de 2020 es va redactar un nou Pla Museològic pendent d'aprovació. En aquest s'indica la següent missió:

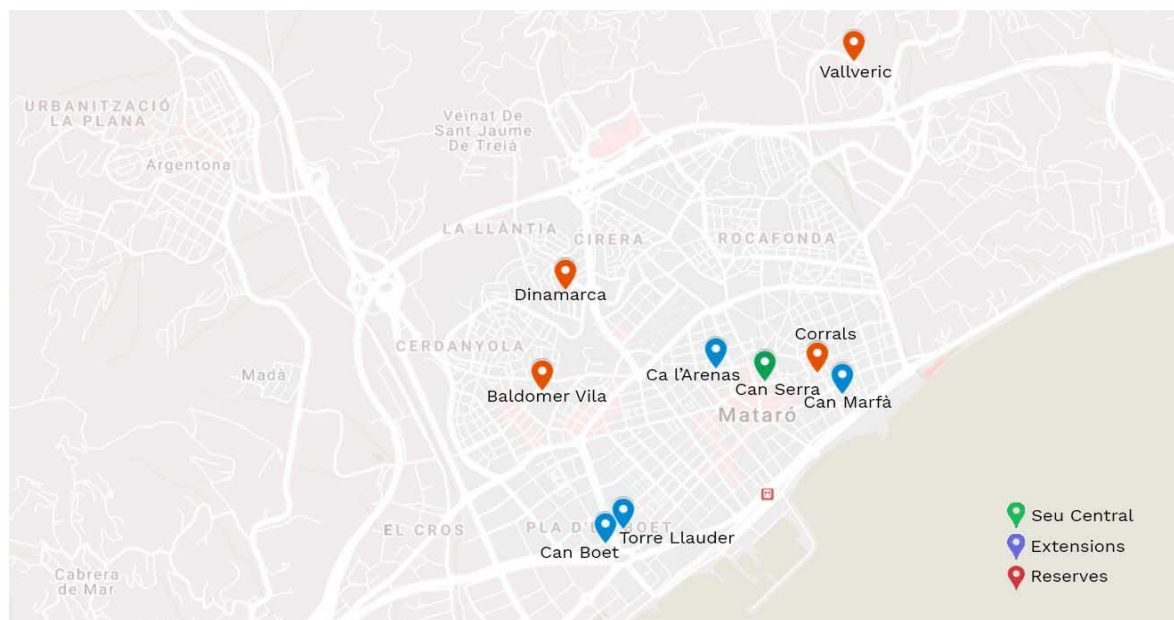
“El Museu de Mataró vol convertir-se en un de servei públic especialitzat, obert a la participació de la ciutadania, on dur a terme les seves funcions patrimonials, socials i culturals, com a museu de societat, convertint-se en una eina de desenvolupament econòmic de la ciutat, tant en forma d'oferta cultural o turística, com en forma d'altaveu d'imatge i prestigi institucional. Ho serà cohesionant els diferents equipaments patrimonials que en formen part i millorant les seves estratègies comunicatives i de gestió per convertir-se en un espai de memòria, diàleg, convivència i inclusió social.”

⁴⁸ Aj. Mataró (2017) Memòries de servei.

En aquest text hi destaquem tres voluntats principals en consonància amb els objectius que esbossarem en la proposta del pla de màrqueting: la de posicionar-se com un equipament al servei de la seva societat, la de cohesionar les seves entitats i la d'apostar per un nou pla de comunicació.

5.2.3. Equipaments i seus

El Museu de Mataró és una institució altament atomitzada i dispersa com així s'observa amb la localització de les diverses seus i equipaments que gestiona. I és que a més de les sales expositives, també existeix un conjunt de magatzems complementaris i espais de reserva igualment dispersos, amb condicions deficientes, que no compleixen els estàndards museístics⁴⁹, que dificulten el servei de consulta de les col·leccions, posen en risc la conservació del patrimoni, i incrementen la despesa en gestió conservació i restauració de les col·leccions. Consta d'una seu central a l'edifici renaixentista de Can Serra i de quatre extensions temàtiques: Ca l'Arenas Centre d'Art, Can Marfà - Museu del Gènere de Punt, el Clos arqueològic - Vil·la romana de Torre Llauder i Can Boet - Centre de documentació del patrimoni natural de la Serralada Litoral, a més de quatre espais de reserva.



[Fig.12] Ubicació de les seus i reserves del Museu de Mataró (Elaboració pròpia).

⁴⁹ Llei 17/1990, de 2 de novembre, de Museus i el Decret 35/1992, de 10 de febrer, de desplegament parcial de la Llei 17/1990, de 2 de novembre, de museus.

Equipaments i seus		
Edifici	Temàtica	Propietat
Can Serra (BCIL)	Història	Seu central
Torre Llauder (BCIN)	Arqueologia	Extensió del museu
Ca l'Arenas (BCIL)	Art	Extensió del museu
Can Marfà (BCIL)	Industrial	Extensió del museu
Can Boet (BCIL)	Patrimoni Natural	Propietat municipal
Reserva de Corral	Magatzem	Extensió del museu
Reserva de Vallveric	Magatzem	Extensió del museu
Reserva de Dinamarca	Magatzem	Propietat municipal
Reserva de Baldomer Vila	Magatzem	Fundació Vilaseca

[Fig.13] Llistat de les seus i reserves del Museu de Mataró.

Can Serra - Seu Central

És l'únic edifici renaixentista existent a l'entramat urbà de Mataró i seu central de la institució. L'any 1976, amb la compra i annexió de la casa del costat, es va poder ampliar l'equipament i el 1983, amb el suport econòmic de la Generalitat de Catalunya, es va completar l'ampliació amb l'adequació de més sales d'exposicions. Es va reformar la museografia com a museu comarcal i va ser possible el condicionament de la reserva i d'altres serveis com ara l'ascensor, sistemes de seguretat i oficines. La darrera remodelació de la museografia de l'exposició permanent es va dur a terme durant el bienni 2010-2011.

Serveis que conté actualment:

- Exposició Iluro Ciutat Romana / Mataró ciutat Mediterrània / Exposicions temporals de petit format.
- Visites guiades, tallers didàctics, activitats familiars i altres de petit format.
- Direcció i serveis tècnics (directora i tres conservadores).
- Biblioteca i Arxiu general del Museu.
- Atenció a les consultes especialitzades.

- Reserva de col·leccions: de mobiliari, etnologia, vidre, numismàtica i fons d'art municipal.



Vestíbul de Can Serra. Al fons a l'esquerra, la sala d'exposicions temporals. (Foto de l'autor)

Vil·la romana de Torre Llauder / Clos Arqueològic – Extensió

La vil·la romana de Torre Llauder es va descobrir l'any 1961. Per la seva importància fou declarada *Monumento Histórico Artístico de Interés Nacional* i l'Ajuntament de Mataró va adquirir els terrenys i acordà l'any 1969 la protecció del jaciment. Malgrat tot, aquesta zona es va rebaixar (i també enderrocar la masia i la torre que li dona el nom) per crear un polígon industrial (Polígono Espartero) i només van quedar en un promontori les restes romanes sense cap protecció. En resposta, la Secció Arqueològica del Museu de Mataró va encapçalar un moviment ciutadà reivindicatiu per conservar-les. Finalment, l'any 1978 l'Ajuntament de Mataró va aconseguir que el Ministerio de Obras Públicas financés la construcció d'un recinte arquitectònic que protegís el jaciment arqueològic, una superfície total d'uns 5.700 m². Des de 1987, les restes museïtzades de la vil·la romana estan obertes al públic. Amb l'objectiu de revaloritzar-la i seguir la investigació del jaciment, l'any 2008 l'Institut Municipal d'Acció Cultural de l'Ajuntament de Mataró aprovà el Pla Director del jaciment arqueològic de la Vil·la romana de Torre Llauder, que entre altres, va permetre cobrir els mosaics amb una carpa i es va reiniciar un programa d'excavacions i difusió del jaciment. Estava previst per l'any 2020 un projecte finançat per fons FEDER per l'adequació de l'accessibilitat.



La vil·la romana de Torre Llauder amb una carpa de protecció.

Serveis que conté actualment:

- Visites guiades al jaciment i activitats culturals ocasionals.
- Excavacions programades amb pràctiques arqueològiques de diferents universitats.
- Accions de manteniment periòdic de les restes.

Ca l'Arenas - Extensió

Ca l'Arenas – Centre d'art del Museu de Mataró, neix el 2006 del llegat de l'artista Jordi Arenas i Clavell a la seva ciutat natal i de la voluntat de l'Ajuntament d'acceptar-lo. L'equipament es defineix com l'extensió del Museu de Mataró especialitzada en art i en la seva difusió, i és per això que s'hi va traslladar des de Can Serra tot el fons d'art que el Museu ja custodiava. L'edifici, declarat BCIL, consta de dues plantes i un soterrani; s'ha conservat la façana original i a la planta baixa, s'ha mantingut la distribució anterior de l'immoble restituint fusteries, vidres glaçats, esgrafiats i paviments hidràulics i s'ha recuperat la decoració d'una habitació art déco (l'antic lavabo de la casa).



Exposició permanent sobre la vida, obra i col·lecció de Jordi Arenas.

Serveis que conté actualment:

- Exposicions temporals a planta baixa i planta primera.
- Visites guiades, tallers didàctics, activitats familiars i altres activitats de petit format (al pati i al soterrani).
- Serveis educatius del Museu de Mataró (actualment MAGMA Cultura).
- Reserva d'art: taules i talles religioses; pintura barroca, modernista i noucentista; gravats de Goya, la col·lecció llegada pel pintor Jaume Arenas i Clavell i el fons d'art local. Inclou també la col·lecció d'art local vinculada a la col·lecció Jaume Vilaseca.
- Atenció a les consultes especialitzades d'art.
- Acull les activitats de l'Associació d'Amics de Ca l'Arenas.

Can Marfà - Extensió

Can Marfà Gènere de Punt és l'extensió del museu que es troba en la nau petita de l'antiga fàbrica tèxtil i ofereix una part fonamental de la història de la ciutat i del país que no disposava d'un espai museístic propi. La col·lecció exposada fou donada per la Fundació Vilaseca, de qui l'industrial mataroní, Jaume Vilaseca i Beltranpetit i altres col·laboradors, havien dedicat a recuperar, restaurar, estudiar i classificar tota mena de testimonis materials procedents de les fàbriques que anaven desapareixent. El seu objectiu era el de crear un museu a Mataró que expliqués la història d'aquesta indústria.

Les obres de rehabilitació van fer possible la consolidació estructural de la fàbrica i la reforma de la nau curta de Can Marfà. Posteriorment es va licitar la museografia i el servei de disseny, fabricació, subministrament, muntatge i instal·lació presentació inicial de l'espai. Aquest consta d'una superfície de 2.841m² repartits en tres plantes diàfanes. Per contra, la nau gran disposa de fins a 4.000m², encara pendent d'una reforma que permetria reordenar i racionalitzar millor els espais de les reserves del Museu i sobretot poder conservar amb més garanties els objectes i atendre amb més facilitat l'estudi i les consultes.



Can Marfà: A la dreta, la nau petita -seu del Museu del Gènere de Punt; a l'esquerra, la nau gran.

Serveis que conté actualment:

- Exposició Mataró capital del Gènere de Punt a la planta primera.
- Exposicions temporals a la planta baixa, espai polivalent-sala d'actes i taller educatiu.
- Visites guiades, tallers didàctics, activitats familiars i altres activitats .
- Reserva visitable a la planta segona (indumentària dels 60 als 80 del s. XX).
- Reserva d'indumentària i maquinària de petit format a la planta segona.
- Zona de treball i de consultes especialitzades en gènere de punt a la planta segona.

Can Boet - Propietat Municipal

El Servei d'obres de l'Ajuntament de Mataró va rehabilitar l'any 2004 la masia de Can Boet, anomenada també de Can Xalant, per acollir el Centre de Creació i Pensament Contemporani de Mataró que va funcionar fins el 2012. Donades les males condicions locals d'algunes reserves de les col·leccions del Museu de Mataró relacionades amb l'Arqueologia i el Patrimoni Natural, el 2013 es van traslladar a Can Boet creant el Centre de Patrimoni Arqueològic i Natural CPAN.



La masia de Can Boet i la instal·lació: El jardí mediterrani.

Serveis que conté actualment:

- Tallers didàctics, activitats familiars i altres activitats de Patrimoni Natural: Centre d'Interpretació del jaciment de Torre Llauder i Jardí Mediterrani -al pati de la masia.
- Zona de treball de la tècnica de patrimoni Natural i atenció a les consultes del Centre de Documentació del Parc del Montnegre Corredor.
- Zona de treball de l'arqueòleg municipal i atenció a les consultes de l'arxiu i biblioteca especialitzada d'arqueologia.
- Acull el Centre d'Estudis d'Arqueologia i Història de Mataró CEAHM (hereva de l'antiga secció arqueològica del Museu).
- Acull la Delegació de la Serralada Litoral Central (hereva de l'antiga secció de ciències naturals del Museu).
- Sales d'ús polivalent i espais d'assaig per entitats registrades, amb horaris concertats.

- Reserva provisional de les col·leccions de Ciències Naturals del Museu de Mataró: formades per Botànica (herbaris del Maresme) Geologia i Paleontologia (de Catalunya) i Zoologia (de Catalunya), inclòs l'esquelet de la balena (rorqual comú) que va avarar a la platja de Mataró l'any 1977.

Reserva de Corral

A partir dels anys setanta, i per la manca d'espai a l'edifici de Can Serra, un dels baixos de l'edifici de la Plaça dels Corral es va destinar a la secció arqueològica del Museu de Mataró per poder estudiar i emmagatzemar els materials arqueològics de la ciutat. Ben aviat, pel gran volum d'excavacions d'urgència (sobretot durant la dècada dels 80 i 90) els baixos no va poder acollir tot l'emmagatzematge i els materials es van anar dispersant per diferents espais de la ciutat. Pel que fa als serveis (gestió, biblioteca, consulta de l'arxiu arqueològic..) pel mal estat i insalubritat del local, es van anar combinant i repartint entre els despatxos de Can Serra, l'edifici de Cultura al carrer de Sant Josep i la nau petita de Can Marfà fins que finalment l'any 2013, es van poder traslladar a la masia de Can Boet. Aquest local, tot i no reunir les condicions adequades (problemes greus d'humitat i sobretot d'inundacions provocades pels baixants l'edifici d'habitatges), s'utilitza, per la manca d'espai d'emmagatzematge, com a complement de la reserva de Can Serra, a l'espera d'una ubicació alternativa.

Serveis que conté actualment:

- Col·leccions de vidre procedent de la cooperativa Cristalleries de Mataró.
- Compactes amb part de les col·leccions de ceràmica (rajoles) materials de pedra (capitells, plaques de carrer...) i una part de les col·leccions de mobiliari (taules, cadires...).
- L'obra d'esmalt de grans dimensions "l'Orb" de Marià Andreu.
- Altres materials del fons patrimonial moble municipal.

Reserva de Ballveric

S'adquireix i es condiona el 2011 per cobrir les necessitats derivades de la gestió de les col·leccions arqueològiques del Museu de Mataró, que requereix unes dependències d'ús propi on desenvolupar els treballs d'emmagatzematge, conservació,

catalogació, inventari i recerca del materials arqueològics. La superfície útil de d'emmagatzematge és 957m² (546m² a la planta baixa -inclou una zona de treball i emmagatzematge de material delicat de 117,30m²- i de 411m² a la planta primera).

Serveis d'emmagatzematge que conté actualment:

- Reserva a la planta baixa de les col·leccions del territori d'Iluro (BCIN de Torre Llauder, Burriac...).
- Reserva a la planta segona del BCIN d'Iluro.
- Zona de treball i consulta de les col·leccions / conté la reserva del material delicat (metall, vidre i os).

Reserva de Dinamarca

L'any 1996, a partir del signatura del conveni de col·laboració entre l'Ajuntament, el Museu i l'Associació Promotora pro Fundació del Museu de Maquinària de Gènere de Punt de Mataró, l'Ajuntament de Mataró cedeix, a través de PUMSA, uns baixos al carrer Dinamarca amb la finalitat de proporcionar un local d'emmagatzematge de les maquinàries que anava adquirint la Fundació Jaume Vilaseca. Aquest local, que no té cap dels serveis essencials (llum, aigua, alarmes...) sovint presenta problemes d'inundacions motivades pels baixants de tot el bloc d'habitatges. El trasllat està pendent de l'adequació de part de la planta baixa de la nau gran de Can Marfà segons el Projecte pel trasllat acordat el 2019⁵⁰.

Serveis d'emmagatzematge que conté actualment:

- Mobiliari de l'antiga Fàbrica de Can Gasol (propietat municipal)
- Maquinària de gènere de punt inventariada (que ja forma part de les col·leccions del Museu)
- Maquinària de gènere de punt que no s'ha inclòs a l'inventari degut al seu mal estat

⁵⁰ <https://www.mataro.cat/ca/actualitat/noticies/2018/el-ple-municipal-aprova-lacceptacio-de-la-donacio>
[Data de consulta: 07/04/2021]

Reserva de Baldomer Vila

Aquest local va ser la seu de la Fundació Jaume Vilaseca i està actualment pendent del buidat definitiu segons un acord del Ple Municipal (2018)⁵¹. Moltes de les màquines i la totalitat de la indumentària ja s'han traslladat a la reserva i/o exposició de Can Marfà. Durant l'any 2019 es van fer les tasques de conservació i embalatge de la maquinària i una primera fase d'inventari de l'arxiu i biblioteca. La resta del trasllat també està pendent de l'adequació de part de la planta baixa de la nau gran de Can Marfà segons el Projecte de trasllat acordat el 2019.

Serveis d'emmagatzematge que conté actualment:

- Part de l'arxiu i biblioteca procedent de la donació de la Fundació Jaume Vilaseca.
- Maquinària de gènere de punt de grans dimensions inventariada (que ja forma part de les col·leccions del Museu de Mataró).

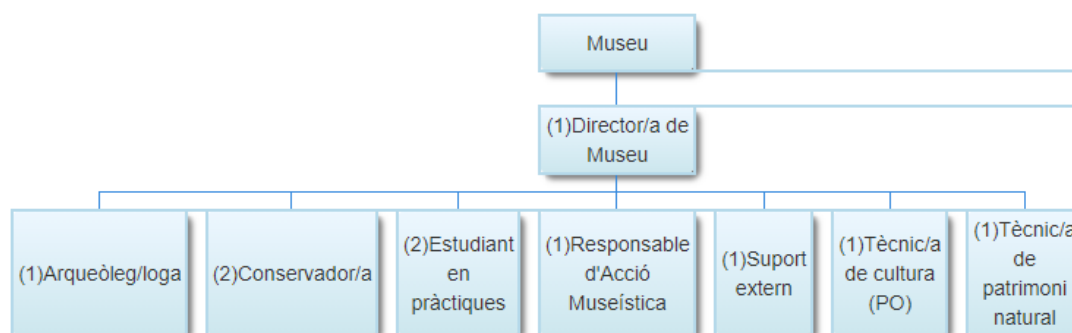
5.2.4. Estructura organitzativa

El Museu de Mataró depèn de la Direcció de Cultura de l'Àrea de Serveis a les Persones de l'Ajuntament de Mataró i té dues línies de servei: l'activitat museística i la gestió arqueològica i del patrimoni de la ciutat. Aquesta té la missió de promoure i recolzar les iniciatives culturals de la ciutat, donar suport a la formació i preservació del patrimoni material del Mataró.



[Fig.14] Jerarquia de la governança del Museu.
Font: Aj. de Mataró

⁵¹ Aj. Mataró (2017) Memòries de servei.



[Fig.15] Organigrama intern del Museu de Mataró. Font: Aj. de Mataró

Del total dels recursos humans amb que compta el Museu de Mataró, només 4 persones depenen orgànicament de la Direcció del Museu i només 6 tenen una dedicació total a les tasques del Museu.

Personal del Museu de Mataró (2017)		
RRHH	Dedicació a funcions del Museu	Dependència Orgànica
Directora	Total	Direcció del Museu
Conservadora	Total	Direcció del Museu
Conservadora	Total	Direcció del Museu
Conservadora	Total	Direcció del Museu
Tècnic CPAN	Parcial	Direcció de Cultura
Tècnica CPAN	Parcial	Direcció de Cultura
Tècnica servei educatiu	Parcial	Direcció de Cultura
Tallerista servei educatiu	Parcial	Direcció de Cultura
Ajudant de servei	Total	Direcció de Cultura
Ajudant de servei	Total	Direcció de Cultura
Ajudant de servei	Parcial	Direcció de Cultura
Ajudant de servei	Parcial	Direcció de Cultura
Ajudant de servei	Parcial	Direcció de Cultura
Ajudant de servei	Parcial	Direcció de Cultura

[Fig.16] Personal del Museu de Mataró (2017). Font: Aj. de Mataró.

El personal en relació al nombre d'equipaments gestionats és de 3,5 persones (1,5 persones amb dedicació completa) per equipament. El 2017, el personal en relació a les exposicions temporals inaugurades va ser de 0,9 persones per exposició. Tenint en compte l'heterogeneïtat dels equipaments, aquesta falta de personal es tradueix en limitacions d'horaris d'obertura al públic i, per tant, fa que les activitats no rendeixin en relació al seu potencial.

El creixement de la col·lecció i d'equipaments ha anat acompanyat de l'externalització de personal per cobrir aquestes noves necessitats. Actualment, la totalitat dels serveis educatius i la meitat del personal de sala i informadors estan externalitzats a l'empresa Magma Cultura. La relació entre l'equip fixe del Museu i el representant dels serveis externs s'ha caracteritzat per una comunicació interna poc eficaç. Sovint, alguns informadors s'han especialitzat en alguna de les seues del museu i no en el seu conjunt. Sumat que els mateixos també treballen en altres equipament aliens com la Nau Gaudí, s'ha generat confusió dins del mateix servei d'informadors sobre quins equipaments formen part del Museu de Mataró i quins no.

El Museu de Mataró no compta amb una xarxa de voluntaris o associacions locals col·laboradores més enllà dels àmbits de la recerca i la investigació. Tanmateix, la institució està oberta a les propostes que puguin venir des d'instàncies individuals de la comunitat per engegar projectes. La capacitat dels recursos humans actuals impedeix la creació d'iniciatives per establir acords i col·laboracions amb altres agents culturals, comercials, educatius o socials.

5.2.5. Pressupost

La complexitat de la gestió del Museu, en la que hi intervenen diferents àmbits i òrgans municipals, provoca una divisió de les partides pressupostàries, malgrat que nominalment totes recauen en l'entitat del Museu de Mataró. Les següents dades corresponen a l'exercici de 2017⁵².

⁵² <https://www.mataro.cat/web/portal/ca/sites/memories/indexdetall1.html?idou=31882&idservei=372&dboid=1387&dboidpare=1383#cap23> Data de consulta [07/04/2021].

Activitat Museística	
Exposicions Can Marfà	206.155,06
Exposicions Ca l'arenas	232.173,40
Exposicions Can Serra	404.945,08
Total	843.273,54€

Arqueologia i Patrimoni	
Centre documental i recerca patrimoni arqueològic i natural	58.772,77
Patrimoni natural	105.937,42
Documentació, conservació i recerca patrimoni cultural	225.696,20
Gestió arqueològica	273.270,89
Total	663.677,28€

[Fig.17] Taula pressupostària del Museu (2017). Font: Aj. de Mataró.

La Direcció del Museu de Mataró gestiona la partida “Activitat Museística”, mentre que la Direcció de Cultura, a través del Responsable d’Arqueologia, gestiona “Arqueologia i Patrimoni. D’aquesta manera, el 2017 el **pressupost total** va ser de **1.506.950,82€**. El principal problema que ens trobem però és que aquesta quantitat no ha evolucionat en el temps d’acord al volum de les noves adquisicions del Museu:

“Les recents incorporacions als fons municipals del museu de noves col·leccions ingressades com la Col·lecció tèxtil FONS VILASECA (2014-2018) o la col·lecció d’art FONS GERMANS ARENAS (2006) han representat un increment molt notable d’ítems al fons (8.000 i 6.000 ítems respectivament) i l’obertura de nous equipaments com a seccions el Museu de Mataró que no s’han vist dotats proporcionalment de més ingressos econòmics al pressupost ni de recursos humans a la plantilla ordinària per sostenir equitativament les

necessitats de les tasques de conservació-preventiva, documentació i accions de difusió proporcionals al volum d'ingrés de les noves col·leccions.”⁵³

5.2.6. Col·leccions

El Museu de Mataró compta amb 19.898 ítems inventariats amb el programari MuseumPlus, més uns 10.000 béns més inventariats al marge d'aquest programari i encara uns 5.000 més de la Col·lecció Vilaseca no inclosos en la xifra inicial. Es tracta d'una col·lecció molt diversa i en creixement constant (Arqueologia, Arts decoratives, Etnologia, Ciències Naturals, Història, Art, Tecnologia, Tèxtil i Moda), que cronològicament abasten des de la prehistòria fins l'època contemporània, relacionades amb la història local i nacional.



A l'esquerra, bustos romans trobats a Torre Llauder, entre ells el de Faustina Menor; al centre, l'Abella d'Antoni Gaudí i a la dreta, maquinària industrial tèxtil. Fotos de l'autor.

La principal complexitat és la diversitat del fons del museu, amb artefactes arqueològics, espècimens zoològics, botànics i geològics, el fons de ciència i tècnica de la Fundació Jaume Vilaseca, la col·lecció tèxtil (indumentària, elements industrials i tecnològics, mostraris, catàlegs i publicitat), col·leccions d'art (prop de 1.800 obres de les col·leccions històriques del Museu i més de 4.800 del llegat de Jordi Arenas), arts decoratives (amb la sèrie de vidre bufat de Cristalleries de Mataró) i fons etnològics corresponents a objectes d'oficis locals o de la vida quotidiana tradicional del territori. La disparitat tipològica és també un repte pel que fa a la mateixa conservació de les peces, que en alguns casos, requereixen ambients força personalitzats.

⁵³ Entrevista a Anna Capella, Directora del Museu de Mataró.

S'ha generat un debat en el sí del museu sobre quina seria la xarxa de museus idònia a la que la institució s'hi podria integrar. Amb una col·lecció arqueològica, industrial, de peces d'art i fins i tot de patrimoni natural, es presenta el dilema en dues formes: Quina xarxa ajudarà més al museu a gestionar-se i desenvolupar-se i, en segon lloc, si la inclusió en una d'aquestes xarxes implicarà la preponderància d'una de les temàtiques del museu per sobre de les altres.

El Pla d'adquisicions del Museu regula l'increment natural de la col·lecció. Tanmateix, la presa de decisions respecte a increments substancials de la col·lecció com és el cas de llegats, herències i grans donacions superen l'abast d'aquest pla i es prenen des d'instàncies municipals superiors.

5.2.7. Usuaris

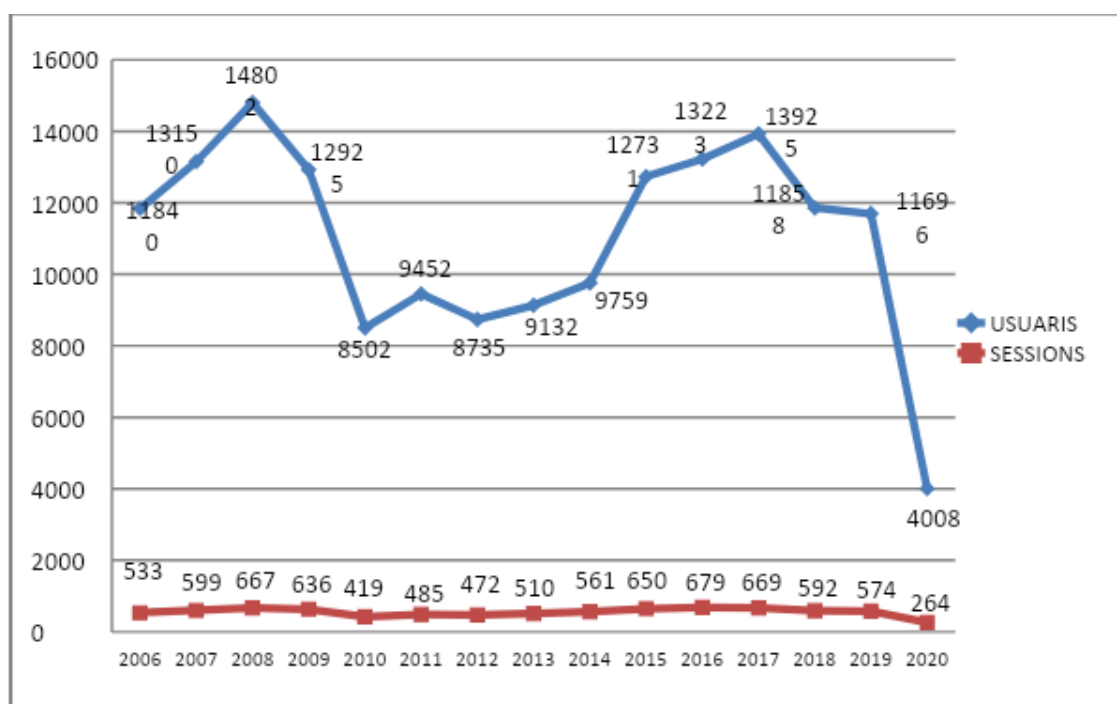
El Museu de Mataró recull anualment dades quantitatives del públic que visita els seus equipaments i realitza memòries recollides en els informes de l'OPPCC. El 2020 el nombre de visitants va ser de 12.949, amb una caiguda de més del 50% respecte l'any anterior, degut a la pandèmia. És per això que tenim en compte les dades evolutives dels anys anteriors on observem una tendència positiva a l'alça en el nombre de visitants, especialment d'ençà de la inauguració de Can Marfà - Gènere de Punt que ha arribat a esdevenir la seu més visitada en dues ocasions, malgrat ser la menys consolidada de totes.

Evolució	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Museu de Mataró	8.469	20.182	17.783	24.626	21.350	29.836	12.949
Can Serra	3.951	7.963	8.731	14.171	7.540	16.398	4.139
Torre Llauder	2.432	2.348	2.393	2.881	2.664	2.567	843
Ca l'Arenas	2.086	1.870	1.405	2.794	4.427	3.496	1.932
Can Marfà	Tancat	8.001	5.254	4.780	6.719	7.375	6.035

[Fig.18] Evolució dels visitants 2014-20. Font: O.P.P.C. (Elaboració pròpia).

Específicament, pel que fa als usuaris d'activitats pròpies (visites guiades, visites dinamitzades, visites teatralitzades, rutes urbanes, tallers didàctics d'història i ciències

naturals, tallers didàctics d'art i activitats familiars oferts des del Museu de Mataró en tots els seus equipaments i exteriors), s'ha registrat una important davallada el 2020 que també va lligada a la COVID-19, però també és degut a que les activitats programades pel Dia Internacional del Museus, la Nit dels Museus i altres esdeveniments d'aquest caire, passen a comptabilitzar com a visitants d'accés universal.



[Fig.19] Relació entre sessions d'activitats i usuaris participants. Font: Memòria 2020, Direcció de Cultura.

Pel que fa a la procedència dels visitants, tenim les següents dades de CS, CA i CM, ja que és on es recull aquesta informació. La diferencia de nombre de visitants d'altres nacionalitats entre un equipament o altre, a part de la centralitat de Can Serra, pot ser degut al menor nombre d'horari d'obertura dels altres dos equipaments.

	Local i català	Espanya	Estranger	TOTAL
Can Serra	2.839	3.390	341	6.570
Ca l'Arenas	2.303	1.136	57	3.496
Can Marfà	4.650	2.664	61	7.375

[Fig.20] Procedència dels visitants el 2019. Font: Memòria 2020. Direcció de Cultura (Elaboració pròpia).

De les dades obtingudes es desprèn que el públic majoritari de les activitats, tant pel que fa a públic general com a públic escolar, la procedència és de la mateixa ciutat, seguit de les poblacions més properes. Resulta evident que caldrà fer més incidència i fomentar els grups de visita, especialment els grups de visita foranis, tal vegada amb una estratègia concreta de captació de grups i promoció de visita a la ciutat i al Museu.

Malauradament, no es disposa de cap informe exhaustiu amb dades qualitatives sobre els mateixos usuaris del Museu que reflecteixin la seva experiència en les instal·lacions, ni cap enquesta de valoració per conèixer el grau de satisfacció relativa a l'experiència. L'empresa Magma Cultura sí que ha realitzat un seguit d'enquestes respecte les activitats que gestiona però amb unes mostres molt petites, en alguns casos de tan sols 8 persones. Aquests estudis reflecteixen el següent:

- El públic escolar valora molt positivament els diferents aspectes de les activitats (durada, continguts, guies, materials, etc.), on entre un 75 i un 90% dels enquestats donen la màxima puntuació.
- El públic individual valora molt positivament la durada, els continguts i la tasca del guia i, de la mateixa manera, però en menor mesura, l'adequació dels espais.
- El públic familiar valora molt positivament l'adequació dels espais i, de la mateixa manera, però en menor mesura, la durada, els continguts i la tasca del guia.
- El públic de col·lectius valor molt positivament tots els aspectes de l'activitat.
- La principal font de descoberta de l'activitat és l'Agenda Cultural de l'Ajuntament de Mataró per més del 80% dels enquestats.

De les tipologies de públics, el més freqüent és el públic escolar de la franja de primària. Aquesta és una constant en tots els museus de Catalunya, essent la franja d'educació la que més disposada està a realitzar sortides i activitats complementàries. Aquesta dinàmica es difícil de trencar i no està tant relacionada amb l'oferta existent com en una major predisposició de l'Escola. Tampoc s'ha realitzat cap estudi sobre els no públics de Mataró, i en aquest sentit, hi ha força marge per treballar una segmentació de l'audiència que permeti detectar públics objectiu concrets.

5.2.8. Anàlisi tàctic: la composició comercial

Tot seguit analitzem qualitativament els serveis que s'ofereixen actualment a les diferents seus del Museu a partir de les 4P del màrqueting mix: producte, preu, accessibilitat (place) i promoció:

5.2.8.1. El producte: l'experiència del visitant

Donada la diversitat de l'oferta del Museu i les diferents temporalitats en les que cada centre ha renovat els seus espais, aquest apartat està enfocat de manera particular en cada una de les seus.

En primer lloc, **Can Serra** és un edifici emblemàtic des del punt de vista patrimonial però no està adaptat a les necessitats de servei dels museus del s.XXI. Hi trobem dues exposicions permanents ("Iluro, Ciutat Romana" i "Mataró ciutat Mediterrània") i una de temporal on, si bé es mostren peces de gran interès local i de gran valor divulgatiu, trobem una clara limitació de l'espai. La dues exposicions permanents cobreixen una àrea d'uns 532m²: la primera cobreix el passat de la ciutat romana d'Iluro i la segona cobreix el final de l'etapa romana fins a l'actualitat.



Museografia de l'exposició permanent "Iluro, Ciutat Romana". Foto de l'autor.

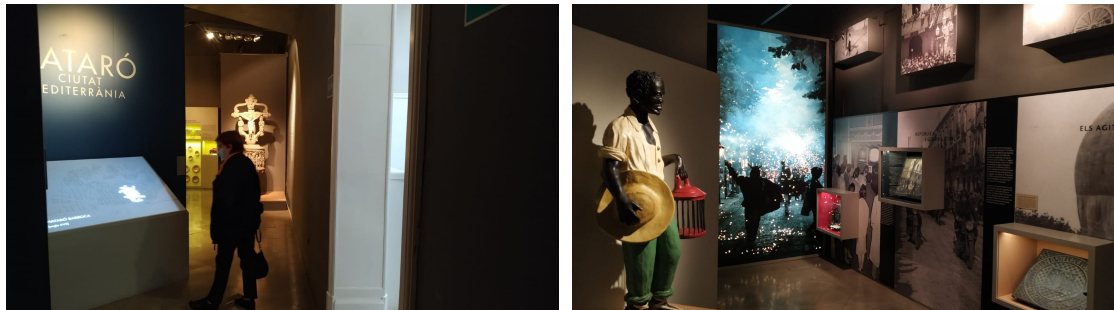
“Iluro, Ciutat Romana” és una exposició que destaca positivament per l'ús d'una ambientació immersiva gràcies a una il·luminació càlida i tènue en un ambient fosc. També cal assenyalar l'ús de recursos audiovisuals, entre ells, un mapping sobre el plànol de la ciutat. La senyalització és clara i precisa però com dèiem, la difícil gestió de l'espai genera efectes negatius en l'experiència del visitant. Per exemple, malgrat que hi ha fins a 7 audiovisuals tots ells cal veure'ls dempeus a poca distància de les pantalles, i tot i així, es poden crear embuts en la circulació del públic fàcilment. Hi ha un ús excessiu de textos en plafons blancs. Aquests, tot i utilitzar un llenguatge planer i proper, gens tecnicista, acumulen fins a 12 línies en fins a 6 paràgrafs successius, creant mòduls de 72 línies de text en alguna ocasió. En aquest sentit, els elements de mediació són majoritàriament visuals, algun d'auditiu -de la narració dels vídeos- i cap sinestèsic. Per tant, museogràficament trobem un greuge en les formes de percepció cognitiva, sense cap element interactiu. La narració té un enfocament clàssic de 'llibre de text', on més que apel·lar a l'emoció, l'empatia o a referents comuns amb el públic, s'opta per una descripció lògica i formal dels fets de manera cronològica.



A l'esquerra, *mapping* de la ciutat romana; al centre, una transcripció a la paret de la peça d'epigrafia romana, facilitant-ne la interpretació; a la dreta, exemple de llenguatge tècnic, abreujat i descontextualitzat amb poca capacitat apel·lativa. Fotos de l'autor.

Les carències en la distribució de l'espai es fan més evidents en la segona exposició permanent, 'Mataró ciutat Mediterrània', ja que en la mateixa capacitat espacial hi trobem explicat un període de 1500 anys, abruptament resumits i

comprimits, sense poder aprofundir en els detalls. Les característiques museogràfiques són molt semblants: molt suport en plafons textuais amb un llenguatge planer i clar. Tanmateix, trobem menys recursos audiovisuals i una il·luminació menys ambiental.



A l'esquerra, una usuària bloqueja el pas mentre observa un audiovisual; a la dreta, l'espai limitat provoca que en qüestió de dos metres es cobreixi un període de 100 anys. Fotos de l'autor.

A **Ca l'Arenas** hi trobem un equipament públic que ha adaptat l'antiga casa del pintor per oferir una exposició permanent i dues temporals que es reparteixen per les estances de la casa. En conjunt, aquesta seu presenta dos problemes: la dificultat de la mobilitat interior degut a l'essència original del propi espai i a l'absència d'elements de mediació amb l'art contemporani. Tanmateix, a nivell positiu, el centre ofereix una il·luminació agradable i eficient. Pel que fa als continguts, l'exposició permanent és un recorregut per la vida i obra de l'artista en un ambient que respecta l'ús original de les habitacions. Hi trobem plafons amb lletra gran, visualment atractiva i recollint la informació en alguna infografia que expliquen la vida del pintor. Pel que fa a les peces d'art, aquestes estan exposades en un estil clàssic de galeria, acompanyades d'una breu descripció tècnica en una fitxa que inclou el títol, autor, any i materials utilitzats. Les exposicions temporals se centren en temàtiques d'art contemporani vinculades a l'àmbit mataroní i segueixen un estil molt semblant a l'hora de presentar els continguts. La principal diferència és que els espais són més flexibles ja que no pretenen mantenir l'aspecte original de les estances, sinó que resten diferenciades de l'exposició permanent. De totes maneres, la falta de textos o informacions complementàries fa que moltes obres d'art romanguin descontextualitzades.



Absència d'elements de mediació per interpretar les peces d'art, acompanyades de cap informació apel·lativa. Fotos de l'autor.

Can Marfà presenta les instal·lacions més ben adaptades a la mobilitat, a la gestió museogràfica i a l'experiència del visitant donada la seva amplitud. Ofereix molta flexibilitat per al desenvolupament d'activitats vinculades al museu en favor de l'experiència del visitant amb més de 1.800m² per les exhibicions. La planta baixa té una sala dedicada a temporals, la primera planta acull la permanent 'Mataró, capital del gènere de punt', i la segona planta conté el fons de la col·lecció Vilaseca, de la qual una part és reserva visitable.

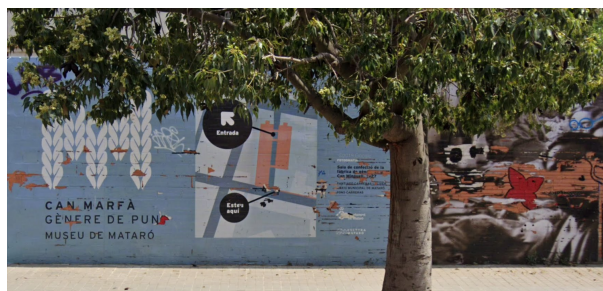
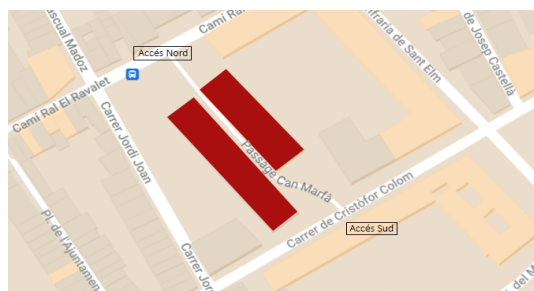
L'exposició permanent està dividida en 7 àmbits: els dos primers contextualitzen el gènere de punt a nivell tècnic (materials, producció, disseny, etc.) i compta amb un audiovisual de 8 minuts en un espai ample amb cadires adequat per a la seva visualització, amb l'únic inconvenient d'un excès d'il·luminació que provoca reflexos en la projecció. Els següents cinc àmbits expliquen cronològicament l'evolució de la indústria i el darrer àmbit tracta l'estat actual i les perspectives de futur. S'aposta per una museografia escenogràfica aprofitant les característiques fabrils de l'espai, de manera que les màquines de la col·lecció s'integren de manera natural i aporten una sensació immersiva favorable.

S'observa però, un abús de la mediació textual al llarg de la mostra -més enllà de l'audiovisual inicial- i el d'una narració canònica, acadèmica i distant, sense l'ús de testimonis que incrementin la varietat de veus en la narració i que aportin un component més emotiu.



A l'esquerra, espai habilitada per la projecció de l'audiovisual de l'exposició "Mataró, capital del gènere de punt. A la dreta, exemple de museografia escenogràfica. Fotos de l'autor.

La seu també compta amb una sala d'actes i un espai didàctic pels tallers sobre el gènere de punt, que estan ben equipats per oferir amplitud, comoditat i els serveis necessaris per a les activitats. La senyalètica interior és adequada on, igual que en les altres seus, el personal de l'entrada dona la benvinguda amb una breu síntesi de les exposicions, però a diferència de Can Serra i Ca l'Arenas, s'ofereix un fulletó amb un mapa de l'exposició permanent, degut a que és molt més gran que les de les altres seus. A nivell de senyalització exterior, Can Marfà és difícil de localitzar per als usuaris que siguin de fora de Mataró. Es troba en una zona més allunyada del centre a diferència de Can Serra i Ca l'Arenas, amb menys indicacions viàries. Hi ha dues maneres d'accedir al recinte, pel nord des del Camí Ral o pel sud, des del carrer de Colom, on es troba la porta d'entrada. Si el visitant arriba des del centre de la vila, pel nord, pot confondre's fàcilment. L'antiga fàbrica es troba semi-enclotada i separada del carrer d'un solar que no fa evident la presència immediata del Museu malgrat la mida de les naus. A l'accés del Camí Ral hi ha una sèrie de graffitis anunciatius de Can Marfà i del seu accés. Malgrat això, no hi ha cap altra senyal que indiqui la ubicació del Museu venint des de Can Xammar. Des del carrer Colom, el cartell del Museu es veu força menut.



Accessos a Can Marfà (Elaboració pròpia). Grafiti urbà a l'entrada nord del recinte de Can Marfà.

La nau gran de l'antiga fàbrica es troba actualment en desús. Com hem dit, des del Museu existeix la voluntat de dur a terme un estudi de remodelació i adequació de l'espai per a usos del Museu. Això suposaria incrementar el nombre de serveis i la qualitat d'aquests a partir de la concentració dels equipaments a Can Marfà.

La Vil·la Romana de **Torre Llauder** és un jaciment singular com a exemple d'urbanització del territori d'Iluro, declarat BCIN. Malgrat això li resta molt de potencial per descobrir i contextualitzar. En primer lloc la seva ubicació passa desapercebuda fins i tot per molts mataronins, ja que malgrat trobar-se molt a prop d'una de les principals entrades de Mataró, en la rotonda on conflueixen la N-II i la sortida de la C-32, el jaciment queda amagat dins d'un clos de formigó que res fa pensar que protegeix les restes d'una vil·la romana.



A l'esquerra, ubicació de les seus de Torre Llauder i Can Boet; a la dreta, el clos arqueològic passa inadvertit pels vianants i cotxes malgrat el cartell anunciatiu.

A més a més, es troba al costat d'un polígon industrial on el trànsit de vianants és baix. Dins del clos, manquen molts elements interpretatius –sols hi ha dues cartel·les inicials i plafons que indiquen algunes estances/zones. No hi ha implementat cap element de mediació a través de les TIC i la visita lliure no està disponible sols es pot fer de manera guiada una vegada a la setmana i és gratuïta. Aquesta compta amb una explicació de la vil·la contextualitzada dins els seu període històric i amb una descripció dels diferents elements que la caracteritzen. Tanmateix, el públic té poca capacitat per moure's lliurement i durant la major part del temps es troba allunyat de les restes de les quals s'està parlant. A escassos metres tenim el Centre d'Interpretació del jaciment dins la masia de Can Boet, que es caracteritza per una museografia sòbria i formal, un excès de recursos textuais i la mostra d'alguns artefactes trobats a la vil·la.



El Centre d'Interpretació de la Vil·la Romana de Torre Llauder es troba a Can Boet.

A **Can Boet** hi trobem únicament activitats i tallers familiars relatius al patrimoni natural el matí del darrer diumenge de cada mes, oportunitat en la que també es pot veure el jardí mediterrani.

La **mitjana de superfície expositiva** permanent dels museus de la Regió de Barcelona és de 797m^2 , mentre que la **de les seus del Museu és de 254m^2** . L'espai expositiu permanent de Can Serra, la seu central i el centre que ha rebut més visitants en els darrers cinc anys, és inferior a la mitjana dels museus de la demarcació. Tan sols 6 dels 39 museus de la Regió de Barcelona tenen una superfície d'exposició estable inferior a la de Can Serra, i un d'ells és Ca l'Arenas⁵⁴. Per contra la nau petita de **Can Marfà** diposa de 1.056m^2 d'espai expositiu permanent i 530m^2 de temporal, sent l'**espai més ben condicionat** per a desenvolupar la tasques museístiques de la institució.



La sala d'exposicions temporals de Can Serra i l'espai didàctic vinculat són força petits. Fotos de l'autor.

⁵⁴ Stoa (2019) Nou programa museològic del Museu de Mataró | Resum Executiu.

Les **activitats** del Museu estan essencialment enfocades al públic escolar. L'oferta anual consisteix en la visita guiada dinamitzada amb activitats a les exposicions de cada equipament. Aquestes visites duren una hora aproximadament, amb capacitat per 25 alumnes i cita prèvia. Donat que les visites escolars es duen a terme quan el museu resta tancat al públic general, s'eviten possibles problemes d'espai i mobilitat. L'oferta educativa està vinculada tant a les exposicions permanents com temporals. Paral·lelament, aquestes activitats es transformen en la seva versió familiar oberta al públic general, a les que hom pot inscriure-s'hi per participar-hi un determinat cap de setmana del mes: el primer, és per les activitats i tallers de Can Serra; el segon, per les de Ca l'Arenas; el tercer per les de Can Marfà; i el quart per les de Can Boet. Per la seva banda, no trobem activitats relatives al jaciment de Torre Llauder, més enllà de la visita guiada setmanal per a públic general o les visites per grups que s'acordin sota demanda. En aquest sentit, el Museu permet una oferta "a la carta" de tallers per a grups en totes les altres seus. Totes les activitats són en català o castellà, incloent les visites guiades, però no hi trobem ofertades llengües estrangers com l'anglès o el francès.



La falta d'espai per a seveis complementaris fa que la llibreria del Museu consisteixi en dos retaules ubicats a l'entrada de Can Serra, l'únic lloc on es poden aconseguir les publicacions pròpies.

De l'anàlisi global de freqüentació de públics en relació a les activitats, la modalitat de visita guiada és la tipologia d'activitat que desperta més interès i més afluència i participació de públics, i especialment les visites guiades a les exposicions permanents i als equipaments. Les rutes, seguides de les visites dinamitzades, dels tallers didàctics d'història i ciències naturals i de les visites guiades a les exposicions temporals són la resta d'activitats que han gaudit de més públic.

	Can Serra	Ca l'Arenas	Can Marfà	T. Llauder	Can Boet
Exposicions	3	3	2	1 (C. Boet)	No
Espai expositiu	500m ²	200m ²	1.800m ²	Jaciment	Jardí
Museografia	Nova museologia	Galeria d'art	Recreativa	Plafons	-
Mediació	Textual	Textual (poca)	Textual, Audioguia	Humana	-
Senyalització	Sí	Sí	Sí	Sí	-
Audiovisuals	8	0	1	0	-
Interactius	0	0	0	0	-
Activitats	1 dia/mes	1 dia/mes	1 dia/mes	Cap	1 dia/mes
Serveis compl.	Llibreria, Lavabo	Lavabo	Lavabos	Cap	-

[Fig.21] Resum sobre l'experiència del visitant a cadascuna de les seus. (Elaboració pròpia)

5.2.8.2. El preu

La regulació dels preus de les entrades ve donada pel consistori i qualsevol canvi en aquesta política ve donada per les instàncies municipals superiors i els ingressos potencials recaurien en la mateixa administració. Actualment, l'entrada al museu i a totes les seves seus és **gratuïta** i sols alguns tallers i activitats són de pagament, amb un preu que ronda els 3-5€. Les reserves, degut a la situació de la pandèmia, es fan únicament de manera virtual i, en alguns casos, s'ha arribat a suspendre la visita guiada o activitat. Si és per a un grup particular, 3 euros per persona si són més de 15 persones o 45 euros, preu tancat, si són menys de 15 persones. A continuació detallem quina oferta és gratuïta i quina de pagament:

- L'entrada a totes les seus és gratuïta
- Tota l'oferta destinada a públic escolar és gratuïta excepte els tallers.
- Tota l'oferta destinada a públic familiar és gratuïta.
- Tota l'oferta destinada a grups particulars és de pagament.
- Tota l'oferta d'activitats a públic general és gratuïta.

5.2.8.3. L'accessibilitat

Els equipaments del Museu tenen un **horari d'obertura** bastant limitat. Generalment, els equipaments obren els matins per les visites concertades i pels tallers educatius amb les escoles. Per la tarda obren al públic general en franges de tres hores. Can Serra és l'equipament amb un horari més ample, obrint de dimarts a divendres per la tarda, dissabte pel matí i tarda i diumenge pel matí. Ca l'Arenas i Can Marfà obren de dijous a diumenge en les mateixes condicions que Can Serra i, per la seva banda, Torre Llauder sols obre el dissabte amb 1 visita guiada i Can Boet està obert únicament a consultes.

Segons una anàlisi de l'empresa Stoa realitzat per al Museu de Mataró⁵⁵, la mitjana d'obertura a l'any dels museus de la Regió de Barcelona és de 1.242 hores, mentre que la mitjana d'obertura dels equipaments del Museu de Mataró és de 534 hores⁵⁶. L'obertura de Can Serra és de 1.210 hores l'any i podria ser equiparada a la mitjana de la zona de referència, però lluny dels centres amb més estona d'obertura que superen les 3.000 hores.

Seu	Dilluns	Dimarts	Dimecres	Dijous	Divendres	Dissabte	Diumenge i festius
Can Serra		17-20h	17-20h	17-20h	17-20h	11-14h 17-20h	11-14h
Ca l'Arenas				17-20h	17-20h	11-14h 17-20h	11-14h
Can Marfà				17-20h	17-20h	11-14h 17-20h	11-14h
T.Llauder						1 Visita guiada/dia	

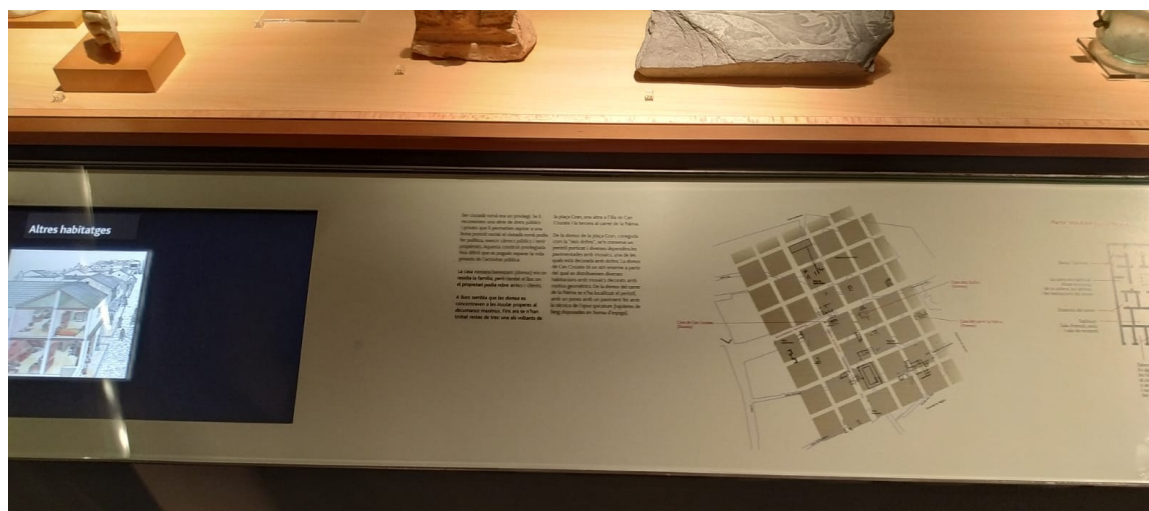
[Fig.22] Horaris de les seus visitables del Museu. (Elaboració pròpia).

L'accessibilitat a **Can Serra** està adaptada a persones amb mobilitat reduïda amb l'ús d'un ascensor i els plafons informatius a mitja alçada, però com hem mencionat l'espai és massa estret per desplaçar-se amb facilitat en cas d'haver-hi diverses

⁵⁵ Stoa (2019) Nou programa museològic del Museu de Mataró | Resum Executiu.

⁵⁶ Les dades del Museu de Mataró en aquest cas corresponen a les de l'any 2017.

persones. A **Ca l'Arenas** la situació és semblant, ja que la seu compta amb un ascensor però en tractar-se d'una casa-museu, l'espai per moure's és reduït.



Alguns plafons de Can Serra estan situats a mitja alçada per facilitar l'accés a infants, persones en cadira de rodes, etc. Foto de l'autor.

La mobilitat per tot l'edifici de **Can Marfà** és molt bona i, sens dubte, és la seu del Museu amb una millor accessibilitat amb dos ascensors a cada punta de l'edifici i lavabos adaptats per a persones amb mobilitat reduïda. En la museografia falten però elements de mediació amb persones amb discapacitat sensorial.

Torre Llauder té un greu dèficit pel que fa a l'accessibilitat: s'hi pot accedir per escales però no hi ha elements com ascensors, rampes o cadires salavescals que permetin l'accés a gent amb mobilitat reduïda. El sòl del terreny també presenta sots i irregularitats que podrien ser anivellats amb una intervenció. Tampoc hi trobem elements informatius per a persones amb discapacitat perceptiva com audioguies. Malgrat tot, existeix un Pla d'Accessibilitat pendent d'execució i hi ha la voluntat de reformular la valorització del lloc amb un seguit d'elements que incloguin la possibilitat de fer visita lliure. L'accessibilitat a **Can Boet** és encara més restringida: obert sols una vegada al mes o a partir de reserva amb cita prèvia per consulta respecte el fons de patrimoni natural, arqueològic o el Centre d'Interpretació de Torre Llauder.

Com veurem en el següent apartat, el Museu tampoc disposa de cap visita virtual o d'una col·lecció en línia que es pugui visitar des de casa.

5.2.8.3. La promoció i la comunicació

La Direcció de Cultura de l'Ajuntament de Mataró porta la comunicació del Museu juntament amb els altres àmbits culturals que coordina -les biblioteques, les arts en viu, la cultura popular, etc. D'aquesta manera, els missatges del Museu de Mataró queden englobats dins d'un canal únic centralitzat on també s'hi troben informacions relatives a tota l'agenda cultural de la ciutat. En aquest sentit és difícil que les propostes que es puguin fer des del Museu destaquin per aquest canal. Aquesta falta d'autonomia en la política comunicativa dificulta l'eficiència dels missatges.



El Museu de Mataró es troba en una posició poc destacada dins del disseny web de Tot Cultura.

La comunicació online del Museu està força limitada. Els missatges es realitzen, en primer lloc, a través dels comptes socials de [Twitter](#) -amb uns 2.880 seguidors- i [Facebook](#) -amb poc més d'un miler. En segon lloc, a través de l'Agenda Cultural del portal Tot Cultura⁵⁷. En conjunt, les informacions són sols en català i tenen un caràcter informatiu formal amb poca capacitat d'*engagement*, a excepció d'alguns tweets propositius. També apareix informació al ja mencionat portal de Visit Mataró -la plataforma online que promou la ciutat com a marca turística. En ambdós casos, el Museu es troba englobat dins d'una estratègia global de ciutat i no pròpia com a institució. Tanmateix, existeix un projecte per a crear una web del museu inserida dins del portal de Tot Cultura, on es preveu allotjar una estructura de navegació pròpia amb

⁵⁷ <https://www.culturamataro.cat/>

continguts fets des del museu per explicar la tasca del Museu que no es veu. Des de l'administració es considera que cal posar èmfasi en explicar els treballs de conservació, catalogació i difusió que fa el Museu, més enllà de les exposicions i les activitats.



La portada dels perfils socials del Museu inclou informació de contacte i una descripció formal.

La comunicació offline se centra en l'ús de fulletons i *flyers*, produïts també per la Direcció de Cultura i disponibles en les mateixes seus del Museu, centres cívics, biblioteques i en l'Oficina de Turisme de Mataró; i d'altra banda, en notes de premsa. Els fulletons contenen informació general sobre els continguts de la seu en la que es troben amb una descripció museològica i un plànol de les sales expositives. També hi podem trobar altres fulletons de rutes culturals i de l'Agenda Cultural de la ciutat, on hi apareixen accions del Museu que es poden trobar en el mateixos llocs i en alguns hotels, fires, etc.

El Museu fa comunicats de premsa/dossier/presentacions als mitjans segons la mida de cada projecte o iniciativa. La relació amb els mitjans de comunicació locals és molt fluïda i de tant en tant apareix als mitjans nacionals. El Museu no té espais publicitaris propis, en canvi és Tot Cultura qui decideix independentment com gestiona la publicitat dels seus equipaments a diaris locals com Tot Mataró, Capgròs o El Punt.

La institució presenta una disparitat de logotips i gràfiques corporatives, amb criteris de disseny diferents, que fa que la diversitat temàtica -que és un actiu- esdevingui un problema d'identitat, projectant una **percepció divisora entre la institució i totes les seves extensions**. Es genera confusió sobre la titularitat i la relació mútua entre les seus del museu. Això es pot veure en la nomenclatura de cada seu, on

es prioritza el nom local de l'extensió per davant de 'Museu de Mataró', i en ser referenciada, sovint s'opta per la primera expressió obviant la titularitat del Museu. En alguns casos, també s'ha recollit aquesta confusió respecte la titularitat i la jerarquia de les seus del Museu entre el personal extern contractat dels serveis educatius.

	Genèrica. Sols utilitzada als perfils de Facebook i Twitter
	Can Serra Història de la Ciutat - Museu de Mataró
	Ca l'Arenas Centre d'art - Museu de Mataró
	Can Marfà Museu del Gènere de Punt - Museu de Mataró
	Clos arqueològic Torre Llauder - Museu de Mataró
No en té	Can Boet Centre de documentació del PN - Museu de Mataró

[Fig.23] Les gràfiques dels logotips del Museu de Mataró i les seves submarques.

5.3. Identificació del Problema

El Museu de Mataró presenta dos problemes principals: un problema de posicionament, degut al debilitament de la marca i un problema d'accessibilitat degut a la reducció d'horaris d'obertura i a la infraestructura dels seus espais.

El problema de **posicionament** del Museu ve donat per:

- La necessitat d'implementar més estudis de públic
- La dispersió de les seues i dels equipaments, oferint una idea confusa del conjunt
- La falta de gestors especialitzats en màrqueting i comunicació
- La falta de planificació comunicativa pròpia
- La baixa autonomia comunicativa

En conjunt, tot plegat afebleix la marca 'Museu de Mataró', la qual parteix de l'absència d'un estudi de branding. A més, la manca d'eines de comunicació pròpies en un entorn compartit amb altres marques de l'àmbit de la Direcció de Cultura afecta negativament la distinció de la marca Museu de Mataró amb d'altres com la de la Nau Gaudí – Col·lecció Bassat.

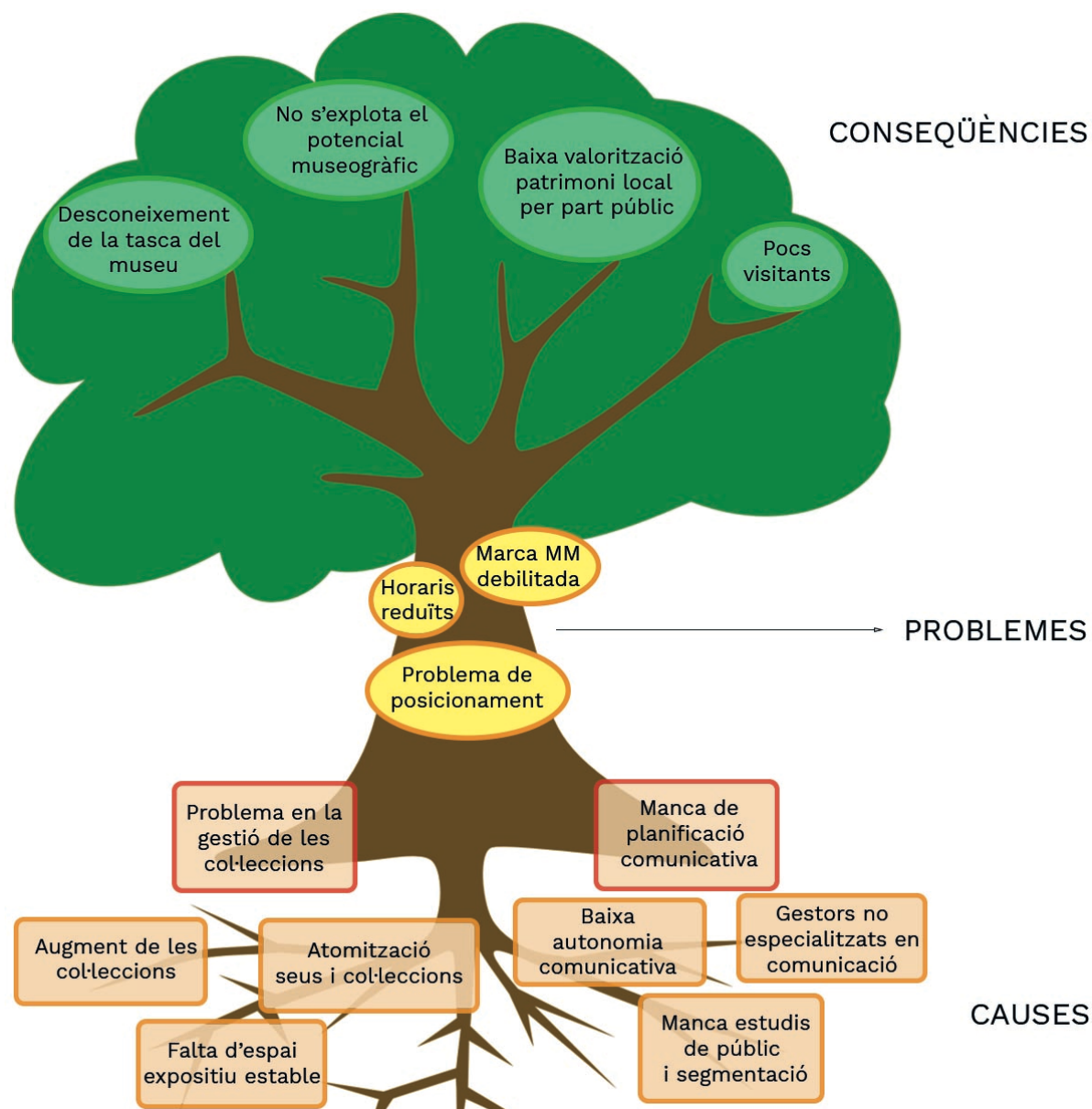
El problema de **l'accessibilitat** ve donat per:

- Un problema en la gestió de les col·leccions derivat de l'augment del patrimoni del museu que ha generat la necessitat de més recursos humans i econòmics.
- La dispersió dels equipaments dificulta la logística per a que els treballadors es puguin desplaçar de seu a seu.

En conseqüència, el Museu disposa d'uns horaris de visita a les exposicions molt reduïts i un programa d'activitats enfocats sols al cap de setmana. L'espai expositiu estable està limitat a diverses localitzacions petites amb poca flexibilitat i espai que poguessin oferir una experiència de visita còmode, que no són suficients per donar visibilitat a la diversitat de les col·leccions. Aquesta situació posa de manifest la baixa valorització del patrimoni a la ciutat i provoca la desatenció i desvalorització de tasques de menor visibilitat pública del Museu -com la documentació i la recerca- i a la

impossibilitat d'especialitzar els gestors patrimonials per àrees, donant-se la situació del "tothom fa de tot". Els serveis educatiu i d'atenció al visitant estan externalitzats però limitats amb un sostre de pressupost que compromet l'oferta de nous recursos i l'ampliació d'horaris d'atenció al visitant.

Per altra banda, també cal subratllar que la varietat de dinàmiques territorials i l'heterogeneïtat socio-econòmica entre els municipis del Maresme dificulten la consolidació del Museu de Mataró com un centre museístic referent de la comarca. Malgrat això, el seu potencial en patrimoni arqueològic i patrimoni natural té la capacitat de centrifugar l'atenció del territori.



[Fig.24]. Arbre de problemes (Elaboració pròpia).

5.4. DAFO

L'anàlisi de l'entorn i la de la institució queda resumida en un diagnòstic DAFO (Debilitats i Fortaleses en l'àmbit intern i Amenaces i Oportunitats en l'àmbit extern).

I N T E R N	DEBILITATS	FORTALESES
	-Col·leccions disperses, mal condicionades i no prou documentades. -Limitacions d'espais expositius estables. -Horaris d'obertura restringit limitacions com a recurs turístic. -La pluralitat d'equipaments i col·leccions manifesta una alta escassetat de rrhh. -Servei pedagògic amb rrhh externs manca de cohesió a l'equip de treball. -Les submarques –CA, CM, CS-, amb identitat corporativa pròpia debilita la marca MM. -Manca de lloc web propi. -Associacions de voluntaris ("seccions" del MM originals) allunyades de l'entitat.	-Col·leccions patrimonials diverses relats rics i variats, programa expositiu amb temes diferents i complementaris. -Rellevància de les col·leccions d'arqueologia i del tèxtil de punt lideratge territorial. -Col·lecció tèxtil té vinculació amb indústria viva aliances amb entitats o institucions al marge del sector cultural (TecnoCampus). -Can Marfà, espai de gran envergadura permet centralitzar l'activitat del MM. -Potencial icònic de CM pot enfortir la identitat del MM guanyar rellevància a públics externs. -Activitat del MM acollida consolidada per part dels públics escolars.
E X T E R N	AMENACES	OPORTUNITATS
	-Manca de visibilitat de les col·leccions municipals degut a la manca de valoració per part del públic local. -Oferta patrimonial local atractiva: Casa Coll i Regàs, Nau Gaudí, etc. -Canvi de tendències de consum cultural més domèstic i menys consum en l'espai públic. -Dinàmiques territorials divergents i diferències socioeconòmiques al Maresme. -Pràctiques culturals condicionades pel nivell educatiu: Mataró per sota la mitjana catalana.	-Situació geogràfica del MM que facilita el lideratge al territori d'influència. -Manca equipaments de relleu a la comarca. -Aposta pel turisme cultural de la Direcció d'Ocupació i Promoció econòmica. -Situació de Can Marfà en línia de costa i barri de l'Havana rol de dinamització ciutadana i referent social per a la població que hi viu. -Associacions de voluntaris per a la recerca i difusió del patrimoni de Mataró. -Població migrant i desfavorida, potencialitat per relats d'integració i cohesió social.

6. Anàlisi de referents

En aquests apartat, assenyalem un seguit de museus o institucions culturals patrimonials i culturals que han desenvolupat accions per enfrontar-se als reptes de la societat actual, en especial del seu entorn més immediat per afavorir la cohesió social, el desenvolupament, la integració i l'enfortiment de les xarxes de solidaritat de les seves comunitats, però també accions per connectar amb els seus públics a través de promocions o campanyes de fidelització.

El Museu del Joguet de Figueres

Un dels aspectes que reconeixen aquesta institució és la seva acció social, compromesa amb l'accés universal a la cultura i al coneixement des de la definició dels seus valors i objectius: oferir acollida a la comunitat i potenciar la seva implicació dins el museu, **col·laborar amb entitats locals per estimular la cohesió social** o apostar per la transversalitat cultural, entre altres. El Museu del Joguet coopera amb diverses entitats i institucions del territori impulsant i participant en diferents programes inclosius i adreçats a la cohesió social. Per exemple, forma part del programa 'Apropacultura', iniciativa de foment de la inclusió social en l'àmbit cultural; col·labora amb l'Associació de Malalts d'Alzheimer i Família de Figueres (AMA), i amb La Salle Figueres en el programa 'Reminiscències', adreçat als malalts que atén l'associació; amb Càritas Alt Empordà Interior facilitant l'accés de les persones usuàries dels seus serveis als continguts del Museu; i col·labora en diversos programes de lleure, formació i ocupacionals amb la Fundació ALTEM, entitat de referència en l'atenció de persones amb discapacitat intel·lectual i/o trastorn mental de la comarca de l'Alt Empordà. D'aquesta manera, ALTEM és el proveïdor del serveis de neteja del Museu i proporciona les pràctiques professionalitzadores dels beneficiaris del programa "INCORPORA" d'integració sociolaboral de persones en situació de vulnerabilitat.

El Museu de Figueres és un referent per al Museu de Mataró ja que totes dues entitats tenen un abast i un volum semblants. Es tracta de dos museus d'àmbit comarcal molt implicats amb la seva comunitat on destaca la sensibilitat social pels col·lectius més

desafavorits. La implicació del Museu en la tasca de les entitats socials de Mataró ha de ser una de les vies de realització dels valors, objectius i missió de l'entitat.



Conjunt d'entitats socials locals amb les que el Museu del Joguet hi col·labora.

El Museu d'Art Contemporani de Barcelona (MACBA)

Als anys vuitanta, en el marc de la recuperació i revalorització del centre de la ciutat de Barcelona es van adoptar mesures de regeneració urbana basades en la complicitat del sector cultural i la iniciativa privada per a legitimar la política cultural i generar uns efectes positius en els àmbits social i econòmic.⁵⁸ El MACBA fou una peça clau en la rehabilitació urbanística integral del Raval, esdevenint un motor de reestructuració del teixit social, econòmic i simbòlic, projectant una imatge monumental i de qualitat d'una zona prèviament degradada: carrers sense serveis, edificis vells sense manteniment, inseguretat ciutadana... El museu, juntament amb el CCCB i altres instal·lacions facilitaren la proliferació d'activitats comercials d'oci i hostaleria, contribuïren a una recuperació gradual del consum dels residents. L'ús continuat d'un determinat espai fa que l'usuari ho consideri com una cosa seva i contribueix a enfortir la identitat de barri facilitant la governabilitat de la ciutat ja que és vista com un projecte comunitari.⁵⁹

Avui dia, el MACBA segueix sent un museu amb vocació de relació amb el seu entorn més proper. S'hi relaciona des de la feina **compartida amb els actors del barri** per acostar-se a les diferents realitats. L'any 2018 el MACBA va signar un acord amb

⁵⁸ Rius (2006)

⁵⁹ Cócola Gant (2009) p.113.

l'ONG **Refugee Friendly**⁶⁰, dedicada a generar amistat entre locals i refugiats a través de les seves aficions, tot convidant-los a assistir a esdeveniments culturals. El **Black Barcelona** és un espai per a la visibilització, el reconeixement i la trobada de la comunitat afrodescendent a través de diverses activitats literàries, teatrals, musicals, gastronòmiques o de moda. Barcelona Tech City és una associació aliada que ofereix visites al Raval a emprenedors que han arribat recentment a la ciutat i a les seves famílies per tal que coneguin l'oferta cultural del barri i del MACBA. **Metzineres**⁶¹ és un entorn d'aixopluc per a dones que usen drogues sobrevivint violències amb qui el museu col·labora per fomentar un espai de confiança i complicitat on el col·lectiu pugui conèixer i descobrir, a través de l'art, eines d'apoderament personal i col·lectiu.



El MACBA dona suport al col·lectiu Black Barcelona, entre altres, amb la cessió dels seus espais.

El **programa educatiu** del museu també està enfocat a vetllar per la cohesió social del barri a partir de la col·laboració amb els centres locals. Així, el projecte 'Apadrina el teu equipament'⁶² està enfocat a donar resposta a les necessitats de l'etapa educativa, el contingut de l'assignatura, les competències a treballar, així com les característiques de l'alumnat. Es tenen presents la diversitat de l'alumnat i la voluntat d'incidir en l'apropament de les famílies als centres culturals⁶³. El MACBA també ha dut

⁶⁰ <https://www.refugeefriendly.org/>

⁶¹ <https://metzineres.net/index-ca.html>

⁶² És un projecte fruit de la col·laboració entre les institucions de la Diputació, Foment de Ciutat i les institucions culturals del barri: la Fundació Tot Raval, el CCCB, el MACBA, el Museu Marítim, la Filmoteca de Catalunya i el Liceu.

⁶³ <https://www.macba.cat/ca/aprendre-investigar/recerca-xarxes/apadrina-el-teu-equipament> [Data de consulta 13/04/21]

a terme iniciatives puntuals o proves pilot com 'Els nens i les nenes del barri', un taller extraescolar on els infants podien conèixer artistes i treballar plegats la creativitat; o les jornades 'Allez!', un seguit d'experiències mòbils i ambulants produïdes des de pràctiques artístiques i pedagògiques diverses, fruit de la col·laboració amb la Fundació Daniel i Nina Carasso.⁶⁴

L'**accessibilitat** es desplega per tot el museu, des de la millora continuada de les instal·lacions fins al disseny de programes que afavoreixen apropar l'art a tots els públics, amb recursos adaptats a les diverses necessitats. El projecte d'accessibilitat rau en el valor del museu, en el convenciment que l'art facilita la integració i la transformació social on tothom pugui gaudir dels espais i de les activitats que es proposen.

En conjunt, el MACBA ha dissenyat un seguit de promocions i productes per canalitzar el seu posicionament com a centre vertebrador del barri del Raval. A Mataró, la centralització de les seues del Museu a Can Marfà ofereix una oportunitat per promocionar un seguit d'accions econòmiques, socials i culturals per dinamitzar l'entorn més enllà del propi edifici. Un compromís social del Museu traduït en iniciatives al carrer dirigides als col·lectius més vulnerables dels barris perifèrics més propers a la zona –com Rocafonda i El Palau– afavorirà que aquests segments poblacionals també participin en algunes d'aquestes dinàmiques de ciutat.

La promoció d'un objecte emblemàtic del MNHN

El Museu Nacional d'Història Natural de Santiago de Xile exhibeix des de fa 125 anys en el seu Saló Central, l'esquelet d'un exemplar de balena, el qual s'ha convertit en la icona institucional del museu. Aquest espècimen va encallar a Valparaíso a l'abril de 1889; va ser portat al Museu pel seu estudi i conservació i el 1895, va ser instal·lat en el sector nord de la sala central. Amb l'augment de la seva popularitat, el 1980 la balena va ser traslladada a la meitat sud del mateix saló, per atorgar-li un major nivell de preponderància dins l'exhibició.

El 2012 es van iniciar treballs de conservació i restauració de l'esquelet, que a part de la neteja, reparació i reemplaçament de peces, venien acompanyats de la

⁶⁴ <https://allez.macba.cat/?lang=ca> [Data de consulta 13/04/21]

preparació d'una nova museografia. Amb la intenció de promocionar aquesta inauguració es va convocar un concurs per **posar-li nom a la balena del Museu**, en part, després d'haver-ho recollit com a suggeriment per part d'alguns usuaris⁶⁵. El concurs va estar destinat a nens i nenes de 4 a 17 anys d'edat i van arribar 86 propostes de les que es van seleccionar 10 noms finalistes, dels quals *Greta* va el nom escollit. La popularitat de la balena l'ha convertit en l'objecte emblemàtic de la col·lecció del MNHN, i la institució ha sabut canalitzar aquest sentiment entre el públic a través de campanyes promoció del Museu. Per exemple, el procés de restauració mencionat de 2012-2013 va ser anunciat com 'Operación Ballena' amb la creació d'una campanya de comunicació sobre el procés, que va incloure una galeria d'imatges, una galeria de vídeos i la seva difusió a les xarxes socials.



Promoció del MNHN a través del reclam de la peça més popular de la seva col·lecció.

Malgrat que les dimensions, els recursos i sobretot l'abast del MNHN és molt major que els del Museu de Mataró, aquest cas ens sembla un paral·lelisme pertinent donat que la institució maresmenca també disposa de l'esquelet d'un cetaci –un torqual comú–, conegut popularment com la “**Balena de Mataró**”. Aquesta va varar a Vilassar de Mar el 1977 i va ser traslladada a la platja de Mataró on va estar exhibint-se durant uns dies a la piscina del Club Nàutic. La Secció de Ciències Naturals del Museu de Mataró es va encarregar de la seva neteja i de la conservació de l'esquelet. El 1984 es va realitzar una exposició monogràfica sobre l'exemplar, amb el títol “La balena de Mataró”, on s'explicava les característiques dels cetacis i l'excepcionalitat de la troballa. L'exposició

⁶⁵ <https://www.mnhn.gob.cl/noticias/greta-la-ballena-del-mnhn> [Data de consulta 29/06/21]

va ser ubicada a la planta baixa de Can Serra i va rebre un total de 22.411 visites en 3 mesos⁶⁶, una xifra equivalent al nombre de visites totals en un any a totes les seus del Museu. Actualment, l'esquelet es conserva a la reserva de la Secció de Ciències Naturals del Museu de Mataró a l'espera d'una ubicació definitiva. Donada l'atenció que ha generat l'esquelet al llarg dels anys es podrien desenvolupar diverses accions per promocionar l'excepcionalitat de la peça.



La 'Balena de Mataró' es va tornar a exposar el 2017 a Can Serra amb un gran èxit de visitants.

La multigestió d'espais del Museu de Badalona

El Museu de Badalona és un referent a tenir en compte per tres raons: 1) gestiona diversos espais patrimonials visitables en localitzacions disseminades per la ciutat –Can Miravetges, la Casa dels Dofins, la Casa de l'Heura, el Jardí de Quint Licini- a banda de la seu central, 2) gestiona el fons d'art de la ciutat i 3) és un museu amb col·leccions d'arqueologia que, a més a més, és responsable del servei d'arqueologia de la ciutat⁶⁷. En conjunt, **el Museu de Badalona és una institució dins l'esfera metropolitana, equiparable al Museu de Mataró** en serveis i nombre d'equipaments gestionats –si bé aquests es troben en un perímetre proper. La comparativa amb el Museu de Badalona ajuda a situar-nos en el punt en el que es troba el Museu de Mataró i detectar les necessitats que té a nivell de gestió. En aquest sentit:

⁶⁶ *Catàleg de l'exposició la balena de Mataró*. Secció de Ciències Naturals del Museu de Mataró [Mataró], 1984.

⁶⁷ <http://www.museudebadalona.cat/el-museu/arqueologia-urbana> [Data de consulta: 14/07/2021]

- Can Serra obre 1.210h/any, mentre que el Museu de Badalona obre 1.979h/any.
- El personal del Museu de Mataró és de 3,5 persones per equipament per les 6,5 persones del Museu de Badalona. En dedicació completa la relació és de 1,5 persones per 3,74 persones per equipament.
- El personal en relació a les exposicions temporals inaugurades el 2017 va ser de 0,9 persones per exposició en el Museu de Mataró, mentre que al Museu de Badalona la relació va ser de 5,2 persones per exposició.

Aquest creuament de dades indica que el Museu de Mataró treballa amb un nombre de personal significativament menor que el Museu de Badalona i confirma la **necessitat de la institució mataronina d'incrementar els seus recursos humans** per oferir una millor experiència i accessibilitat.

L'estudi de marca del Museu de Ciències Naturals de Barcelona

El Museu de Ciències Naturals de Barcelona és una institució amb més de 140 anys d'història que conserva una col·lecció de més de tres milions de peces de mineralogia, petrologia, paleontologia, zoologia i botànica. Està distribuït en diferents seus: el Museu Martorell i el Laboratori de Natura, situats al parc de la Ciutadella; el Jardí Botànic i el Jardí Botànic Històric a Montjuïc; i el Museu de Ciències Naturals de Barcelona, al parc del Fòrum. En aquesta atomització de les seus per la ciutat rau el principal punt en comú amb el Museu de Mataró, d'on recentment va sorgir un repte de posicionament de marca que creiem que pot ser rellevant pel nostre cas. La seva història és la d'una constant integració i separació d'espais i col·leccions en noves institucions de gestió. El 2000, els Museus de Zoologia i de Geologia es van fusionar sota el nom de Museu de Ciències Naturals de la Ciutadella, procés que va continuar el 2008 amb la integració del Jardí Botànic, essent recollides totes sota la marca Nat. La inauguració del 2011 del Museu Blau al Parc del Fòrum va permetre a la institució assentar-se en una nova seu central moderna i perfectament equipada d'acord amb les demandes de la gestió museística contemporània. Tanmateix, els gestors del Museu van adonar-se que la potència del nou Museu Blau havia començat a eclipsar, no sols la resta d'equipaments del museu, sinó també a la pròpia marca paraigües que era el Nat.

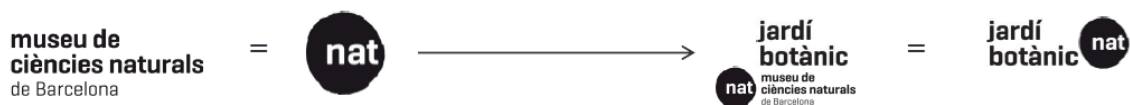
En aquest context, el MCNB va encarregar un estudi de branding per analitzar la problemàtica i generar possibles solucions. Pel que fa al primer afer, es va detectar que hi havia massa noms de seus i espais que generaven confusió al visitant, i en segon lloc, la paraula “museu” apareixia en dos submarques (Museu Martorell i Museu Blau) debilitant la marca mare. Especialment clar era el cas del Museu Blau: en primer lloc no responia al contingut del Museu i en segon lloc subratllava la ubicació per sobre la institució. La pregunta “si et traslladessis a una nova seu, mantindries el nom del museu?” va ser definitiva per veure que calia repensar la comunicació de marca. Les solucions preses van ser abandonar la imatge de “Xarxa de museus” per la d’una sola institució amb equipaments distints i utilitzar els noms d’aquests sols tenint en compte les necessitats de cada usuari. La comunicació, doncs, va prendre un nou rumb seguint la següent fórmula:

L’estratègia de branding va quedar recollida en tres fases: Una primera etapa d’**associació** amb la marca Nat del MCNB, una segona d’extensió del **significat** de la seu en qüestió associada al Nat, i una tercera on desenvolupar la **comunicació** una vegada haver consolidat el posicionament.

1º crear l’associació **nat** :



2º estendre el significat:



3º desenvolupar l’exploració en comunicació:



Transformació gràfica del logotip del Museu de Ciències. Font: Brandnetwork.

El programa de fidelització Amics del MNAC

El Museu Nacional d'Art de Catalunya (MNAC) disposa d'una agenda d'activitats i serveis força àmplia. Per tal d'atraure als usuaris, ofereix un programa de fidelització de públics per afavorir el retorn d'aquests al museu. La particularitat del programa Amics del MNAC és que ofereix una llista de sis productes diferenciats al detall per tal que cadascun d'ells s'adapti a les necessitats particulars de diferents segments de públic.

Individual 55 € Accedeix a totes les activitats i descomptes especials. Preu reduït per a sèniors, estudiants i residents de fora de l'AMB. —> Consulta tots els beneficis	Familiar / Dual 80 € Comparteix l'experiència de ser amic amb qui més estimes. Preu reduït per a residents de fora de l'AMB. —> Consulta tots els beneficis	Col·laborador 150 € Visita el Museu amb 2 acompanyants, gaudeix d'inscripció preferent a les activitats i molt més! —> Consulta tots els beneficis
Protector 300 € Visita el Museu amb 4 acompanyants, gaudeix d'inscripció preferent, d'activitats exclusives i molt més! —> Consulta tots els beneficis	Benefactor 600 € Visita el Museu amb 5 acompanyants, gaudeix de condicions exclusives i de totes les publicacions del Museu. —> Consulta tots els beneficis	Membre d'honor 1000 € Gaudeix de visites privades amb acompanyants i converteix-te en gran mecenes del Museu. —> Consulta tots els beneficis

Quadre dels productes de fidelització del programa Amics del MNAC. Font: mnac.cat

Individual:

Entrada gratuïta i il·limitada a la col·lecció i a les exposicions temporals.

Accés preferent sense cues ni esperes i atenció personalitzada.

Entrada especial de 5 € per acompanyant (màxim 3 per visita).

Entrada gratuïta a altres museus.

Invitacions a les inauguracions del Museu.

Descomptes especials: botiga-llibreria, restaurant, cafeteria i activitats familiars.

Familiar/Dual:

Tots els beneficis de la modalitat Individual

Familiar: carnets personals per a 2 adults + membres de la família menors de 16 anys.

Dual: carnet personal per a 1 adult amb 1 acompanyant.

Col·laborador:

Tots els beneficis de les modalitats Individual i Dual

Entrada gratuïta al Museu per a 2 acompanyants.

Inscripció preferent als viatges.

Obsequi d'una publicació de benvinguda.

Accés privat a la Sala Sert.

Invitacions a activitats exclusives fora de la programació habitual.

Protector:

Tots els beneficis de la modalitat Individual

Entrada gratuïta al Museu per a 4 acompanyants.

Inscripció preferent als viatges i a les activitats.

Obsequi d'una publicació de benvinguda i d'un catàleg anual del Museu.

Accés privat a la Sala Sert.

Invitacions a activitats exclusives fora de la programació habitual.

Reconeixement públic mitjançant la menció al web i a la memòria anual.

Visita anual al taller d'un artista.

Benefactor:

Entrada gratuïta al Museu per a 5 acompanyants.

Inscripció preferent als viatges i a les activitats.

Obsequi amb publicació de benvinguda i tots els catàlegs publicats pel Museu durant l'any.

Accés privat a la Sala Sert.

Invitacions a activitats exclusives fora de la programació habitual.

Reconeixement públic mitjançant la menció al web i a la memòria anual.

Visita anual al taller d'un artista.

Esmorzar i visita anual amb la direcció del Museu i dels Amics.

Membre d'honor:

Entrada gratuïta al Museu per a 5 acompanyants.

Inscripció preferent als viatges i a les activitats.

Obsequi amb publicació de benvinguda i tots els catàlegs publicats pel Museu durant l'any.

Accés privat a la Sala Sert.

Invitacions a activitats exclusives fora de la programació habitual.

Reconeixement públic mitjançant la menció al web i a la memòria anual.

Visita anual al taller d'un artista.

Esmorzar i visita anual amb la direcció del Museu i dels Amics.

Organització de visites privades a totes les exposicions temporals amb acompanyants.

Organització d'un itinerari anual a la col·lecció permanent amb acompanyants.

A tot plegat, donar-se d'alta dona dret a desgravacions fiscals del 75% en l'IRPF i en les dues primeres modalitats s'ofereix un programa de descomptes per segmentació de públics per edat (estudiants menors de 26 anys i jubilats) i per procedència (residents de fora de Barcelona).

L'Arqueotapa: Menja't Montjuïc i el Museu d'Arqueologia de Catalunya

El passat mes d'abril, el Museu d'Arqueologia de Catalunya (MAC) va impulsar "l'Arqueotapa", un esdeveniment que vinculava el Museu amb els establiments de restauració del barri del Poble-sec de Barcelona. La iniciativa, impulsada per l'associació *Menja't Montjuïc* apropava l'arqueologia a la gent a través de la gastronomia. Hi van participar una desena de bars i restaurants del barri, on oferien una tapa pròpia de nova nova creació inspirada en la col·lecció del MAC. També es va organitzar un concurs cultural que tenia com a premi un tast de vins per a dues persones a la sala 'Roma' del Museu, a partir d'un sorteig per xarxes on s'havia de pujar una foto de la tapa amb el #arqueotapa2021⁶⁸.

⁶⁸ <https://www.instagram.com/explore/tags/arqueotapa2021/>

Aquest tipus d'accions representen una gran oportunitat per teixir relacions entre els museus i els agents privats del barri aprofitant dinàmiques en les que totes dues part s'hi vegin beneficiades. És una ocasió per promocionar un turisme de proximitat i de donar a conèixer la institució i el seu patrimoni si aquesta va acompanyada d'una campanya de xarxes que dinamitzi la participació del públic. També és una finestra per captar patrocinadors i així, trobar noves formes de finançament de les pròpies accions dutes a terme. En aquest cas, Cervezas Alhambra i la revista Entre Vins hi van participar.



Cartell promocional de L'Arqueotapa i dues receptes preparades per locals de restauració del Poble Sec.

El Micro Museu de Nova York

El Micro o Smallest Mollusk Museum⁶⁹ és una iniciativa de divulgació medioambiental, específicament, de la ciència i món sobre els moluscs. Funciona com una mena de museu de ciències mòbil i compacte que pretén acostar difondre el coneixement a les zones més desfavorides de la ciutat de Nova York. De fet, el seu objectiu és desplaçar-se **als barris i a les comunitats que tenen menor oferta cultural** i així contrarestar aquest dèficit social. El projecte consisteix en sis mòduls que funcionen a mode de maleta didàctica que s'instal·la en sales d'espera d'hospitals, estacions de

⁶⁹ <https://micro.ooo/>

transport o biblioteques. Allí un o dos voluntaris fan de mediadors culturals amb els usuaris que s'hi interessin i s'hi acostin a preguntar⁷⁰.



Exemples dels mòduls mòbils col·locats amb educadors en zones de pas públic per atraure a curiosos.

La innovació d'aquesta idea és que els gestors culturals **s'adapten al temps dels usuaris i es desplacen per acostar-s'hi sense esperar a que vinguin** al Museu, tot plegat, mantenint el factor humà com a principal element de mediació i, per tant, assegurant que l'experiència tingui un component fortament social. Des de la perspectiva d'un museu com el de Mataró, és una iniciativa inspiradora que ofereix una experiència personalitzada a l'usuari, a un preu gratuït, que amplia l'accessibilitat al museu cap a aquelles persones que hi viuen més lluny i és una excel·lent eina de promoció directa per captar nous usuaris per acostar-los als equipaments físics.

⁷⁰ https://www.ted.com/talks/amanda_schochet_how_bumble_bees_inspired_a_network_of_tiny_museums [Data de consulta: 10/10/2020]

7. La proposta

Els objectius del **Pla de Màrqueting** són:

- Impulsar el desenvolupament de **Can Marfà com a seu principal** del Museu.
- **Optimitzar la gestió** dels equipaments, recursos, activitats i públics.
- Assumir un rol **dinamitzador social dels barris** perifèrics de la ciutat.
- Obrir el focus des de Mataró al seu territori natural d'influència, assumint **relats que integrin el Maresme**.
- Esdevenir un servei de referència en l'**oferta turística** de la ciutat.

En segon lloc també plantejem tres objectius instrumentals per oferir una solució als dos principals problemes que hem detectat:

- Enfortir el **nou posicionament** del Museu en el seu entorn.
- Millorar l'**accessibilitat** de la institució als seus visitants, principalment degut a una oferta d'horaris d'obertura reduït.
- Esbossar un **pla de comunicació** efectiu.

En aquesta part propositiva ens centrem, primerament, en diferenciar el Museu de Mataró dins del seu context tenint en compte què és el que pot oferir. A partir d'aquí proposem una **identitat** que vagi de la mà amb el potencial de l'oferta del Museu, definit per unes línies estratègiques que expliquin què vol ser el Museu i cap a on vol anar. Tot seguit, **segmentem** el perfil de públic o públics que ens interessa i proposem un seguit d'activitats, serveis i accions que reforcin el producte que ofereix el Museu en consonància amb la identitat d'aquest, incloent els quatre aspectes del **màrqueting mix**: el producte, el preu, l'accessibilitat i la promoció.

Aquest Pla de Màrqueting pretén ser una eina a disposició del Museu de Mataró, per aportar una reflexió pràctica a l'aposta estratègica amb la que el Museu està treballant actualment, que és la de concentrar els principals serveis en una nova seu

principal que reuneixi les condicions d'espai d'accessibilitat i de seguretat per a les persones i de les mateixes col·leccions.

7.1. Posicionament

Com hem vist anteriorment, el problema de posicionament del Museu parteix d'un vessant **comunicatiu** i d'un vessant **de gestió**. Aquestes disfuncionalitats són conseqüència sobretot de la necessitat de més recursos humans i financers per poder desenvolupar les tasques del museu amb tot el seu potencial d'acord amb les noves realitats socials. Per exemple, els models museogràfics estan quedant obsolets, la gent llegeix menys i cerca cada vegada més el consum d'experiències rellevants. Si bé la societat avança a una velocitat ràpida, sembla que els museus avancen unes passes més enrere respecte aquests nous hàbits de consum. Per tal de contrarestar aquesta situació caldria:

- un coneixement al detall dels interessos, necessitats i inquietuds dels públics
- una adequació de l'oferta del museu a les noves tendències i formats
- uns recursos humans amb en constant actualització formativa

Un augment dels recursos financers permetria fer front a cadascun d'aquests problemes, tanmateix en aquest treball plantejem un enfocament realista amb els recursos que disposa el Museu per tal de poder oferir un producte rellevant dins del seu context.

7.1.1. Qui som?: Identitat

Tal i com assenyala la Proposta d'Organització i Pla d'Acció del Museu de Mataró 2015-2020, aquest vol convertir-se en un equipament de referència de la ciutat oferint:

“... un de servei públic especialitzat, obert a la participació de la ciutadania, on dur a terme les seves funcions patrimonials, socials i culturals, com a

museu de societat, convertint-se en una eina de desenvolupament econòmic de la ciutat, tant en forma d'oferta cultural o turística, com en forma d'altaveu d'imatge i prestigi institucional. Ho serà cohesionant els diferents equipaments patrimonials que en formen part i millorant les seves estratègies comunicatives i de gestió per convertir-se en un espai de memòria, diàleg, convivència i inclusió social”.⁷¹

La **identitat** del Museu de Mataró rau en bona mesura en la singularitat heterogènia i local que caracteritza la seva col·lecció, amb la qual es pot explicar Mataró des del passat, present i futur. Sens dubte, això és el que distingeix més clarament a l'entitat de qualsevol altre centre museístic de la ciutat o de la comarca. Si bé a la mateixa Mataró trobem altres centres d'art com la Nau Gaudí amb la col·lecció Bassat o el MAC -les quals poden rivalitzar amb el Centre d'Art de Ca l'Arenas- i en altres municipis del Maresme hi trobem jaciments, museus i centres d'interpretació arqueològics similars als de Torre Llauder i a les exposicions arqueològiques de Can Serra, el Museu de Mataró parteix d'una col·lecció multitemàtica i transversal com avantatge per destacar la seva oferta.

Per tant, la **diferenciació** del Museu ha de passar per proposar activitats, exposicions i experiències que ofereixin uns continguts interdisciplinaris amb una visió holística de les narratives museològiques. El valor patrimonial doncs, ve donat per la interrelació que genera la col·lecció entre entorn i comunitat per fomentar el debat i la reflexió per pensar i projectar el desenvolupament de la societat mataronina. D'aquesta manera, la col·lecció permet:

- explicar tota la complexitat de la ciutat i el seu territori
- obrir l'accés a la cultura a tota la ciutadania
- interactuar amb tots els col·lectius socials
- treballar amb altres actors socials

⁷¹ Capella, A. (2015)

En aquest punt, considerem que el model de **Museu de Societat** és l'ideal per la institució per a posicionar-se com un referent social, preocupat pels mateixos temes que interessin a la seva comunitat amb una visió transversal de temes des del passat, present i futur. Per tal d'esdevenir-ho, plantegem cinc **línies estratègiques** que fonamentin la identitat del Museu de Mataró i donin resposta a la seva voluntat d'esdevenir un centre de referència patrimonial local:

-  Projectes amb caràcter comunitari
-  Sensibilitat social
-  Accions a l'espai públic
-  Incloure la mirada contemporània en el relat museològic
-  Referent turístic de la ciutat

Projectes amb caràcter comunitari

Cal que s'impulsin projectes en col·laboració amb entitats públiques i privades -i amb artistes locals- que treballin amb la participació de persones i col·lectius dels diferents barris de la ciutat. Aquests projectes, que es poden treballar a partir de processos creatius col·laboratius, es poden moure per diferents espais de la ciutat, ja sigui durant el procés de creació o en el moment de la exhibició. La capacitat de generar espais comuns entre col·lectius enfortirà la posició del Museu com a referent comunitari local a la vegada que permetrà donar a conèixer la seva tasca.

Sensibilitat social

La col·laboració amb entitats que treballin amb col·lectius en risc d'exclusió social és un altre camp que cal explotar. És necessari en aquest sentit, crear una comissió de treball amb el Servei de Benestar Social de l'Ajuntament per tal de realitzar una segmentació acurada dels perfils socials del municipi, detectar les necessitats i interessos d'alguns col·lectius i d'aquesta manera obrir nous perfils de públic precisament on hi ha més potencial per establir vincles forts entre el Museu i la seva població. Per tal d'arribar a aquests col·lectius cal fer una aposta per projectes i programes concrets específicament adreçats.

Accions a l'espai públic

Donat els problemes d'espai existents dins dels equipaments del Museu, la celebració d'activitats a l'espai públic pot ser una bona manera d'apropar el patrimoni al conjunt de la ciutadania i, alhora, generar espais culturals més enllà de les parets del Museu. Les places i els parcs públics són una bona opció per poder desenvolupar aquest tipus de propostes que esdevé un reclam per a aquelles persones que no visiten el Museu. A més a més, les mesures contra la COVID-19 han impactat durament contra el sector de les arts al carrer⁷². El Museu no sols es proposa promoure aquest espai sinó també el de donar suport a la creació i el desenvolupament d'artistes locals amb els qui pugui col·laborar.

Incloure la mirada contemporània en el relat museològic

El patrimoni material i immaterial de Mataró és un dels trets diferencials de la seva riquesa cultural i, per tant, ha de jugar un paper fonamental en la definició d'una marca i d'un relat propi. Ara bé, és important que el relat i la projecció del patrimoni es realitzi des d'una mirada contemporània, adaptant-lo a la realitat actual i a les necessitats socials i culturals de la ciutadania. Cal dissenyar el programa educatiu amb una visió global que equilibri l'oferta per divulgar els valors patrimonials i les exposicions del Museu de Mataró, des d'una visió transversal i multidisciplinària, més que de manera atomitzada en cada seu.

Referent turístic de la ciutat

Es promou el programa d'usos turístics del Museu de Mataró per recolzar el teixit socioeconòmic més castigat en els darrers anys amb la idea de generar un producte atractiu que combini el producte 'museu' amb ofertes comercials (gastronomia, platja, compres, etc.), i d'altra banda comunicar i comercialitzar activament aquest producte, en coordinació amb la Direcció d'Ocupació i Promoció Econòmica de la ciutat. L'aposta es basa en la potencialitat turística de Can Marfà –amb els seus valors d'arquitectura icònica, espai per a serveis al visitant, entorn ampli i ben

⁷² “A Catalunya el 70% dels creadors de carrer han vist com els seus ingressos no arriben als 500 € mensuals i d'aquests, un 20% no percep cap ingrés. De fet, el 59% dels creadors de carrer ha vist reduïda la seva activitat en més del 50%”. Fundació Carulla (2021) L'impacte de la Covid a les arts de carrer.

situat a mig camí entre la platja i el centre- que en aquesta nova etapa es converteix en la seu central del Museu. Això, sense oblidar la importància i la situació de Torre Llauder a prop de la platja de Llevant i de l'estació de tren, en una de les portes de Mataró (Rotonda Laia l'arquera) i de de Ca l'Arenas, situat ben a prop del centre comercial i peatonalitzat de la ciutat.

7.1.2. On som? Reordenació de l'organigrama i els espais del Museu

Com hem vingut assenyalant, el Museu de Mataró presenta alguns problemes de gestió interns que tenen conseqüències negatives en la percepció i el coneixement de les funcions del Museu, així com en la qualitat de l'oferta del seus serveis i l'accessibilitat a ells. En aquest sentit existeix la voluntat de reordenar l'organigrama del Museu i configurar-lo en tres àrees funcionals: de Col·leccions, de Programes Públics i de Serveis al visitant i usuari i manteniment. Al càrrec de cadascuna de les àrees hi hauria un tècnic/a que exerciria la coordinació amb la Direcció i la resta d'Àrees. Adjunt a la Direcció, d'altra banda, se situen responsables de Comunicació i d'Administració i gestió.

Direcció		
Àrea de Col·leccions	Àrea de Programes Públics	Àrea de Serveis al visitant i usuari i manteniment

[Fig.25] La proposta del nou organigrama intern del Museu.

Si bé la reorganització administrativa ha d'anar acompanyada de l'aprovació de l'Ajuntament de Mataró, la reorganització dels espais requereix també, l'aprovació d'una partida pressupostària important amb la reforma de la Nau Gran de Can Marfà. Aquest fet deixa el Museu en una situació de dependència de les dinàmiques econòmiques i polítiques conjunturals en el sí del consistori en el que ha d'estudiar i valorar econòmicament:

- La reforma arquitectònica de la nau gran de Can Marfà (estudi de costos, rendiment, etc.) per part del Servei d'obres municipal amb concordança amb el Pla

d'usos del nou Museu de Mataró, efectuant el trasllat de Can Serra i Can Boet a la nova seu principal.

- L'ampliació de la reserva de Vallveric per evacuar de forma definitiva les altres reserves de Corral, Dinamarca i Baldomer Vila.



Can Marfà. A l'esquerra, la nau petita; a la dreta, la nau gran. En conjunt suposa un espai amb molt potencial, incloent el solar adjacent, per centralitzar la majoria de serveis del Museu. Foto de l'autor.

7.1.3. Reformulació de la marca

La possibilitat de trasllat de la seu principal a Can Marfà obre una finestra d'oportunitat per tractar el debilitament de la marca 'Museu de Mataró' degut a l'atomització dels seus equipaments. Al nostre entendre, en el context actual la fórmula de *naming* té dos elements positius i un de negatiu:

- + Permet identificar més ràpidament l'emplaçament de la seu en qüestió entre la població local.
- + Permet diferenciar ràpidament la temàtica de la seu.
- Debilita la marca mare 'Museu de Mataró'

(seu) + (temàtica) + Museu de Mataró

Exemple:

Can Marfà. Gènere de Punt. Museu de Mataró

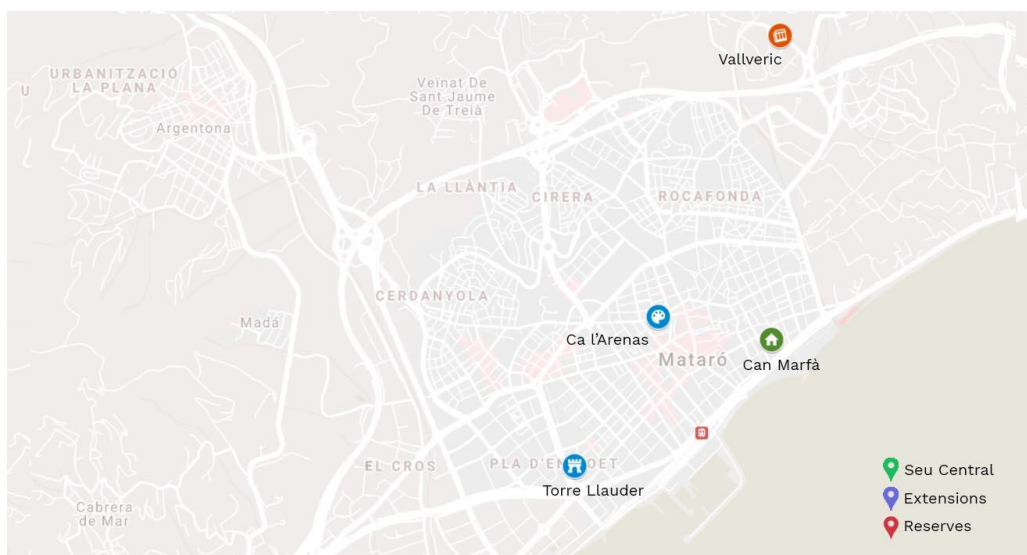
Tanmateix el canvi **de 5 seus a 3** canvia el panorama. La concentració a Can Marfà de les col·leccions d'arqueologia i història amb la del patrimoni industrial del gènere de punt permet establir un relat d'història de ciutat transversal. Amb la col·lecció de ciències naturals de Can Boet, aquest relat s'enriqueix més perquè permet **explicar la interrelació de la història humana de Mataró amb el seu entorn en un sol indret**, oferint la possibilitat de crear un relat holístic i universal de "Què és Mataró?". Aquest relat d'història s'emmarca perfectament en la idea de Museu de Societat que pretén explicar l'entorn posant passat, present i futur en comú i s'escau amb la identitat que hem definit, permetent-nos ser un museu:

- cohesionador de la comunitat local
- integrador de l'espai públic
- amb perspectiva contemporània
- referent per representar Mataró al turisme

En aquest escenari aglutinador cal **reforçar el nom de Museu de Mataró** en els seus tres equipaments perquè el relat multidisciplinari d'història de ciutat pren preponderància i perquè es concentren les col·leccions de les dues seus amb més visites. Els altres equipaments que quedarien són Ca l'Arenas i Torre Llauder, els dos que reben menys visitants. La vil·la romana és en essència un monument museïtzat i aquesta identitat fa que es distingeixi força bé sense risc de que la marca 'Museu de Mataró' afecti negativament al seu posicionament actual. Ho entenem com un cas semblant al del Museu de Badalona i els espais arqueològics que gestiona com la Casa dels Dofins o la Casa de l'Heura. Pel que fa a Ca l'Arenas-Centre d'Art, la preponderància del *namning* 'Museu de Mataró' debilitarà la seva marca, però considerem que és en realitat una oportunitat per integrar l'espai en el nou relat museològic del Museu per a acollir exposicions temporals que vinculin l'art amb els fenòmens socials.

En resum, aquesta seria la orientació dels noms dels tres espais:

- Museu de Mataró. Can Marfà
- Museu de Mataró. Centre d'Art Ca l'Arenas
- Museu de Mataró. Vil·la Romana de Torre Llauder.



[Fig.26] Ubicació de les seus del Museu de Mataró segons l'escenari de concentració (Elaboració pròpia).

El 'Museu de Mataró. Can Marfà' és un equipament clau en la nova planificació d'estratègia urbanística de la ciutat: forma part de l'eix vinculat al Pla d'Impuls del Centre amb la nova centralitat de la plaça de Can Xammar i és una peça important pel veïnatge com a atractiu cultural del nou passeig de mar. Bona part dels continguts nous del Museu concorden amb els objectius del projecte "El mar en valor"⁷³. La rehabilitació integral del conjunt de l'antiga fàbrica contribuirà a dinamitzar l'entorn del barri de l'Havana, i en segona instància, el dels barris de Palau-Escorxador i Rocafonda. En el cas d'aquests dos barris caldrà reforçar un seguit d'accions dirigides per tal d'integrar-los a les dinàmiques socials que Can Marfà pugui generar.



[Fig.27] El Museu de Mataró a Can Marfà en del seu nou entorn urbà. (Elaboració pròpia).

⁷³ Es tracta d'un projecte essencial del Pla Estratègic Mataró 20/22 que té per objectiu construir un marc de gestió perquè la ciutat aprofiti totes les oportunitats socioeconòmiques que ofereix el mar. Contempla tres línies estratègiques: la obertura de la ciutat al mar, la promoció nàutica i foment de l'economia blava.

7.2. Segmentació dels públics

En aquest treball se segueixen tres criteris de segmentació: socioeconòmic, edat i de procedència. En el moment de creuar les dades obtingudes en l'anàlisi d'entorn amb la proposta d'identitat del Museu, ens interessa posar el focus en dues oportunitats de públic:

- Un perfil de **públic local amb necessitat socioeconòmiques**, amb nivell educatiu baix i apareixent en indicadors d'exclusió social.
- Un perfil de **públic cultural comarcal**, que conegui la ciutat per l'oci, però també per altres raons socials com la feina, el comerç o altres.

Perquè aquests perfils?

En primer lloc, entenem que l'aposta per centrar els esforços en apropar el museu als col·lectius que registren un consum d'activitats culturals més baix és arriscada però a la vegada respon a la voluntat del Museu d'universalitzar l'accés a la cultura patrimonial i esdevenir un element cohesionador dins de la ciutat. D'altra banda, la proximitat d'algunes de les seues com Torre Llauder, Can Boet i Can Marfà amb les zones més deprimides econòmicament de la ciutat són una gran oportunitat per acostar-se a la realitat social de Mataró allunyada del centre, on tenen lloc la major part dels esdeveniments culturals. Per això ens centrem en els barris de Cerdanyola, Rocafonda i Palau-Escorxador, que presenten la proporció més alta d'indicadors d'exclusió social: atur, renda, immigració, bretxa digital o nivell educatiu⁷⁴.

A més a més, com hem vist les poblacions amb més dificultats socioeconòmiques tenen un menor arrelament a la ciutat, degut a que aquest perfil es correspon sovint amb el de població migrada o descendent de migrants. De nou, aquesta és una gran oportunitat per enfortir el teixit veïnal de Mataró menys integrat en les dinàmiques locals i per a que el Museu pugui esdevenir un referent cultural dins la seva comunitat. Altres indicadors d'entorn analitzats de la ciutat de Mataró, com l'alta taxa d'atur i el

⁷⁴ Estudi de la Població de Mataró (2020)

baix nivell d'educació en relació a altres ciutats metropolitanes, reforcen la rellevància d'aquesta segmentació.

En segon lloc, s'ha seleccionat un perfil de procedència comarcal per les possibilitats del museu en el seu entorn i per la pròpia voluntat de l'entitat d'esdevenir un referent del turisme cultural de la comarca. L'activitat del turisme intern a Catalunya és important: representa al voltant d'un quart del turisme comarcal⁷⁵ però és el menys estacional de tots⁷⁶. Pel que fa al Museu de Mataró, el 2019, un 60% dels visitants van ser de procedència local (sense separar àmbits dins de Catalunya) mentre que sols un 2,6% de les visites foren d'estrangers⁷⁷.

Considerem que es donen un seguit d'oportunitats que permeten al Museu de Mataró explotar el potencial de les seves col·leccions i centrifugar l'atenció patrimonial de la comarca del Maresme. D'una banda el pes de la capitalitat de Mataró com a referent comercial i d'oci i la posició geogràfica central de la ciutat en la comarca amb excel·lents comunicacions viàries també són una oportunitat per atraure visitants que poden esdevenir turistes de proximitat. A més a més, el Museu té la capacitat per centralitzar un relat museològic maresmenc en història i arqueologia que fins ara s'ha mantingut molt fragmentat.

Finalment, també tindrem en compte altres segments del públic que tenen una rellevància especial d'acord amb el principis identitaris per al Museu. Es tracta del **públic escolar** i vinculat al món de l'educació i el **públic turista de fora de Catalunya**. El primer s'emmarca en la voluntat de responsabilitat social del Museu amb el seu entorn, mentre que el segon respon a la intenció d'esdevenir un referent turístic de la ciutat. Tot plegat es combina amb la voluntat de l'Àrea d'Acció Social de l'Ajuntament d'apostar pel turisme com una estratègia de ciutat per revertir alguns dels indicadors socioeconòmics que més s'han deprimat en els darrers anys. A ambdós targets, al llarg de la fase propositiva també se'ls tindrà en compte en algunes accions concretes.

⁷⁵ Tourism Data Systems (2020) Informe d'ocupació d'allotjaments turístics de la província de Barcelona

⁷⁶ DIBA (2020) Activitat turística de la Destinació Barcelona. Informe anual, 2019

⁷⁷ Museu de Mataró (2019) Dades Visitants i Usuaris, 2019

7.3. Planificació de la composició comercial

Actualment, la nau petita de Can Marfà ja inclou part del relat de la història de la ciutat amb “Mataró, capital del gènere de punt”. Amb l'ampliació de Can Marfà s'hi incorporen les exposicions arqueològiques i històriques de Can Serra i altres col·leccions del fons del museu com la de vidre i ceràmica o la de ciències naturals. A llarg termini, l'adequació del solar al voltant de Can Marfà ofereix la possibilitat de desenvolupar els tallers i activitats de Can Boet sobre el medi natural –amb la instal·lació del Jardí Mediterrani- afavorint encara més la centralització dels usos del Museu. En qualsevol cas, és imprescindible elaborar un nou projecte museològic, museogràfic i executiu a Can Marfà.

Es manté el vincle actiu amb Ca l'Arenas Centre d'Art on s'hi instal·lin aquelles mostres i activitats que explotin millor l'expressivitat dels usuaris, i també amb Torre Llauder, en el qual s'hi executa el Pla d'Accessibilitat i es dissenya un Pla Museogràfic. Pel que fa a les reserves del Museu, Ballveric quedaria com a única reserva del fons fora de Can Marfà, ampliant l'espai ja ocupat i així facilitant la conservació, manipulació i logística general de les col·leccions.

7.3.1. Avaluació preliminar dels públics

Per aconseguir un bon posicionament també cal investigar el coneixement que tenen els nostres receptors en relació als tema que voldrem tractar al Museu, per tant, és imprescindible realitzar un estudi de les necessitats i interessos del nostre públic i averiguar hàbits relacionats amb el seu temps d'oci.

Els estudis fets per l'Ajuntament de Mataró indiquen que en els barris de Rocafonda, Palau-Escorxador i Cerdanyola, els tres que presenten més problemes d'**exclusió social**, els veïns comparteixen preocupacions semblants: existeixen molts problemes d'inseguretat, incivisme i brutícia, i es menciona el fet migratori com a problema.

A Cerdanyola, els veïns tenen un important grau d'identitat amb el barri i creuen que hi ha moltes potencialitats a treballar com: el comerç de proximitat molt divers, la dinamització de zones verdes i parcs, la diversitat cultural i la ubicació del barri⁷⁸. Per contra, els diagnòstics municipals mostren un descens del sentiment de pertinença en els altres dos barris mataronins, fruit de l'especulació immobiliària que ha portat una alta mobilitat en l'habitatge d'aquesta zona i, per exemple, un desànim del comerç tradicional i la transformació del model comercial cap a comerç denominat ètnic.⁷⁹ D'altra banda, la Diagnosi dels Barris feta el 2021 en plena pandèmia ha posat de relleu realitats en aquests barris que mereixen ser subratllades com la salut mental i l'ansietat, l'aïllament social o l'escletxa digital:

“El confinament, el tancament de les escoles i l'alfabetització accelerada de l'administració va posar de manifest una realitat concreta de poques competències digitals de gran part de la població, i també la dels barris de Rocafonda i El Palau, concretada en l fet de no poder tramitar ajuts, no poder disposar de la informació o en alguns casos concrets dels instruments o connexió per a fer-ho. En el moment actual hi ha diferents iniciatives públiques i privades per a facilitar recursos i fer processos d'acompanyament, però es manifest que cal un acompanyament en aquest camp.”⁸⁰

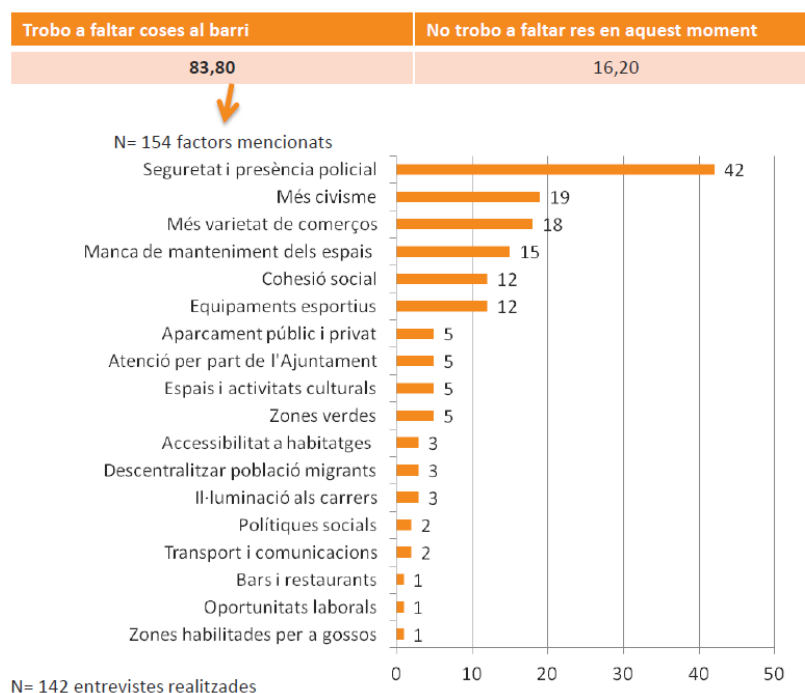
En conclusió, estem davant d'un perfil de públic en un context socioeconòmic complicat on apareixen amb força indicadors d'exclusió social com l'atur, el nivell d'educació, la inseguretat, l'incivisme i l'alfabetització digital. En aquest sentit, és recomanable iniciar una comissió de treball a tres bandes entre el Museu de Mataró, la Direcció de Cultura i el Servei de Benestar Social per a crear un canal de comunicació intern per actualitzar les necessitats i els interessos dels nostres perfils seleccionats al llarg del temps. I en segon lloc, iniciar una segona comissió de treball en la que hi participin entitats socials i particulars per a desenvolupar un programa d'activitats

⁷⁸ Aj. Mataró (2020) Diagnosi Rocafonda.

⁷⁹ Aj. Mataró (2018) Diagnosi Cerdanyola.

⁸⁰ Aj. Mataró (2021) *La Diagnosi de barris, 2021*.

comunitàries, especialment amb l'establiment d'una associació d'Amics del Museu que sigui un interlocutor que faciliti les comunicacions entre l'entitat i la comunitat.



[Fig.28] Enquesta de satisfacció als veïns del barri de Rocafonda Font: Ajuntament de Mataró.

Per altra banda, el **perfil comarcal** no respon tant a un criteri socioeconòmic però la definició d'aquest ens ajudarà a atendre altres qüestions com el producte, el preu i l'accés. En oposició al primer perfil, aquest sí manté un perfil educatiu alt amb un consum major de cultura i museus. Es tracta més aviat d'un perfil de **visitant puntual o recurrent** que, com hem exposat, s'apropa a Mataró per gestions comercials, laborals, culturals, d'oci o tràmits administratius.

Com hem vist, les característiques de la població del Maresme són bastant heterogènies, especialment entre els extrems del Maresme Sud i el Maresme Nord. Malgrat ambdues responen a la capitalitat de Mataró, és cert que reproduïxen realitats diferents entre sí que afecten al sentiment de pertinença/proximitat. Recordem les àrees geogràfiques de la comarca segons les dinàmiques socioculturals i econòmiques:

- Sud, entren en les dinàmiques de Barcelona.
- Nord, tenen dinàmiques pròpies.
- Central, s'emmarquen en dinàmiques entorn de Mataró.

El principal repte és elaborar comunicacions que siguin capaces d'atraure l'atenció d'usuaris que acostumen a entrar en dinàmiques oposades. No la de canviar els hàbits de mobilitat però sí el d'afectar la intenció i la decisió de participar en la visita o les activitats del Museu. Aquest aspecte cal ser tingut en compte en la promoció del Museu.

7.3.2. Accions sobre l'experiència del visitant

La nostra proposta de producte se centra en reformular els elements de mediació que disposa el Museu per adaptar-los a les característiques dels dos perfils de públic que hem seleccionat. Després d'avaluar aquests perfils passem a establir què expliquem i com ho fem. En aquest apartat distingim les propostes d'experiència entre els dos perfils segmentats, malgrat que algunes accions poden ser positives per atraure ambdós grups. Partim també de l'escenari de concentració d'usos i serveis de Can Marfà, del qual afegim els plànols amb la proposta de distribució de l'espai feta des del Museu.

7.3.2.1. Perfil social i local

Proposem reformular la museografia de totes les seus per dotar-la d'elements de mediació que s'adaptin a uns públics amb diferents graus de coneixement i experiència. En termes, generals, considerem que el registre actual del llenguatge és adequat, sense excés de vocabulari tècnic, però cal **implementar elements contextualitzadors** que expliquin els continguts del Museu des de la realitat d'aquests usuaris amb la l'oferta d'audioguies en totes les exposicions permanents. La inclusió d'elements interactius a partir de les TIC que permetin la participació i l'expressió és una gran manera d'empoderar als col·lectius més vulnerables que tenen un dèficit d'alfabetització digital. L'ús d'aquestes eines ha de venir acompanyat d'una explicació i mediació per superar la fractura digital en la que es troben moltes persones dels segments socialment més vulnerables. A més a més fomentar l'expressió, amb la instal·lació de parets de graffiti o

post-it permet recollir informació respecte els seus coneixements, les seves percepcions i els seu aprenentatges.

També s'insta a enfortir el procés de selecció i formació de l'equip extern dels **serveis educatius i de sala**, on es tinguin en compte aspectes com els coneixements especialitzats i **la motivació en l'acció social**. Aquests han d'estar preparats per assistir de manera empàtica als usuaris, ajudant a superar barreres digitals i oferir alternatives a la mediació textual. És especialment necessari elaborar un Pla Director amb elements d'interpretació i mediació amb **estratègies TIC a Torre Llauder**, que es vinculin amb elements de museïtzació i que permetin un servei de qualitat. D'aquesta manera, a més de la visita guiada es podria realitzar una visita lliure pel jaciment. Proposem que la visita virtual que s'implementi en el portal web (veure més endavant el punt 7.3.3) inclogui elements de gamificació, interacció i expressió adaptats al format de mòbil.



Proposta de revalorització a Torre Llauder. Font: Culturània

En aquesta mateixa línia cal implementar un seguit d'**accions amb finalitats educatives puntuals fora del Museu** que acostin la institució als barris més deprimits: la creació de tallers, rutes o jocs en barris com Rocafonda o Cerdanyola afavoreixen elements que hem subratllat aquí, com la participació, l'expressió i la interacció, i que poden ajudar a incentivar futures visites al Museu per part d'aquest col·lectiu. Aquestes accions s'han de desenvolupar seguint les següents premisses: utilitzar la **mediació humana** dels serveis educatius com a garantia de qualitat, **coparticipar amb entitats** del barri i tractar materials i **temàtiques rellevants que connectin** la col·lecció del Museu amb els interessos dels usuaris. Per exemple, es pot realitzar un taller sobre la diversitat

cultural i ètnica durant la romanització d'Iluro per treballar la multiculturalitat actual del barri de Rocafonda o es pot treballar els canvis laborals que portà la industrialització de Can Marfà amb el problema actual de l'atur degut a l'automatització de moltes feines.



Missatges de notes adhesives dels usuaris per expressar-se al Museum of Vancouver.

Finalment, l'ampliació de Vallveric genera una nova oportunitat de divulgació del patrimoni i de la tasca del Museu. Assumint unes millors condicions de magatzem, una adequació de la reserva a visites permet ampliar l'oferta d'activitats amb una visita "entre bastidors" per dins del Museu, semblant a les que s'organitzen durant l'InMuseu⁸¹.

7.3.2.2. Perfil comarcal i turista

Tot i que es caracteritza per un major nivell d'estudis i accés a la cultura, li falta un grau elevat de coneixement local de Mataró, fet pel qual és important reformular les mencions a indrets molt localitzats per mantenir-lo en context i ampliar referències comarcals. Es tracta, igualment d'un públic no especialista, per tant no podem oblidar-nos d'oferir el màxim ventall d'elements de mediació. En aquest sentit la inclusió d'una **visita alternativa ràpida amb 10 highlights** de les exposicions permanents, ofereix una alternativa al visitant de pas, el qual no disposa de prou temps per dedicar-s'hi a fons.

⁸¹ <https://www.barcelona.cat/inmuseu/ca/>

Tal i com hem assenyalat, l'absència de referents museístics al Maresme és una oportunitat pel Museu de Mataró per aprofitar la seva posició geogràfica. A més a més, específicament és una ocasió per recollir **un relat arqueològic sobre el conjunt de la comarca**, en petits jaciments i museus, i assumir un discurs museològic integral d'una zona que va tenir una unitat política, social i econòmica en el període ibèric i romà, dels quals el Museu disposa d'una col·lecció destacable.

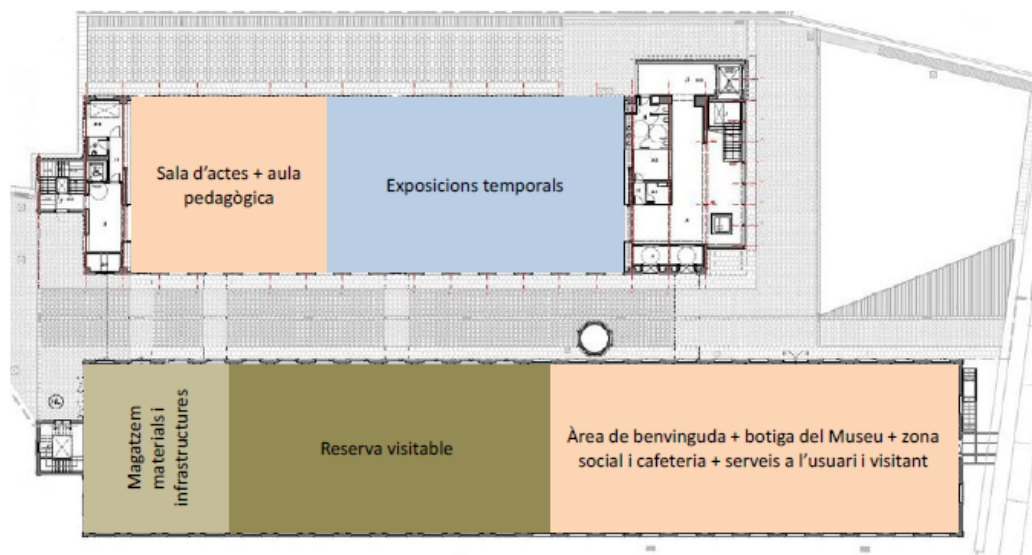
Com a **serveis complementaris** l'espai de Can Marfà pot oferir un servei de cafeteria amb terrassa durant els mesos d'estiu, gràcies a l'amplitud del solar exterior. Per aquest col·lectiu també es considera la inclusió d'un servei de botiga i llibreria amb la idea de reforçar l'experiència del visitant i reforçar el posicionament de la marca. S'afegeixen en punts estratègics espais de descans amb cadires, butaques o sofàs. En aquests punts és on es poden incloure alguns dels elements d'expressió mencionats: parets de graffiti o codis QR per aprofitar durant el descans.

7.3.3.3. Resum de les accions de millora de l'experiència del visitant

Tot seguit assenyalarem de manera resumida les accions que es poden desenvolupar en les seus del Museu:

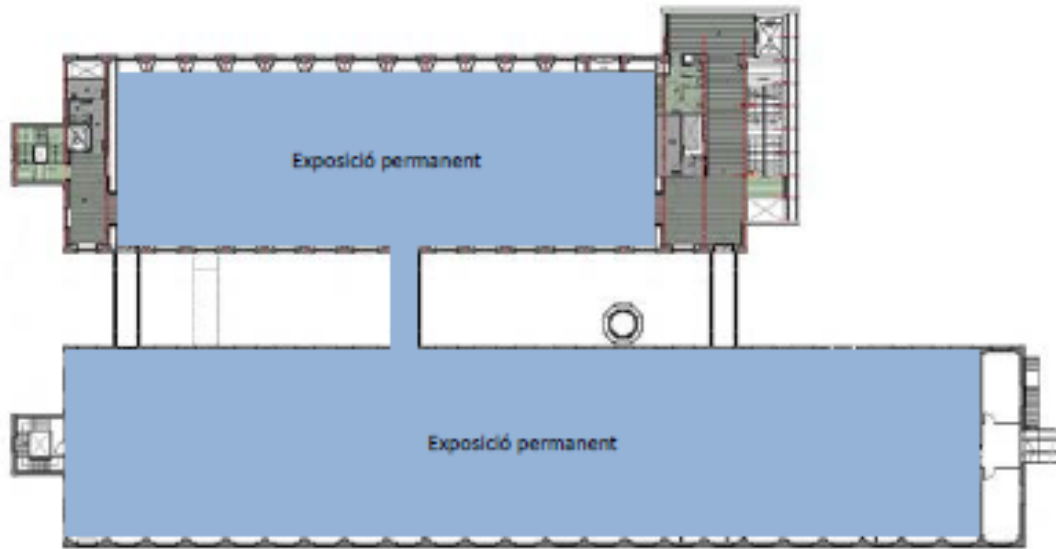
Target		Accions
Social	Comarcal	
		Incloure nous elements de mediació com audioguies a disposició del visitant per oferir els continguts en altres idiomes com el castellà, l'àrab o el francès que representen les llengües més parlades entre els migrants. Per extensió, incloure l'anglès.
		Per a totes les exposicions es proposa un llenguatge directe i interpel·lador , abandonant el to clàssic de la narració i adequant-se a les realitats dels segments.
		Incloure un recorregut express amb els 10 elements més destacats de l'exposició.
		Augmentar la interactivitat i la gamificació en les exposicions amb pantalles tàctils. Incloure recursos interpretatius a partir de les TIC a Torre Llauder .

		Afegir recursos d'expressió a través parets de graffiti, pantalles tàctils o codis QR. Aquesta mesura és especialment recomanable a Ca l'Arenas on l'art té molt potencial susceptible de generar expressivitat i on manquen molts elements de mediació. També en zones de descans de Can Marfà.
		Reserva visitable a Vallveric
		Afegir noves temàtiques socials contemporànies que vinculin el present amb el passat com la migració, la seguretat, la gastronomia, el treball, etc. ⁸²
		Incloure un relat integrador del Maresme des de la perspectiva arqueològica.
		Enfortir el procés de selecció i formació dels serveis educatius i de sala, on es tinguin en compte aspectes com els coneixements especialitzats i la motivació en l'acció social .
		Incloure un servei de botiga amb productes de marxandatge i llibreria i de cafeteria .
		Ampliar l'oferta d'activitats fora del Museu amb la realització de tallers al carrer .
		Contractar un servei d' Estudi de Públics per avaluar les propostes anteriors.

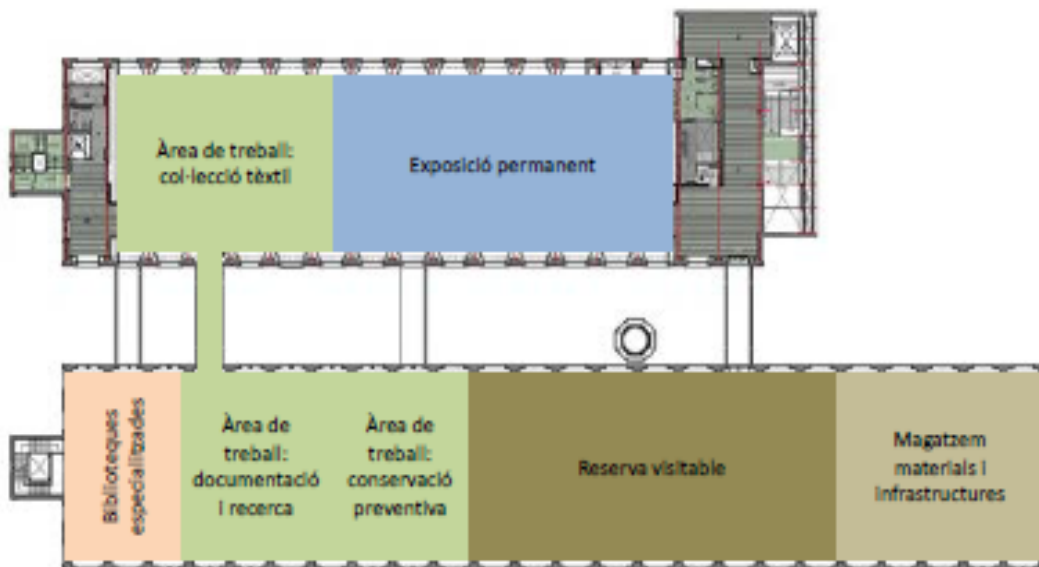


[Fig.29] Can Marfà: planta baixa. Proposta d'usos. Inclou el trasllat del vestíbul de benvinguda a la nau gran, la incorporació de serveis complementaris a la visita i nous espais de reserva. Font: Capella (2015).

⁸² Un bon exemple d'això ha estat l'exposició "Establiments emblemàtics de Mataró" a Can Serra, que ha obtingut una resposta molt positiva.



[Fig.30] Can Marfà: primera planta. Proposta d'usos. Inclou el trasllat de les exposicions permanents de Can Serra, ampliades i adequades al nou espai. Font: Font: Capella (2015).

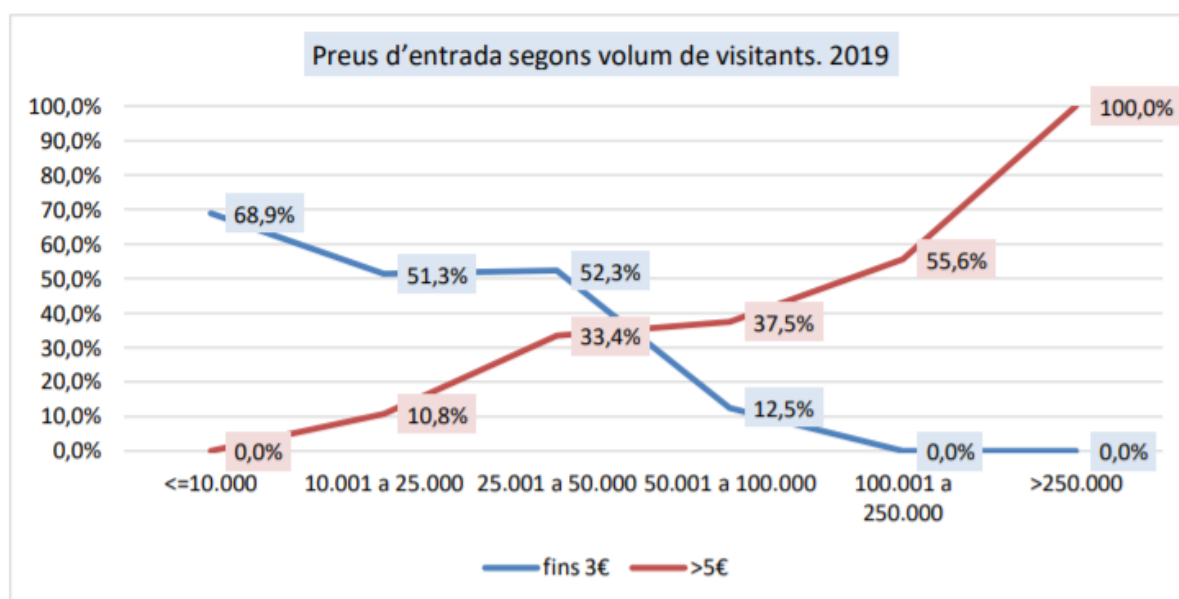


[Fig.31] Can Marfà: segona planta. Proposta d'usos. Inclou el trasllat de les àrees de treball del personal de Can Serra i l'establiment d'una reserva. Font: Font: Capella (2015).

7.3.3. Accions sobre el preu

En aquesta proposta hem decidit fer una comparativa de la política de preus dels museus de les capitals de comarca de Catalunya entenent que es poden trobar molts paral·lelismes, però també hem tingut en compte la situació dins la província de Barcelona i l'efecte que té la ciutat comtal en l'oci local de les zones properes a ella. Per això, hem agafat les dades de l'Observatori de Públics en referent a la política de preus dels museus catalans. Una de les conclusions més interessants és la proporció directa entre preu i número de visitants, ja que els museus amb més gratuïtat són els que tenen menys visitants. S'aprecia una forta relació entre els preus d'entrada i el volum de visitants:

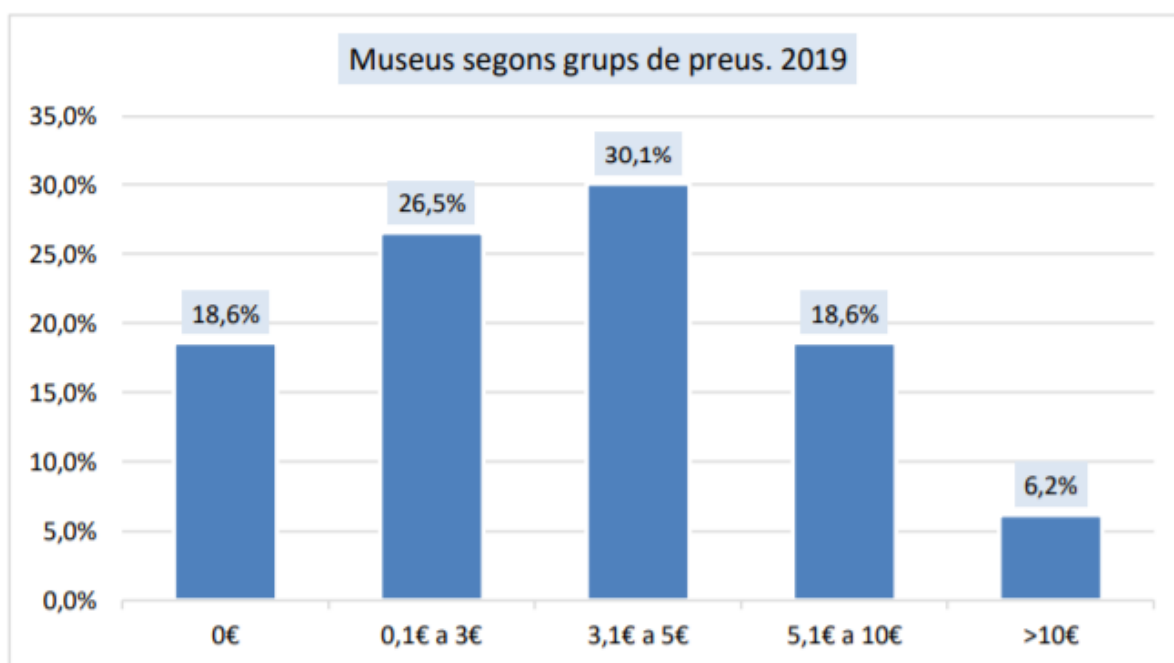
“Hi ha una relació estadísticament significativa entre el preu d'entrada i el volum de visitants. No es tracta d'una relació causal, atès que els museus són productes molt heterogenis i la resposta del públic depèn de molts altres factors a part del preu. De tota manera i malgrat l'existència de molts preus públics que no responen a una lògica de mercat, es pot deduir que a mesura que augmenta el nombre de visitants, els museus es veuen amb capacitat per augmentar el preu d'entrada”.⁸³



[Fig.32] Font: O.P.P.C.

⁸³ http://observatoripublics.icrpc.cat/files/191213-cartografia-de-preus_museus_registrats_catalunya_v3.0.pdf [Data de consulta: 12/01/2021].

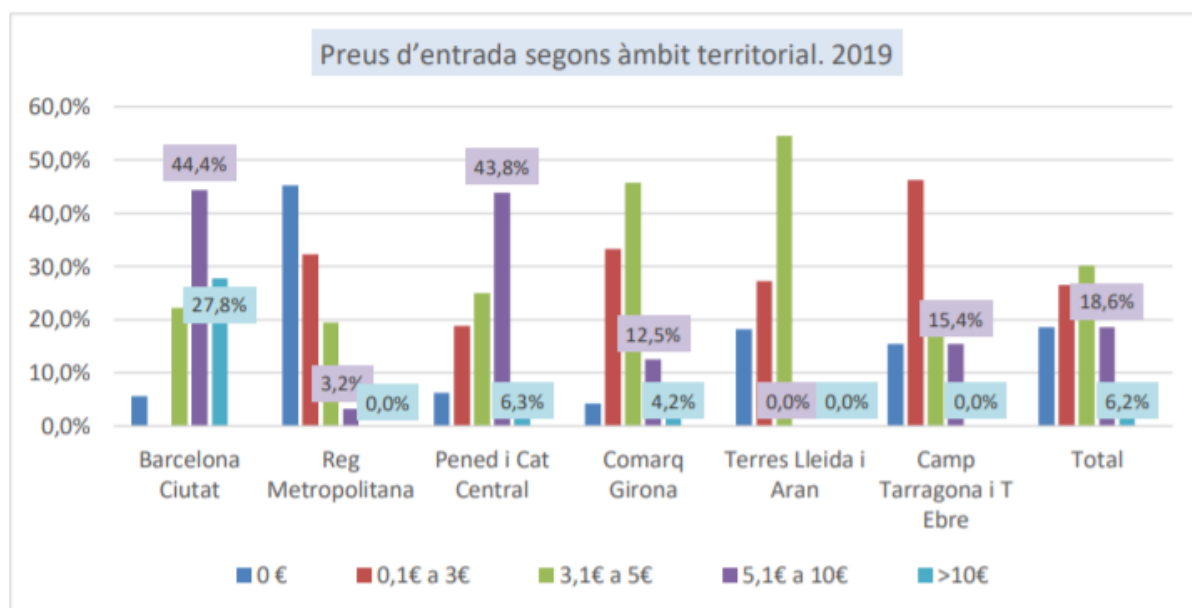
Gairebé el 70% dels museus que van rebre menys de 10.000 visitants gaudeixen de gratuïtat o bé tenen preus inferiors als 3€. Entre aquests mateixos museus no n'hi ha cap que cobri més de 5€. Entre els museus que van rebre més de 50.000 visitants l'any 2018 no n'hi ha cap de gratuït. A Catalunya, el 18,6% dels museus són gratuïts, el 26,5% tenen un preu de fins a 3€, el 30,1% entre 3 i 5€, el 18,6% entre 5 i 10€ i el 6,2% superior als 10€.



[Fig.33] Font: O.P.P.C.

En el següent gràfic s'observa que els museus de la regió metropolitana de Barcelona són els que tenen un major percentatge amb entrada gratuïta, que representa el 45% del total, mentre que el 32% té una entrada de fins a 3€ i el 19% de fins als 5€. La nostra proposta és que el Museu de Mataró comenci a **introduir un preu** en l'entrada de les seves exposicions i seus amb la finalitat d'**atorgar una percepció de valor en el públic**⁸⁴ dels serveis del Museu i posicionar-se en el mercat al costat d'altres institucions de pagament.

⁸⁴ DC RESEARCH (2016) *Successfully setting admissions policy and pricing*.



[Fig.34] Font: O.P.P.C.

Tots els museus de pagament ofereixen descomptes de caràcter social: per a joves un 43,5% dels museus; per a famílies nombroses el 60,9% dels museus; i per a majors de 65 anys, el 96,7% dels museus. En totes tres categories el descompte ronda el 40% del preu de l'entrada. També trobem descomptes per situació d'atur i discapacitat i en l'àmbit educatiu a escoles. En el cas de les activitats també trobem nombrosos museus que ofereixen descomptes per les reserves en grup.

En aquest sentit, doncs, proposem l'establiment d'un **preu d'entrada general que oscil·li entre els 3 i els 5€**, situant-se d'aquesta manera en la mitjana catalana. A partir d'aquí, caldria oferir un programa de flexibilització de l'import amb un quadre de descomptes molt ampli que tingui en compte els pilars identitaris de la institució: donar suport a l'àmbit comunitari de Mataró, estar al servei de la societat local donant resposta a necessitats i emergències en favor de la cohesió social i esdevenir un referent turístic de la zona. Per tant, aquests descomptes han d'anar dirigits als col·lectius més vulnerables econòmicament o en risc d'exclusió social de la ciutat però també han de tenir per objecte l'atracció de grups de visitants foranis. D'altra banda atorguem el preu simbòlic d'1€ al lloguer de l'audioguia.

Finalment, també caldria augmentar lleugerament el preu de les activitats fins a un varem d'entre 5 i 10€, atenent a que segueix tractant-se d'un servei de major qualitat personalitzada. Tanmateix, es mantindrien els mateixos criteris de descomptes.

7.3.3.1. Programa de tarifes i descomptes

La nostra proposta inclou dues tarifes amb descompte: una tarifa reduïda i una gratuïta. La reduïda està destinada a incentivar el turisme comarcal i català, i el descompte oscil·larà entre el 50 i el 80% del preu. S'aplica a partir del compliment dels següents requisits:

1. Pertinença a **associacions socials o culturals** (TR3SC, Creu Roja, ACCA, CAPC, associacions d'Amics, etc.).
2. Passis que aglutinin diferents serveis de transport, restauració i altres entitats culturals (Barcelona Pass, Gallery Weekend, Arqueoticket, IVenture). Proposem crear **un passi general** amb totes les seus del Museu (de temporalitat variable: jornal, mensual o anual) que pugui integrar altres centres patrimonials de Mataró. D'aquesta manera també incloem segments de la població local que puguin interessar-s'hi. També suggerim liderar un projecte de rutes arqueològiques amb altres equipaments del Maresme que tinguin lligams temàtics molt forts amb la col·lecció del Museu. Per exemple, els jaciments del Cellar romà de Vallmora a Teià o els Forns romans de la Fornaca a Vilassar de Dalt, juntament amb la Vil·la romana de Torre Llauder, s'emmarquen en la producció del vi laietà. Amb aquest exemple, es pot considerar la creació de passis conjunts promocionals.
3. La compra d'entrades en grups de mínim 10 persones ja sigui presencial o per reserva online. Creiem que aquesta mesura pot incentivar l'arribada d'un major nombre de persones de fora de la ciutat i d'aquesta manera donar resposta a la voluntat de donar a conèixer el patrimoni mataroní arreu.

La tarifa gratuïta ofereix un **descompte del 100%** per a públics amb **vulnerabilitat social** i econòmica, així com també per aquells segments de la població

vinculats a l'educació (aturats, famílies nombroses, menors d'edat i jubilats, discapacitats amb acompanyant, escolars, professors, etc.)

Típus	Entrada normal	Entrada reduïda	Entrada gratuïta
Segments de públic	General	TR3SC Arqueoticket Barcelona Card Etc. Grups+10	Aturats Famílies nombroses Menors d'edat i jubilats Discapacitats + 1 acompanyant Escolars, estudiants i professorat Carnet universitari i de biblioteca
Preu	3-5€	50-80%	100%
Els mateixos paràmetres de descompte s'apliquen pels preus de les activitats del Museu. Gratuïtat en dates senyalades: Primer diumenge de mes, diumenges tarda, Nit dels Museus, etc.			

[Fig.35] Proposta de preus i descomptes.

7.3.3.2. Programa de fidelització

Segons l'Observatori de Públics el 30,4% dels museus ofereixen la possibilitat d'esdevenir Amic del Museu, amb una mitjana de quota ordinària individual de 26,11€. Dels 28 museus que tenen associacions d'Amics del Museu, el 92,9% ofereixen l'entrada gratuïta als seus membres. Pel que fa a la possibilitat d'oferir un passiu anual, tan sols un 5,4% dels museus tenen aquesta opció amb una mitjana de preu d'un 36,5% més que el de l'entrada ordinària.

Tenint en compte les característiques dels usuaris i els serveis del Museu, proposem la creació d'un programa de fidelització per incentivar, especialment, el retorn de públic local, però també el comarcal. Aquest programa es basa en l'emissió d'una targeta nominal que acreditarà la pertinença al grup d'Amics del Museu de Mataró que integra la ja existent Associació d'Amics de Ca l'Arenas. Permetrà canalitzar els serveis del Museu sota un producte propi i tangible que ofereixi beneficis per al

consumidor i, a la vegada, faciliti la recollida de dades dels membres per conèixer millor què interessa i què cerca el públic del Museu. Proposem dues categories de producte de fidelització:

Bàsic: 25€	Avançada: 50€
• Entrada gratuïta i il·limitada a la col·lecció i a les exposicions temporals. • Entrada gratuïta x5 acompanyants en exposicions i activitats. • Entrada gratuïta en totes les activitats i tallers educatius del Museu. • Descomptes d'entre el 5-10% als serveis complementaris del Museu: botiga, llibreria, cafeteria.	• Tots els beneficis anteriors. • Visita guiada a les reserves de Can Marfà i de Vallveric. • Obsequi de tots els catàlegs publicats durant l'any.

[Fig.36] Proposta de categories per al programa Amics del Museu.

Amb la intenció d'incentivar l'experiència al Museu com un acte social i comunitari, es proposa incloure invitacions de fins a cinc acompanyants per tal que la visita al Museu no sigui individual. En la modalitat avançada, s'inclouen avantatges molt específics que creiem que són especialment valorats per les persones més apassionades. A més a més, amb la intenció de captar l'atenció del públic proposem una nomenclatura a cada categoria que faci referència a les col·leccions del Museu d'una manera juganera i sense deixar de donar importància a l'usuari que està donant suport. Per exemple, enlloc de categoria "bàsic" o "avançada", les podríem anomenar: Dominus/a, en referència a la vila de Torre Llauder; Mecenes, com a promotor de l'art de Ca l'Arenes; o Patró/na, com a promotor industrial tèxtil. Proposem més noms de cara a que si en un futur la iniciativa tingués èxit, es podria considerar ampliar a més categories.



[Fig.37] Exemple de *naming* i disseny de targetes de fidelització del programa Amics del Museu segons temàtica. (Elaboració pròpia).

7.3.4. Accions sobre l'accessibilitat

Com hem vist l'accessibilitat del Museu és un dels principals problemes observats i proposar un seguit de mesures a aquest assumpte és un dels objectius instrumentals d'aquest Pla de Màrqueting.

La Llei 13/2014 estableix que les administracions públiques i els proveïdors de serveis públics han d'oferir serveis accessibles, tant pel que fa a l'ús com pel que fa a la informació que es facilita amb relació a aquests serveis. A més a més han de promoure en tots els àmbits l'ús de tecnologies de la informació i la comunicació que facilitin la relació amb les persones amb requeriments específics d'accessibilitat que tenen dificultats per a desplaçar-se o no poden gaudir d'una atenció presencial.

Durant els mesos de la pandèmia s'ha posat en evidència la necessitat d'enfortir l'àmbit digital, i, per exemple, tots els museus que van aconseguir augmentar visitants el passat estiu, havien dedicat un major nombre d'esforços a la seva presència a internet, d'entre els que s'hi inclou el Museu de Mataró⁸⁵. Malgrat tot, l'execució de la pàgina web segueix sent una qüestió pendent per donar a conèixer el Museu. Per tant, proposem la **creació d'un portal propi** dins de la web de Tot Cultura per oferir els

⁸⁵ O.P.P.C. (2021) Museus que van incrementar visitants l'agost de 2020 respecte 2019. Anàlisi de casos.

continguts del Museu a aquells que no tenen la possibilitat de realitzar una visita presencial on s'incloguin els següents punts:

Elements del portal web del Museu de Mataró
1. Una informació detallada de les seues del museu, les seves col·leccions, temàtiques i un destacat de les millors peces o continguts.
2. Una descripció dels serveis disponibles al Museu, amb l'agenda d'activitats pròpia d'exposicions, tallers i visites guiades.
3. Una visita virtual amb recursos 2D i 3D per compartir el patrimoni del museu d'una manera senzilla, econòmica i de gran impacte mediàtic.
4. La difusió de les tasques més amagades de l'entitat, com la documentació, conservació i la recerca.
5. Un catàleg de les publicacions pròpies del Museu i altres recursos en línia.
6. L'arxiu de la biblioteca amb els exemplars que es pugui consultar i l'arxiu d'imatges del Museu.
7. La disponibilitat al català, castellà i anglès dels continguts de la web.
8. La possibilitat de realitzar reserves online tant per l'entrada general com per les activitats i d'adquirir tots els productes del Museu, com els de la botiga, llibreria i programes de fidelització.
9. Informació de contacte, com arribar, enllaços d'interès, enllaços als perfils socials i la possibilitat de subscriure's a la newsletter.

[Fig.38] Briefing per al desenvolupament del portal web del Museu.

Pel que fa als problemes d'espai i mobilitat a Can Serra, la remodelació i la integració de la nau gran de Can Marfà facilitaria **l'adaptació de tots els serveis a l'accessibilitat** dels col·lectius amb mobilitat, percepció i/o expressió sensorial reduïdes, així com als grups amb necessitats especials. La nau gran permetrà centralitzar les

funcions de reserva visitable, sala d'activitats i espai expositiu en unes condicions adequades per mantenir uns nivells d'eficiència i qualitat suficients. En el seu conjunt, Can Marfà disposarà d'uns **6.800m² útils** repartits en dues naus de tres plantes cadascuna equipades amb ascensors i plans d'evacuació en cas d'emergència. La reforma de Can Marfà suposarà:

- Alliberar els espais expositius actuals que no estan adaptats a l'accessibilitat.
- Flexibilitzar les tasques del Museu amb una gestió més eficient dels RRHH i financers.

La concentració dels RRHH a Can Marfà permetrà millorar la planificació de les activitats d'acord amb la programació expositiva del Museu. I això permetrà **l'ampliació dels horaris promovent l'accessibilitat** als espais expositius. Tot seguit, proposem una nova taula d'horaris d'obertura amb els mateixos recursos humans actuals, que es redistribueixen en 3 seus enlloc de 5:

Seu	Dilluns	Dimarts	Dimecres	Dijous	Divendres	Dissabte	Diumenge i festius
Museu de Mataró		17-20h	17-20h	17-20h	17-20h	11-20h	11-20h
Ca l'Arenas				17-20h	17-20h	11-14h 17-20h	11-14h
T.Llauder					17-20h	11-14h 17-20h	11-14h

[Fig.39] Proposta de nous horaris a les seus visitables del Museu.

Amb aquest nou programa, Can Marfà adopta l'horari anterior de Can Serra amb la possibilitat d'obrir tot el dia tant dissabtes com diumenges, sense descans. Aquest fet està pensat de cara al visitant comarcal i al turista, ja que la presència d'una cafeteria és un bon reclam per atraure als usuaris a quedar-se a dinar. Per altra banda, la revalorització de l'entorn amb una zona de restauració propera a l'eix de Can Xammar també ho afavoreix. D'altra banda, l'ampliació dels horaris de Torre Llauder estan

sobretot pensats per obrir el jaciment al visitant de perfil local, especialment en horari de dijous i divendres tarda. Cal recordar la dependència a l'execució d'un Pla Director al jaciment que posi en valor les restes amb nombrosos elements d'interpretació i mediació tal i com hem assenyalat anteriorment. Donat que la seu de Can Marfà és sensiblement gran, s'ha tingut en compte a l'hora de ponderar-la per davant de Ca l'Arenas a l'hora de redistribuir les franjes. D'altra banda, l'obertura de serveis com el de botiga i cafeteria generaran la necessitat de contractar nou personal. En resum aquesta redistribució del número d'hores suposa una millora respecte la situació actual:

Seu	Horari actual	Horari nou
Can Marfà	15h/ setmana	30h/ setmana
Ca l'Arenas	15h/ setmana	15h/ setmana
Torre Llauder	1h / setmana	12h/ setmana

[Fig.40] Comparativa de la distribució d'hores actual amb la proposada.

Subratllem de nou la necessitat de la **traducció dels textos** per donar resposta a les polítiques a favor del turisme cultural que impulsa la Direcció d'Ocupació i Promoció Econòmica, però també la conveniència d'incloure els idiomes dels col·lectius migrants, en especial l'àrab que és la llengua materna de més del 35% dels veïns de barris com Rocafonda o Palau-Escorxador⁸⁶. L'ús de les TIC en suport mòbil com aplicacions QR o audioguies contrarestarà la falta d'espai museogràfic i oferirà una solució eficient per les exposicions de Ca l'Arenas, que seguiran condicionades pel propi espai de l'immoble.

Finalment, cal aplicar el **Pla d'Accessibilitat a Torre Llauder** amb la construcció de rampes o cadires pujaescales i un anivellament del terreny al voltant de les restes arqueològiques per facilitar el desplaçament de les persones amb mobilitat reduïda. La construcció d'una passarel·la de vidre per sobre del jaciment permetrà l'apropament dels usuaris a les restes i permetrà protegir de la pluja, encara més, algunes parts delicades com els mosaïcs⁸⁷.

⁸⁶ Aj. de Mataró (2020) *Estudi de la Població*.

⁸⁷ López-Mencheró, V.M. (2012)

7.3.4.1. Resum de les accions de millora de l'accessibilitat

Target		Accions
Social	Comarcal	
		Creació d'un portal web propi amb una proposta de visita virtual
		Trasllat de les seus de Can Serra i Can Boet a Can Marfà per garantir una mobilitat major per l'espai del Museu i una major disponibilitat d'horaris d'obertura.
		Ampliació dels horaris de visita a Can Marfà: dissabte i diumenge continu 11-20h
		Ampliació dels horaris de visita a Torre Llauder: cap de setmana i dijous i divendres tarda
		Reserves visitables a Can Marfà i Vallveric, donant accés a una major proporció del fons de la col·lecció
		Execució del Pla d'Accessibilitat a Torre Llauder
		Incorporació dels idiomes Castellà, Anglès, Francès i Àrab en els elements de mediació

7.3.5. Accions sobre la promoció i la comunicació

La incorporació d'una **figura que s'encarregui de la comunicació** és imprescindible per garantir la cohesió, la coherència i la unitat dels missatges emesos des del Museu. Aquesta persona s'encarregaria de definir, executar i contrastar les campanyes de comunicació del Museu a partir d'un nou **Pla de Comunicació** que caldria encarregar a una agència de comunicació per la seva conceptualització. Aquesta nova posició dins l'organigrama del Museu agilitzaria la capacitat de la institució per donar respostes al públic amb una major autonomia respecte la Direcció de Cultura. Tot seguit plantejem un seguit de premisses enotrn a les que s'elabora aquest nou pla:

Punts del Pla de Comunicació	
Qui?	El 'Museu de Mataró' com a principal Marca de la institució per sobre de les altres submarques, que apareixen sempre en segon terme o acompanyant la marca principal. Ús del logotip principal de la institució.
Què?	Informar sobre les tasques que realitza el museu: conservació, documentació, investigació, publicació de materials i difusió del patrimoni a partir de les exposicions de les col·leccions i divulgar aquest coneixement; i els serveis que estan a l'abast dels ciutadans: visita, participació i consulta. En ocasions també es vol promocionar alguns dels serveis i activitats que prepari el Museu com tallers, activitats, visites guiades, botiga i cafeteria etc.
Quin efecte es busca?	+ Donar a conèixer els serveis i la tasca del Museu + Divulgar la col·lecció del Museu + Posicionar-nos en el context cultural de Mataró/Maresme + Millorar el sistema de comunicació interna entre Museu, personal extern i Direcció de Cultura.
A qui?	D'una banda, els dos segments seleccionats : un perfil de públic amb necessitat socioeconòmiques i un perfil de públic de l'entorn del Maresme D'altra banda als treballadors que participen en la tasca del Museu
Com?	+ Online: Portal web, xarxes socials, newsletter. Potenciar la pàgina de Tot Cultura i afegir a VisitMataró enllaços als altres dominis. + Offline: Fulletons, <i>flyers</i>, cartells, notes de premsa Màrqueting directe a partir de xerrades, seminaris formatius, etc.
Quan?	Campanyes de promoció d'activitats i esdeveniments amb la intenció de generar anticipació: seguir el cicle del producte i mantenir recordatoris. Recordar de manera periòdica la disponibilitat de serveis i productes.
Quin efecte s'espera obtenir?	+ Establir un sistema de comunicació fluid i eficient amb les nostres audiències i, a nivell intern, entre els treballadors del Museu + Generar un posicionament reforçat respecte la nostra identitat i funció + Augmentar la participació ciutadana amb programes de fidelització

[Fig.41] Briefing per desenvolupar un Pla de Comunicació propi del Museu.

El Pla de Comunicació ve acompanyat d'un *briefing* amb els detalls a tenir en compte per la contractació d'un **servei de rebranding**. Caldria referenciar els aspectes exposats en l'apartat 7.1.3 sobre la reformulació del nom de la marca del Museu, juntament amb unes directrius respecte la imatge corporativa, respecte la qual caldria contractar també un **servei de disseny de logotip**. En aquest sentit, es detecta la necessitat d'introduir en les diferents gràfiques un element cohesionador que transmeti:

- la pertinença al conjunt de la institució
- la jerarquia entre el Museu de Mataró i les seves seus
- els conceptes d'identitat: Mataró, Maresme, Societat, Col·lecció

En paral·lel, es proposa la creació d'una sèrie d'eslògans o baselines que acompanyin les marques en cada situació, i que ajudin a transmetre els diversos missatges del Museu (en relació a les col·leccions, l'activitat, les seus i el caràcter del Museu) als diversos públics destinataris. Creiem que missatges en la línia de “Les cares de Mataró” o “Tots fem el Museu”, s'adeqüen a l'estratègia que proposem.

Respecte la manera en que definirem el missatge principal i els secundaris, això dependrà del receptor a qui enviem les comunicacions. Per a la comunicació externa el principal missatge serà el d'informar i, en segon terme, promocionar les activitats dels Museu. En canvi, per a la comunicació interna, els missatges seran únicament informatius sobre les decisions preses en el sí de l'entitat. Malgrat això creiem que és important mantenir un canal de retorn entre treballadors i Museu per rebre opinions i consideracions de tot l'equip. En l'organigrama actual de l'equip del Museu hi distingim tres àmbits: el personal propi de la Direcció del Museu, el personal de la Direcció de Cultura i el personal externalitzat dels serveis educatius i d'atenció i informació. Entre ells s'han de mantenir canals de comunicació fluids com l'ús de *newsletters* o **un canal de Telegram que inclogui el gruix dels treballadors externs**.

L'Àrea de Serveis als visitants ha de garantir un servei d'informació i atenció eficient on els informadors puguin també recollir les inquietuds, els dubtes i les qüestions dels visitants. L'entrega **d'uns formularis o unes fitxes que resumeixin els inputs rebuts durant el dia** són una font d'informació qualitativa molt valuosa per un posterior estudi de públics i l'actualització habitual dels interessos d'aquest. Per

descomptat, és necessari que els informadors tinguin un coneixement actualitzat del Museu ja que un bon posicionament de la institució s'ha de consolidar en tots els estaments d'aquesta abans d'arribar al públic.

7.3.5.1. Comunicació online

L'actualització del Museu passa per la posada en marxa del **portal web** (punt 7.3.3.) amb uns continguts treballats a partir del SEO i un seguiment regular dels *analytics* de visita al portal i a les xarxes socials. És necessari potenciar també aquest àmbit, ja que a més a més dels comptes de Twitter i Facebook actuals proposem la creació de nous perfils en altres xarxes amb la intenció de difondre les comunicacions del Museu a un àmbit major. Pensem que és necessari contractar un servei de Community Management per gestionar únicament els perfils que requereixin més activitat, mentre que els altres es farien de manera interna. En resum, donada l'escassa presència del Museu en l'àmbit digital, creiem necessari afegir un *briefing* específic al Pla de Comunicació sobre la **comunicació a xarxes**.

Punts del Pla de Community Management	
Qui?	La marca ' Museu de Mataró '
Què?	Informar sobre la col·lecció amb d'informació per generar anticipació al seguidors sobre les exposició i atrau visitants potencials i torna a atraure aquells que ja l'han vist. Promocionar el avantatges dels serveis del Museu i els seus producte com serveis de fidelització i les activitats que es duguin a terme. Educar sobre els continguts amb finalitats divulgadores.
A qui?	+ Públic local + Públic comarcal + Públic català (potencial turista) Ser capaç d'atraure el públic que

		estigui de vacances, ja que aquest té més probabilitats de publicar a xarxes ⁸⁸ .
Què es busca?		+ Incrementar la notorietat de la marca + Promocionar el consum de serveis, activitats i productes + Educar sobre el patrimoni local i comarcal
Quins canals?		Incloure informació de contacte i localització al detall. Aprofitar les eines d'esdeveniments per les activitats del Museu. Incloure l'eina Store per enllaçar la botiga del Museu. Establir un horari de resposta als usuaris i fer-lo públic.
		Incloure informació de contacte, així com els preus i horaris de Can Marfà. Personalitzar el disseny del perfil tenint en compte el mode nit. Canalitzar els missatges més desenfadats i còmics amb mems.
		Utilitzar-ho com a repositori de vídeos d'activitats, conferències o converses 'live' per a guardar els continguts de manera que sigui accessible pel públic.
		Utilitzar la funció "Destacats" per parlar d'aspectes que considerem importants -preguntes més freqüents, compartir exposicions especials o fer visites entre bastidors. Crear una graella de 3 columnes d'una manera distintiva per animar als seguidors a consultar la pàgina del perfil de manera coherent.
		Incloure informació de contacte, així com els preus i horaris de Can Marfà. Customitzar el disseny del perfil. Pels taulells, utilitzar noms que siguin rellevants per obtenir resultats de cerca.
Com?		Utilitzar <i>hashtags</i> de marca a xarxes i en comunicació offline del Museu, especialment en exposicions especials, botiga, etc. Animar l'ús d'aquests <i>hashtags</i> mentre els visitants passen Utilitzar els canals 'en directe' per a realitzar xerrades i trobades amb

⁸⁸ Segons un estudi de Sprout Social Index, el 60% de les persones comparteixen les seves vacances a xarxes mentre que el 43% afegeixen, a més, una menció a la marca.

<https://sproutsocial.com/insights/data/q4-2017/> [Data de consulta 14/07/21]

	persones vinculades a la labor del Museu o als continguts de les exposicions, amb la intenció de generar interactivitat amb els seguidors. Establir unes normes d'ús relatives al comportament dels usuaris i un protocol a seguir: bloquejar o informar. Establir unes directives sobre com presentar els continguts audiovisuals (estil i forma).
Quan?	Cal realitzar una planificació prèvia dels continguts calendaritzats amb l'ús de programaris de gestió de xarxes com Hootsuite o Sprout. Establir una freqüència diària, setmanal o mensual segons cada xarxa social. El Community Manager ha d'estar enterat del que passa a cada àmbit del Museu (activitats, col·leccions, recerca, etc.) Proponem una comunicació que es basi en la següent premissa: <i>Quines són les tres coses principals que passen a cada departament cada setmana?</i> Amb aquestes dades, es destria la informació rellevant i es planifica la difusió dels continguts.
Monitorització	Centrar-se en la interacció i l'anàlisi, ja que com més ressonin les publicacions, més persones hi voldran interactuar. Utilitzar eines de mètriques de dades disponibles en les versions <i>business</i> de cada xarxa. Avaluar el contingut i les decisions preses per veure fins a quin punt s'assoleixen els objectius

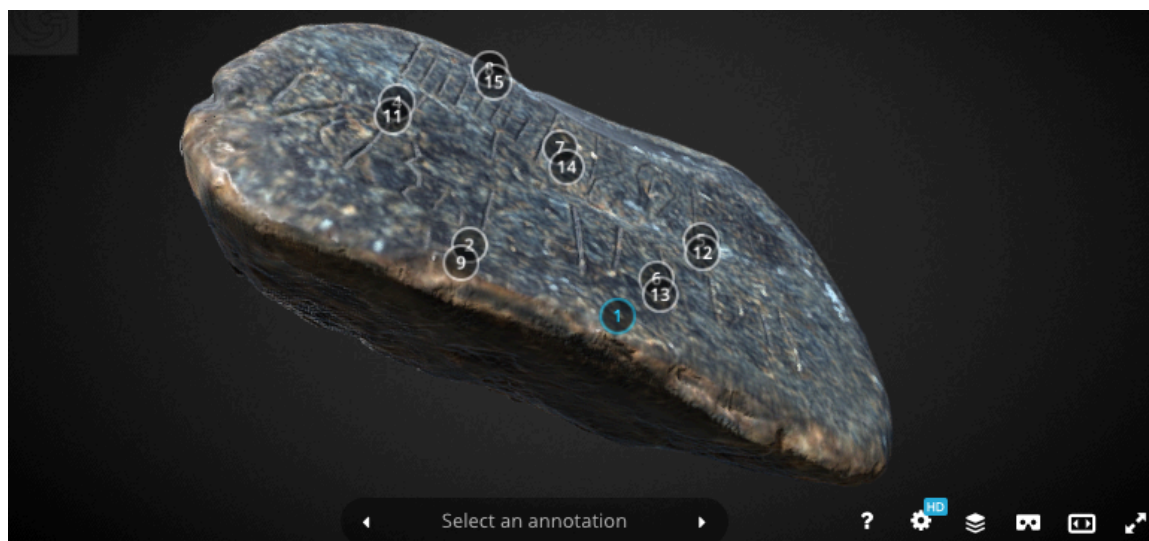
[Fig.42] Briefing per desenvolupar un Pla estratègic de Xarxes Socials.

Tant per la difusió per xarxes socials com per a la realització de la visita virtual a la web, encomanem també la realització d'un arxiu audiovisual que siguin útils per múltiples tasques i ajudin a agilitzar les comunicacions. Tenint en compte l'àmplia col·lecció del Museu, s'observa la necessitat d'incrementar la galeria de 24 fotografies que actualment està disponible en línia⁸⁹. Per a la creació d'un visita virtual també encomanem la generació d'un arxiu de models tridimensionals a partir de fotogrametria o amb l'ús d'escàners 3D, i així adherint-se al programa Giravolt⁹⁰ que l'Agència Catalana

⁸⁹ <https://www.culturamataro.cat/ambits-1/museu-de-mataro-2/seus-del-museu> [Data de consulta: 12/07/2021]

⁹⁰ <http://patrimoni.gencat.cat/ca/giravolt/professionals> [Data de consulta: 12/07/2021]

del Patrimoni promou des del 2020. L'aposta per la realitat virtual i la realitat augmentada és un dels terrenys on l'Agència està apostant més fort a nivell estratègic per promocionar el patrimoni català i actualment ofereix a les entitats museístiques del país un servei gratuït de realització 3D⁹¹. Alternativament existeixen aplicacions mòbils com Scann3D, Trnio o Capture que s'han utilitzat en iniciatives com les de 'Desperta el Patrimoni', que ajuden a apropar la col·lecció al públic a través de la interactivitat i la curiositat⁹². Per tant, també encomanem al Museu a promoure aquest tipus d'accions participatives que integrin les TIC entre els seus usuaris.



Objecte de la col·lecció del MAC Ullastret digitalitzat pel servei Giravolt de l'ACP

D'altra banda, la comunicació online ha de venir reforçada també per un servei de **newsletter** centralitzat i propi, ja que els sistemes de mailing massiu permeten segmentar els nostres receptors en etiquetes d'una manera fàcil, còmode i eficient. Aquesta segmentació ve donada de la següent manera:

- Grup receptor intern: **treballadors del Museu**, per informar-los de les novetats, decisions i polítiques referents a qüestions rellevants del funcionament del Museu. Aquest canal ha de servir per enfortir el procés de selecció i formació dels serveis educatius i de sala, on es tinguin en compte aspectes com els coneixements especialitzats i la motivació en l'acció social.

⁹¹ Entrevista a Albert Sierra, tècnic especialista de noves tecnologies a l'Àrea de Programes Públics de l'Agència Catalana del Patrimoni.

⁹² <http://patrimoni.gencat.cat/ca/jep2020/despertaelpatrimoni> [Data de consulta: 12/07/2021]

- Grup receptor extern 1: **Entitats Socials** de Mataró, per informar-los de les activitats i notícies del Museu que els hi puguin interessar, per establir col·laboracions per treballar conjuntament activitats i tallers o per promocionar productes i serveis del Museu -com els programes de fidelització.
- Grup receptor extern 2: Persones que s'hagin **subscrit voluntàriament**.

A més d'aquests tres grups, també s'hi poden afegir altres segments. Per exemple, es poden incloure entitats comarcals, contactes d'interès com mitjans de comunicació i es recomana realitzar una major segmentació del tercer grup a partir dels seus perfils socioeconòmics i de procedència.

7.3.5.2. Promocions dirigides al target local, social i educatiu

L'estratègia de comunicació de **màrqueting directe** ve reforçada en primer lloc, per la promoció de l'**Associació d'Amics del Museu** que integri la xarxa de voluntaris actual que es dedica a la recerca però no a la dinamització del patrimoni. Aquesta nova entitat formalitzaria la visibilitat del conjunt dels voluntaris. L'Associació compartiria els valors, objectius i la missió del Museu per tal que esdevingui una eina efectiva de comunicació entre el mateix Museu i la seva comunitat. També creiem que cal reforçar la **senyalètica exterior** amb cartells o elements promocionals que anuncin la ubicació de les seus del Museu. Per exemple:

- A Torre Llauder la instal·lació de **lones en les parets del Clos**, en els seus quatre vessants, ajudarà a reconèixer el lloc i a combatre el desconeixement que se'n té actualment tant per locals com foranis.



Proposta de senyalització en un tram exterior a Torre Llauder (Elaboració pròpia).

- A l'entrada de Can Marfà també es podrien penjar unes banderoles verticals que anuncin el museu des dels dos carrers per on es pot accedir. Des de l'entrada sud es podria indicar el Museu d'una manera més notòria.



Proposta de senyalització exterior a Can Marfà des del carrer Colom. (Elaboració pròpia).

També plantejem realitzar un concurs entre entitats socials i culturals de Mataró que participin en un projecte dinamitzador dels barris amb menys accessibilitat a la cultura. Aquest es pot fer a través de la col·laboració amb l'associació Entitats de Mataró⁹³, formada fonamentalment per agents de caràcter social que treballen en xarxa. Durant les Jornades *Fent Xarxa*, les Entitats van presentar un projecte per mitjà de l'eina Trello en la qual es plantegen problemes i solucions reals. Aquest doncs, es tracta d'una mena de taulell d'anuncis digital dedicat als agents amb motivacions socials. L'objectiu d'aquesta acció és la de trobar un altaveu per informar sobre les seves activitats però també la de rebre inputs sobre la societat mataronina per activitats futures. Es tracta doncs, de crear un **canal de comunicació bidireccional amb la comunitat**.

Amb el mateix propòsit, el Museu es pot adscriure a programes socials que treballin el patrimoni, l'educació i la cultura. Projectes com els Premis Baldiri Reixac⁹⁴ de la Fundació Carulla pretenen posar en contacte institucions culturals amb escoles, agents privats o associacions per promoure les arts en un entorn de transformació social; o Apropa Cultura que treballa per acostar la cultura a les persones amb

⁹³ <https://www.entitatsmataro.cat/>

⁹⁴ <https://fundaciocarulla.cat/premis-baldiri-reixac/premi-baldiri-connexions/> [Data de consulta: 14/07/2021]

vulnerabilitat social i amb la que ja hi treballen dues entitats de l'Ajuntament de Mataró -el Teatre Monumental i Can Gassol Centre de Creació d'Arts Escèniques. Ambdues són iniciatives on el Museu hi trobaria cabuda per realitzar-se amb el seu compromís social.

Finalment, amb la finalitat d'estrènyer els vincles entre el Museu i la seva comunitat proposem el desenvolupament d'una campanya promocional d'un **objecte emblemàtic** de la seva col·lecció del Museu que tingui el potencial per esdevenir una senyal identitària no sols del Museu, sinó dels mataronins. Pels antecedents locals i amb el paral·lelisme exposat de la 'Ballena Greta' del MNHN de Xile, l'esquelet de rorqual comú, conegut com la '**Balena de Mataró**', és el millor candidat. L'adaptació de la nau gran de Can Marfà permetria el trasllat de les col·leccions de ciències naturals i és un espai ample, gran i diàfan capaç de poder exposar peces com aquest esquelet que mesura uns 11m de llarg. De fet l'any 2017 l'esquelet es va tornar a exhibir a la sala d'exposicions temporals de Can Serra per recordar el 40è aniversari de la troballa i va tornar a tenir gran èxit d'assistència. De fet, tant la primera de 1984 com la més recent han estat les dues exposicions del Museu amb més èxit.



L'amplitud de la nau gran de Can Marfà permetria exposar la col·lecció de ciències naturals.

La **posada en valor al públic de la balena seria un esdeveniment el qual cal potenciar al màxim a nivell promocional i comunicatiu**. Iniciatives com "Posa-li un nom" o "Dibuixa el teu rorqual" són accions que ajuden a establir un nexa d'unió entre el Museu i el públic escolar i juvenil. També es podrà generar expectativa a les xarxes

amb continguts en directe sobre els processos d'instal·lació de l'esquelet. La creació d'un personatge animat inspirat en la Balena de Mataró seria un format per connectar també amb les audiències més joves a través de campanyes de comunicació, marxandatge del Museu, etc. A més a més, el fet que l'especímen de rorqual morís per la intoxicació d'hidrocarburs permet vincular-la a temàtiques educatives d'actualitat com l'energia blava i la preservació dels mars i oceans.

7.3.5.3. Promocions dirigides al target comarcal

La senyalització viària pel turisme es pot potenciar en major mesura. Actualment la majoria d'indicacions es troben dins de l'entramat de Mataró, especialment pel centre. Però algunes seus com Torre Llauder o Can Marfà no estan ben indicades. Cal establir senyals des de les zones d'accés a la ciutat i les zones de més confluència comercial i turística, com la platja. A la C-32, trobem un cartell anunciant la Nau Gaudí just abans de la sortida a Mataró Sud. En aquest sentit, també recomanem afegir indicacions viàries en la sortida de la C-32 i la N-II abans d'arribar a la rotonda de Laia l'arquera per a que anticipin el jaciment de Torre Llauder que ben a prop.

La inclusió del Museu en altres productes semblants creats per altres entitats pot resultar molt útil per atraure públic forani, especialment de la província de Barcelona i més enllà. Estar en contacte amb l'àmbit de turisme del Consell Comarcal del Maresme, del consorci Costa de Barcelona o amb altres iniciatives com la Barcelona Pass és una bona manera de generar relacions de reciprocitat amb altres entitats del territori més enllà de Mataró. El Museu també pot liderar una **xarxa de jaciments arqueològics del voltant** sota el relat històric comú de la Laietània i seria un canal de promoció del patrimoni arqueològic de Mataró dins l'àrea geogràfica del Maresme. També es poden crear acords amb agents privats del comerç de Mataró per incentivar mútuament el consum turístic. L'exemple de l'Arqueotapa és un bon referent per aquest tipus d'iniciatives que afavoreixen la dinamització social i econòmica dels barris d'una manera més transversal i menys localitzada en un o dos agents.



El Museu de Mataró pot establir sinergies promocionals amb altres centres arqueològics del Maresme (en rosa) donada la proximitat dels jaciments i la unitat temàtica, amb productes com: “La ruta de la Laietània” (Edició pròpia d’un recurs museogràfic de Can Serra).

Finalment proposem quatre promocions per incentivar el retorn del visitant forani:

1. **‘Porta un amic’**, oferint 2x1 en entrades
2. **‘Torna al Museu’**, oferint 2x1 en entrades nominals
3. **‘Visita totes les seus’**, oferint obsequis materials o experiencials una vegada completades totes les visites. En aquest segon cas, la interacció amb altres entitats locals pot ajudar a estrènyer els lligams entre el Museu i la seva comunitat, per exemple, oferint descomptes a restaurants propers o altres comerços de proximitat.
4. **‘La Ruta del vi Laietà’**, en aquest cas, el Museu podria liderar una promoció amb descomptes en l’activitat si es visitessin totes les seus.

7.3.5.4. Resum de les accions relatives a la promoció i la comunicació

Target		Accions
Social	Comarcal	
		Contractar Responsable de Comunicació i crear un Pla de Comunicació propi
		Dissenyar una estrategia de xarxes socials i contractar un Community Manager
		Creació de fitxes diàries amb feedback dels usuaris
		Redefinició de branding i de la gràfica corporativa
		Establir un canal de comunicació intern amb Telegram i extern de mailing
		Potenciar la senyalització urbana de les seus del Museu
		Desplegar lones informatives i anunciatives de mida gran a l'exterior del clos de Torre Llauder i Can Marfà
		Producció i realització de material gràfic i audiovisual per a les campanyes de difusió i de comunicació online
		Impulsar els Amics del Museu de Mataró com a eina de màrqueting directe
		Programa de fidelització de públics: Visita totes les seus + obsequi
		Xarxa de jaciments de la Laietània o col·laboracions promocionals amb centres culturals
		Treball conjunt amb les Entitats de Mataró com a canal de comunicació bidireccional amb la comunitat
		Promocions comercials amb agents privats del teixit comercial de Mataró
		Incorporar-se a iniciatives o xarxes de cohesió social com Apropa Cultura

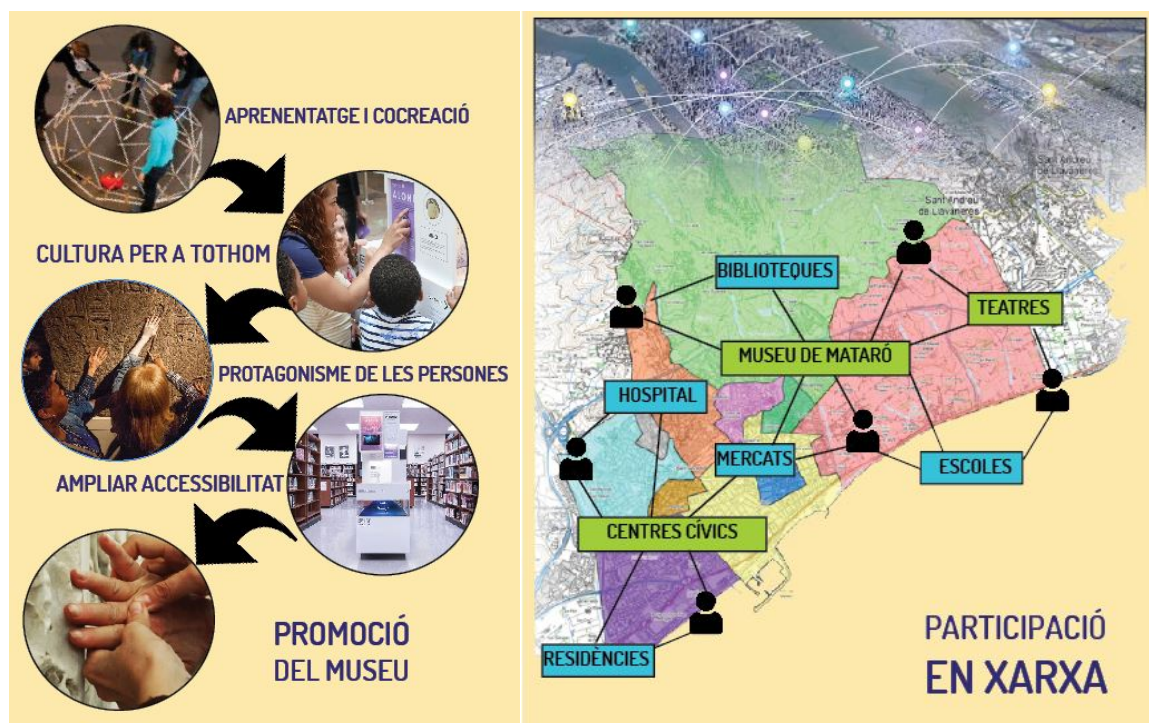
7.3.6. Una proposta d'acció transversal: el Micro Museu de Mataró

A partir de l'exemple del museu Micro que hem presentat com a referent (p.84), proposem una acció per al Museu de Mataró que recull diversos dels objectius plantejats en aquest Pla de Màrqueting:

EN QUÈ CONSISTEIX? Es tracta de desenvolupar una acció que tingui un alt component de participació ciutadana i de sensibilitat social per tractar temàtiques vinculades a la col·lecció menys accessible del museu: **el patrimoni natural i les ciències naturals**. La dinàmica seguiria de la següent forma:

1. Es crea un **mòdul que sorgeix a partir d'un taller** amb públic escolar i juvenil, on aquests preparen uns materials prèviament treballats pels serveis educatius del Museu. La finalitat de l'activitat és crear aquest mòdul a partir dels materials originals i els reinterpretats pels joves on, al final, es plantegen preguntes i respostes sobre reptes actuals vinculats amb el Patrimoni Natural.
2. A partir d'aquí, aquest mòdul **circularà per diferents espais públics** com places, biblioteques, centres cívics, centres sanitaris, residències d'ancians, etc. -amb especial èmfasi als equipaments del barri amb menys accés a la cultura i amb més vulnerabilitat socioeconòmica. Tant educadors com adolescents participants del primer mòdul es preparen per mediar els continguts amb la gent que passi o s'hi interessi, i se'ls convida a expressar-se.
3. D'aquesta manera **s'inicia una roda de diàleg entre els diferents membres** de la comunitat. El mòdul té una forma geomètrica, per exemple, un cub. A cada lloc on vagi s'hi afegirà una cara amb el que hagin après o vulguin expressar els usuaris del lloc respecte la seva pròpia experiència amb els continguts. Es deixa una cara buida pel següent lloc i el mòdul roda per altres indrets fins a completar-se.
4. Al final, es proposa realitzar una **petita mostra al Museu** amb els resultats obtinguts de tots els llocs per on ha passat el mòdul.

QUÈ ES PRETÉN?	+ Potenciar la cocreació entre la comunitat i estimular l'aprenentatge i la inspiració + Apropar el Museu a les zones amb menys visitants + Impulsar l'espai públic per desenvolupar activitats culturals + Enfortir el posicionament del Museu com a referent vertebrador de la comunitat
QUÈ S'ESPERA?	+ Oferir una experiència on l'usuari se senti al centre de l'activitat. + Incrementar l'accessibilitat a les col·leccions de ciències naturals + Promocionar la tasca del Museu i donar continuïtat a altres projectes paral·lels.
COM FUNCIONA?	MUSEU · Factor patrimonial CENTRES ESCOLARS · Factor humà ESPAIS PÚBLICS · Punt de trobada entre persones



[Fig.43] Conceptualització de l'acció "el Micro Museu de Mataró. (Elaboració pròpia)

8. Avaluació

Calcular l'impacte social del museu és una tasca difícil i costosa perquè requereix acumular i interpretar no sols dades quantitatives, sinó sobretot, dades qualitatives. La millor manera és analitzar els perfils dels nostres públics, generar estadístiques i recollir les impressions dels visitants per mitjà d'enquestes i qüestionaris. Tot seguit, esbossem un seguit d'**indicadors relacionats amb els objectius** per avaluar l'eficàcia i eficiència de les nostres propostes.

Objectius	Indicadors
Impulsar el desenvolupament de Can Marfà com a seu principal del Museu.	- Esdevenir el centre amb més visitants. - Incloure el major nombre de les col·leccions del Museu. - Incorporar la majoria de serveis del Museu. - Establir 3 acords de col·laboració amb entitats o agents comercials del barri de l'Havana.
Optimitzar la gestió dels equipaments, recursos, activitats i públics.	- Aconseguir una mitjana superior d'hores d'obertura a l'actual en totes les seus. - Reduir els costos de transport de les col·leccions un 80%. - Reduir els temps de transport de les col·leccions un 80%. - Augmentar la capacitat d'usuaris dels tallers del Museu un 10% - Incrementar un 60% el feedback dels usuaris a través d'enquestes i rúbriques.
Assumir un rol dinamitzador social dels barris perifèrics de la ciutat.	- Que els veïns d'aquests barris suposin el 50% del públic visitant. - Que els veïns d'aquests barris suposin el 50% dels usuaris en les activitats

	3. Que un 25% dels Amics del Museu proveniguin d'aquests barris. 4. Garantir la visita de tots els centres educatius dels barris. 5. Realitzar un mínim de 20 sessions/any d'activitats al carrer en aquests barris.
● Obrir el focus des de Mataró al seu territori natural d'influència, assumint relats que integrin el Maresme.	1. Aconseguir captar un mínim de 8.000/any visitants de procedència comarcal. 2. Realitzar 3 exposicions a l'any sobre temàtiques d'abast comarcal. 3. Establir 1 col·laboració a l'any amb un altre centre patrimonial del Maresme. 4. Incrementar la distribució en comunicació offline (fulletons i <i>flyers</i>) en biblioteques, C.C., hotels, etc. d'arreu del Maresme. 5. Atraure un 30% de les escoles del Maresme en activitats i tallers.
● Esdevenir un servei de referència en l'oferta turística de la ciutat.	1. Esdevenir l'equipament de la ciutat amb més visitants turistes. 2. Aconseguir captar un mínim de 5.000 visitants de fora de la comarca. 3. Establir 2 acords de col·laboració a l'any amb altres entitats comercials vinculades al turisme. 4. Disposar continguts en almenys una altra llengua estrangera en cada una de les seus.
● Enfortir el posicionament del Museu en el seu entorn.	1. Augmentar un 30% el nombre de seguidors a Twitter i Facebook després del primer any d'implementar una nova estratègia virtual. 2. Augmentar les interaccions en un 80% a Facebook i Twitter. 3. Incrementar les entrades al Museu en un 10%

	4. Aconseguir 100 altes en el programa Amics del Museu.
• Millorar l'accessibilitat de la institució als seus visitants.	1. Situar-se per sobre de la mitjana d'hores d'obertura/any dels museus de l'àmbit barceloní. 2. Mantenir un mínim de 12h d'obertura a la setmana per a cada equipament 3. Aconseguir un 90% de valoració en les enquestes d'usuari en l'apartat sobre accessibilitat. 4. Mostrar peces i continguts de cada una de les temàtiques de les col·leccions del Museu en la visita virtual.
• Desenvolupar un pla de comunicació efectiu.	1. Mantenir un 80% de les comunicacions totals amb els dos segments principals als que ens adrecem. 2. Aconseguir un 60% de subscrits a la newsletter dels dos segments seleccionats. 3. Aconseguir un 50% de seguidors a xarxes dels dos targets que ens interessa. 4. Incrementar el feedback del públic en un 50% en tots els canals de comunicació quantificables (web, xarxes, correu). 5. Obtenir 30.000 visites/any al portal web.

Pel que fa als **indicadors de qualitat** dels serveis i productes del Museu, creiem convenient encarregar (una vegada totes les accions siguin implementades) una anàlisi de públics per avaluar la satisfacció dels usuaris. Hem escollit quatre indicadors que es podrien recollir a través de **rúbriques amb preguntes qualitatives**:

- **Significativitat**, si els serveis han representat una experiència rellevant i si l'usuari s'hi ha situat al centre.

- **Comunicació**, si entre la institució i els usuaris existeix una bona comunicació, és a dir l'ús d'un llenguatge adequat i inclusiu.
- **Acció**, si els missatges fomenten la participació activa de l'usuari
- **Projecció**, si les comunicacions rebudes (informacions, aprenentatges, promocions) són transferibles a altres contextos de la vida del públic, més enllà de l'experiència en el Museu.

La recopilació de totes aquestes dades i el posterior estudi dels resultats ens permetrà analitzar l'eficàcia de les accions i saber si caldria realitzar canvis en base a les respostes que haguem rebut.

9. Pressupost

ESTRATÈGIES	
Costos puntuals	
Encarregar un servei d'estudi de públics	10.000€
Encarregar un Pla de comunicació amb una conceptualització estratègica per a xarxes socials	12.000€
Encarregar un Servei de rebranding: + Conceptualització: 5.000€ + Disseny: 3.000€	8.000€
Producció de material promocional + Arxiu fotogràfic (x100/unitats): 2.000€ + Càpsules audiovisuals web: 1.200€ + Escanejos 3D: 0 (Servei gratuït Agència Catalana del Patrimoni)	3.200€
Recursos TIC a Torre Llauder + Digitalització 3D: 0 (Servei gratuït Agència Catalana del Patrimoni) + Conceptualització i disseny: App / QR	4.000€
Creació portal web: (increment del cost del servei a Tot Mataró) + Disseny	1.200€
Nous elements de senyalització exterior: + Façanes Can Marfà: 5.000€ + Parets Clos Arqueològic: 2.500€	7.500€
Creació de continguts d'audioguia + Traducció x4 (català, castellà, anglès, francès i àrab)	12.000€
Costos anuals	
Contractació d'un Tècnic/a de comunicació	35.000€

Contractació d'un servei de Community management (x3 xarxes)	1.200€
Gestor de Perfils: Hootsuite, Pla Bàsic (39€ al mes)	468€
Creació portal web: (increment del cost del servei a Tot Mataró) + Manteniment	200€
Newsletter. Mailchimp, Pla <i>Essential</i> (9.99€ al mes)	119,88€
TOTAL - Primer any	(57.900) 94.887,88€
TOTAL - Anual a partir del segon any	36.987,88€

10. Cronograma

Hem calendaritzat les accions més importants en el següent quadre. En verd més clar, hem assenyalat les accions que permeten el desplegament d'altres accions que depenen de l'execució de les primeres abans de poder-se iniciar. És a dir, necessitem primer una idea clara del *branding* abans de demanar un servei de disseny corporatiu que es basarà en el concepte que haguem desenvolupat. De la mateixa forma, una vegada tinguem un Pla de Comunicació podrem prendre les decisions respecte com ens comuniquem. Considerem que es important contractar un responsable de comunicació i el servei de community management al mateix temps que es desenvolupi el Pla de comunicació per tal de treballar conjuntament les estratègies que es decideixen i fer un seguiment amb l'empresa que desenvolupi les estratègies. Finalment, calculem que la rehabilitació de la Nau Gran de Can Marfà pot tardar uns dos anys en executar-se, temps per aprofitar en desenvolupar un Pla Museològic previ a la implementació de les millores museogràfiques que hem proposat.

11. Conclusions

En aquest treball hem desenvolupat una base teòrica i analítica per concretar una proposta pràctica per desenvolupar un pla de màrqueting per al Museu de Mataró a partir de **la premissa de concentració d'espais entorn a Can Marfà** com a seu central de l'entitat. La nova ubicació a Can Marfà ofereix moltes oportunitats per explotar una nova identitat que encaixi dins dels contextos socials actuals, i així, i ser capaçs de generar un **impacte en la l'entorn social** a través de fomentar els vincles entre diversos agents per donar suport a les dinàmiques comunitàries de participació i suport mutu.

El principal repte d'aquest Pla de Màrqueting ha estat fer front a la **complexitat de la gestió del Museu**, en la qual hi trobem diversitat d'equipaments, una àmplia varietat de temàtiques en la col·lecció i una governança municipal integrada en la gestió conjunta de molts equipaments culturals amb propòsits diversos.

Hem identificat la necessitat d'augmentar els recursos humans com un dels principals problemes que afecten l'experiència del visitant, l'accessibilitat al Museu i la promoció i comunicació de l'entitat. I hem identificat les oportunitats de l'entorn per **dissenyar unes estratègies que afavoreixin el posicionament** del Museu de Mataró en la seva esfera d'influència -local i comarcal- a partir d'un anàlisi i una segmentació de la població. Per dotar al museu de rellevància cultural hem seleccionat un públic de procedència comarcal per tal d'afavorir la posada en valor del patrimoni material de Mataró en el conjunt del seu entorn.

Amb l'establiment d'unes senyals d'identitat centrades en els factors social, local i turístic que es combinen amb la reordenació d'espais, plantejem la necessitat de **reconstruir la identitat de la marca 'Museu de Mataró'** entorn a una seu central que aglutini la major part dels serveis i exposicions per enfortir el seu posicionament en el mercat. Aquesta concentració afavoreix la implementació del **model de Museu de Societat** amb l'exhibició de les col·leccions d'arqueologia, història, patrimoni industrial i la de ciències naturals per reforçar el relat de la història de la societat mataronina i maresmenca en el seu entorn geogràfic.

Finalment hem proposat un seguit d'**accions específiques** respecte l'experiència del visitant, el preu dels serveis, l'accessibilitat i la promoció i comunicació del Museu dirigides, principalment, a **dos segments de públic**: un target local amb vulnerabilitat social i un target de procedència comarcal. Tanmateix, també hem considerat algunes accions destinades a públics vinculats en l'àmbit educatiu i turístic.

Amb la intenció d'assumir un rol dinamitzador social dels barris perifèrics de la ciutat hem proposat **reformular la museografia** amb un llenguatge més proper i directe als públics no especialistes, l'ús d'elements de mediació no textuals com audioguies i recursos tàctils i la traducció dels continguts a altres idiomes presents en la comunitat com el castellà i l'àrab. Amb la intenció de reforçar el públic de procedència no local, proposem l'establiment de **serveis complementaris a la visita** com un servei de cafeteria, botiga i llibreria.

Hem apostat per una política de **preus que ajudi a donar valor a la tasca museística** mantenint però un compromís social fort. És per això que hem suggerit tres tarifes que flexibilitzin el cost dels serveis del Museu, i en base a criteris de vulnerabilitat social i educatius proposem un descompte del 100%. D'altra banda, l'oferta del programa de fidelització Amics del Museu de Mataró pretén promoure un retorn grupal al Museu entre els segments local.

Per combatre les carències en matèria d'accessibilitat i comunicació hem proposat, entre d'altres, la implementació d'un portal web que contingui les opcions de **visita virtual** amb un fons de la col·lecció digitalitzat. També hem considerat que aquest portal inclogui elements d'interactivitat i gamificació per afavorir l'experiència del visitant virtual. La creació d'un **Pla de Comunicació amb un responsable de comunicació** al capdavant ens sembla una de les necessitat més urgents del Museu. Per això hem presentat un *briefing* per a un pla de comunicació, un *briefing* per a un pla específic en xarxes socials i un altre per redissenyar la gràfica de l'entitat.

Finalment hem proposat uns indicadors **d'avaluació** a aquestes accions proposades en base al recull de dades de l'entorn de Museu i de l'assistència de públics.

Bibliografia

- AMBROSE, T.; PAINE, C. (2012) "Museum Basics". Ed. Routledge, London.
- CANTISANI, M. (2021) *Explorando projetos de inovação em comunicação museológica*, a Rev. Interam. Bibliot, vol. 44, nº enero-abril 2021. Medellín: pp.1-12.
- CAPELLA, A. (2015) *Proposta d'Organització i Pla d'Acció del Museu de Mataró 2015-2020*.
- CHACÓN, K. (2011) *El papel de los museos en las sociedades*, a "La Roca de Crear". Nº7:p.8.
- CÓCOLA GANT, A. (2009) *El MACBA y su función en la marca Barcelona*, a "Ciudad y territorio". Estudios territoriales (CyTET), 41(159): pp.87-101.
- COLBERT, F. (2006) *"Marketing delle arti e della cultura"*. Ed. Etas, Bologna.
- COMERMA, M. (2015) *Can Boet – Centre de patrimoni arqueològic i natural*, a "III Trobada d'Estudiosos de la Serralada Litoral Central i VII del Montnegre i el Corredor". Tiana, p.13.
- CÔTÉ, M. *Les musées de société : le point de bascule*, a "Hermes. La revue". 2011/3, nº61, p.118.
- DROTNER, K. et ALII (2019) "The Routledge Handbook of Museums, Media and Communication" Taylor & Francis. London.
- DUCLOS J.C. (1997) *De l'ecomuseu al museu de societat*, a "AIXA. Revista del Museu Etnològic del Montseny" Núm. 10, La Gabella: pp. 67-79.
- FERNÁNDEZ, A.; GONZÁLEZ, R. (2009) *Análisis del uso de la tecnología en los museos: los museos inteligentes. Estudio de casos en la ciudad de Madrid*, a Revista Internacional de Turismo, Empresa y Territorio, vol. 3, nº 1: pp. 96-139.
- GÓMEZ DE LA IGLESIA, R. (2004) *El plan de comunicación global de las organizaciones culturales*; a "La Comunicación en la gestión cultural" Xabide. Bilbao. pp.27-39.
- GONZÁLEZ ALCANTUD, J.A. (2018) *Los museos de sociedad ante la vida líquida, la memoria sólida y la intangibilidad conceptual*, a REA – Revista Euroamericana de Antropología, nº5, Salamanca: pp.7-18.
- HERNÁNDEZ, F.H. (2015) *La museología ante los retos del siglo XXI*.

LÓPEZ-MENCHERO, V.M. (2012) Manual para la puesta en valor del patrimonio arqueológico al aire libre. Ediciones Trea. Gijón. P.127.

MAS I MONFORT (2021) From the social museum to the digital social museum, a “aD Research” ESIC nº24, vol.24: pp.8-25.

RIUS, J. (2006) *El MACBA i el CCCB. De la regeneració cultural a la governança cultural*, a MUNILLA, G. “La gestió de la cultura, una nova disciplina?”. Digithum. nº8 UOC: pp.1-9

- **Informes**

AJUNTAMENT DE MATARÓ (2021). *La Diagnosi de barris, 2021*. Recapitulació.

AJUNTAMENT DE MATARÓ (2020). *Diagnosi dels barris de Rocafonda, El Palau i l'Escorxador*. Document de treball, versió reduïda.

AJUNTAMENT DE MATARÓ (2020) *Estudi de la Població. Mataró 1 de gener de 2019*. Servei d'Estratègia i Governança.

AJUNTAMENT DE MATARÓ (2018). *Barri de Cerdanyola. Diagnosi Inicial*.

AJUNTAMENT DE MATARÓ (2017). *Mataró 20/22. Reflexió i planificació estratègica*.

AJUNTAMENT DE MATARÓ (2015) *Llibre blanc de la Cultura de Mataró*. Esborrany: p.146

AJUNTAMENT DE MATARÓ (2015) *Llibre blanc de la Cultura a Mataró*. Direcció de Cultura: p.88

AJUNTAMENT DE MATARÓ (2012) *Informe de Conjuntura Socioeconòmica de Mataró, 2012*.

BRANDNETWORK (2017) *Museu de Ciències Naturals de Barcelona*. Gestió de Marca.

CENTRE D'ESTUDIS DEMOGRÀFICS (2019) *Estudi diagnosi de la pobresa i la vulnerabilitat social a la Comarca del Maresme*. Informe Final

CONSELL COMARCAL DEL MARESME (2014) *Pla Estratègic de Desenvolupament Econòmic de la Comarca del Maresme*. Daleph.

CONCA (2020) *Factors que incideixen en la participació cultural de la gent jove de Catalunya*. Generalitat de Catalunya

CULTURE TRACK (2020) *Culture+Community In a time of Crisis*

DC RESEARCH (2016) *Successfully setting admissions policy and pricing. Success guide*. Association of Independent Museums.

DC RESEARCH (2016) *Taking charge – Evaluating the evidence: The impact of charging or not for admissions on museums*. Association of independent Museums - Arts Council of England – Welsh Government

DIBA (2019) *Activitat turística de la Destinació Barcelona*. Informe anual, 2018

DIRECCIÓ DE CULTURA (2020) *Memòria 2019. Programa de visites guiades, rutes urbanes, tallers didàctics i serveis d'atenció al públic del Museu de Mataró*. Ajuntament de Mataró. Magma Cultura S.L.

FUNDACIÓ CARULLA (2021) *L'impacte de la Covid a les arts de carrer*. Estat del sector. Informe de resultats. Street Arts Manifesto

FUNDACIÓ CARULLA (2020) *Quaderns Mu. Els museus en la nova societat cultural*

GESOP (2021). *Importància de la cultura durant la pandèmia a "L'Òmnibus de GESOP*. Informe de resultats. Hivern 2021". Ajuntament de Barcelona.

MUSEU DE MATARÓ (2021) *Informe relatiu a les dades de serveis, usuaris i visitants del Museu de Mataró. Any 2020*.

MUSEU DE MATARÓ (2021) *Política d'adquisicions*. Ajuntament de Mataró.

MUSEU DE MATARÓ (2020) *Diagnosi i estratègia d'actuació per a un nou model de Museu de la Ciutat*

MUSEU DE MATARÓ (2019) *Dades Visitants i Usuaris, 2019*

MUSEU DE MATARÓ (1984) *Catàleg de l'exposició la balena de Mataró*. Secció de Ciències Naturals del Museu de Mataró.

DEPARTAMENT DE CULTURA (2019) *Pla de Museus 2030*. Generalitat de Catalunya.

OPPCC (2020). *Impacte de la COVID-19 en la freqüentació dels equipaments patrimonials de Catalunya el 2020*.

OPPCC (2020) *Museus i equipaments patrimonials que van incrementar visitants l'agost de 2020 respecte 2019. Anàlisi de casos*.

OPPCC (2019) *Cartografia de preus. Museus registrats de Catalunya*. V3

OPPCC (2019) *Enquesta Participació Cultural de Catalunya 2018*.

PARSONS, E. (2020) *Understanding your audiences*. Association of Independent Museums.

STOA (2019) *Nou programa museològic del Museu de Mataró* | Resum Executiu.

SERVEI DE MUSEUS (2014-2019). *Museus registrats. Visitants per municipi i tipus d'entrada*.

TOURISM DATA SYSTEMS (2020) *Informe d'ocupació d'allotjaments turístics de la província de Barcelona, 2019*. Consorci Turisme Maresme

COMUNIDAD DE MADRID (2020) *La Percepción Social Del Patrimonio Cultural En La Comunidad De Madrid*. Dirección General de Patrimonio Cultural.

WALLACE FOUNDATION (2020). *Arts Organizations' Early Response to COVID-19 Uncertainty: Insights from the Field*. AEA Consulting

WALLACE FOUNDATION (2020). *Navigating uncertain times. A scenario planning toolkit for the arts & culture sector. Detailed scenarios*. AEA Consulting

- **Web**

AJ. MATARÓ (2020) Memòries de gestió
<https://www.mataro.cat/web/portal/ca/sites/memories/indexdetall1.html?idou=31882&idservei=372&dboid=1387&dboidpare=1383#cap23> [Data de consulta: 07/04/2021].

AJ. MATARÓ (2020) Memòries de gestió
<https://www.mataro.cat/web/portal/ca/sites/memories/indexdetall1.html?idou=31882&idservei=372&dboid=1387&dboidpare=1383#LIN000172> [Data de consulta: 07/04/2021]

AJ. MATARÓ (2020) Notícies <https://www.mataro.cat/ca/actualitat/noticies/2018/el-ple-municipal-aprova-lacceptacio-de-la-donacio> [Data de consulta: 07/04/2021]

AJ. MATARÓ (2020) Notícies <https://www.mataro.cat/ca/lajuntament/ple/ordres-del-dia-del-ple/ple-municipal-ordinari-de-setembre-06-09-2018> [Data de consulta: 07/04/2021]

AJ. MATARÓ (2020) Notícies <https://www.mataro.cat/ca/actualitat/noticies/prop-de-10-500-visitants-atesos-a-l2019oficina-de-turisme-i-al-punt-d2019informacio-turistica-fins-al-31-d2019agost> [Data de consulta: 06/04/2021]

AJ. MATARÓ (2021) Observatori de la Crisi de la Covid-19 <https://infogram.com/observatori-covid-19-mataro-1h8n6md35dkj6xo> [Data de consulta: 06/04/2021]

AJ. MATARÓ (2020) Perfil del turisme https://infogram.com/maresme_perfil-turista_2019-1h0r6rj3x9nl2ek?live [Data de consulta: 06/04/2021]

GENCAT (2021) Dades de l'impacte de la Covid-19 <https://cultura.gencat.cat/ca/departament/plans-i-programes/pla-rescat/dades/dades-impacte-crisi-covid-19/> [Data de consulta: 07/04/2021]

ICOM (2019) *Definición de museo*. <https://icom.museum/es/normas-y-directrices/definicion-del-museo/> [Data de consulta: 03/04/21]

ICOM (2017) *El reto de revisar la definición de museo*. <https://icom.museum/es/news/the-challenge-of-revising-the-museum-definition/> [Data de consulta 03/04/21]

IDESCAT (2021) <https://www.idescat.cat/emex/?id=081213> [Data de consulta 6/4/2021]

PERFIL CIUTAT (2020) Anuari <http://www.perfilciutat.net/publicacions/anuari/2020> [Data de consulta: 6/4/2021]

MACBA (2021) <https://www.macba.cat/ca/aprendre-investigar/recerca-xarxes/apadrina-el-teu-equipament> [Data de consulta: 13/04/21]

MACBA (2021) <https://allez.macba.cat/?lang=ca> [Data de consulta: 13/04/21]

TED TALKS (2018) *How bumble bees inspired a network of microtiny museums.*

https://www.ted.com/talks/amanda_schochet_how_bumble_bees_inspired_a_network_of_tiny_museums [Data de consulta: 10/10/2020]

MNHN (2013) <https://www.mnhn.gob.cl/noticias/greta-la-ballena-del-mnhn> [Data de consulta: 29/06/21]

MUSEU DE BADALONA (2021) <http://www.museudebadalona.cat/el-museu/arqueologia-urbana> [Data de consulta: 14/07/2021]

NAU GAUDÍ (2021) <http://www.naugaudi.cat/ca/la-col-leccio-bassat> [Data de consulta: 15/04/21]

SPROUT SOCIAL INDEX (2017) <https://sproutsocial.com/insights/data/q4-2017/> [Data de consulta: 14/07/21]

TOT MATARÓ: <https://www.culturamataro.cat/> [Data de consulta: 07/07/2021]

VISIT MATARÓ: <http://visitmataro.cat/ca/descobreix/museus-i-espais-d-interes-cultural/can-serra-museu-de-mataro> [Data de consulta: 03/04/2021]