



SOLUCIONS EN GESTIÓ, ADMINISTRACIÓ I FORMACIÓ CULTURAL

PLA ESTRATÈGIC 2021 - 2028

**Ecomuseu-Farinera
Castelló d'Empúries**

ÍNDEX

PLA ESTRATÈGIC 2021 - 2028	1
1. INTRODUCCIÓ	4
2. NOTA METODOLÒGICA	5
3. L'ECOMUSEU-FARINERA	6
3.1. El museu	6
3.2. El context territorial	9
3.2.1. Àmbit local i comarcal	9
3.2.2. Mapa relacional d'agents	10
3.2.3. Síntesi	14
4. DIAGNOSI DE SITUACIÓ	16
4.1. Hipòtesi explicativa causa-efecte i síntesi diagnòstica	16
5. ESTRATÈGIA DE L'ECOMUSEU-FARINERA PEL PERÍODE 2021 – 2028	22
5.1. Marc estratègic	22
5.2. Línies de desenvolupament i mesures	22
5.3. Cronograma	29
5.4. Sistema de seguiment	30
5.5. Governança	38

Document encarregat per l'ens autònom local ECOMUSEU-FARINERA DE CASTELLÓ D'EMPÚRIES a l'empresa consultora Alisis cultural. L'equip consultor ha estat format per Taína López i Marc Francesch, amb el suport metodològic de Jaume Colomer. Ha estat elaborat entre setembre de 2020 i abril de 2021 gràcies a l'esforç i dedicació de l'equip de gestió i direcció del museu: Carme Gilabert, Núria Roura i Assumpta Amat i amb la col·laboració dels agents públics i privats implicats en el treball de camp; agraïm a tots ells i elles la seva contribució.

1. INTRODUCCIÓ

En les darreres dècades, la direcció i la qualitat en la gestió dels museus ha experimentat millores que s'evidencien en una cada vegada més extensa tendència cap a la planificació d'aquests tipus d'equipaments. L'Ecomuseu-Farinera és un exemple d'aquesta tendència que, a més, respon a la visió del seu marc general, el pla de museus vigent: *Museus 2030. Pla de Museus de Catalunya*. El Pla de museus insta aquests equipaments, fent seva la fita a nivell de tot el sistema museístic de Catalunya, a adoptar un plantejament estratègic i planificat. En aquest sentit, determina que cada museu del sistema de museus de Catalunya ha de disposar d'un pla estratègic que estableixi la seva raó de ser i esdevingui el punt de partida o guió per a la presa de decisions i per al desenvolupament de les futures accions de les diferents àrees de treball.

És en aquest marc que l'Ecomuseu-Farinera va iniciar al 2020 el procés que dona com a resultat el present Pla estratègic 2021 – 2028, producte d'un període de revisió i reflexió sobre la seva realitat interna i la de l'entorn. El pla estableix un període d'acció prioritària de 4 anys destinat a consolidar les fites fonamentals de l'estratègia i un segon de 3 anys de creixement. Entenent que el context actual és altament líquid, aquesta projecció pretén establir un temps raonablement suficient per a la consolidació dels canvis que el pla vol impulsar, a l'hora que una aturada no massa dilatada per replantejar la seva direcció i tendir al creixement de l'equipament, especialment en relació al seu entorn territorial.

El pla s'estructura doncs, atenent aquestes consideracions preliminars, a partir dels apartats següents: una breu nota metodològica, la presentació del propi equipament i el seu entorn territorial, la diagnosi que fonamenta objectius i línies de desenvolupament i finalment l'estratègia prevista pel període 2021 – 2028, acompanyada d'una previsió a nivell de cronograma, el sistema de seguiment i les pautes de governança.

Davant l'alt valor patrimonial de l'Ecomuseu-Farinera, tant local com en el conjunt del sistema museístic català, així com la seva indiscutible singularitat i riquesa social, aquest pla vol ser el marc d'una acció capaç d'enfortir tot el potencial i les qualitats de l'equipament per tal de garantir un desenvolupament sostingut i ple, a l'hora que de l'augment de l'impacte de la seva aportació a la ciutadania.

2. NOTA METODOLÒGICA

L'elaboració del present pla s'ha estructurat en diferents fases que han inclòs diversos períodes de treball. Cada període ha generat anàlisis i documents més detallats que no formen part d'aquest document, que recull els resultats i síntesis obtingudes en cada moment.

Entre setembre i octubre de 2020 es van dur a terme treballs d'anàlisi documental per tal d'extreure tota la informació capaç de situar l'equipament en la seva evolució històrica. S'ha inclòs en aquesta anàlisi documentació escrita en formats convencionals i continguts web, tant de l'equipament com de l'entorn territorial. En aquest mateix període es va realitzar una visita tècnica a l'equipament, així com diverses sessions de treball amb l'equip del museu.

Entre els mesos de novembre i desembre de 2020 es van elaborar les primeres conclusions a partir dels treballs d'anàlisi documental i es van realitzar treballs de camp pel mapeig d'agents de l'entorn del museu, gràcies a la realització de 20 entrevistes personals i l'organització de jornades d'intercanvi i debat en 4 grups d'interès. Es van realitzar en aquesta segona fase altres sessions de treball amb l'equip del museu per contrastar la informació que s'anava obtenint.

Aquestes informacions fonamenten el pla pròpiament dit que es detalla als apartats que segueixen i que s'han construït de la mà de l'equip del museu que ha estat implicat en tot moment, i amb el suport del Servei de Museus i Protecció de Béns Mobles de la Generalitat de Catalunya.

Encara que és habitual enfocar l'anàlisi estratègic en la solució de problemes, en el nostre camp, el cultural, les metodologies que parteixen d'aquest enfocament troben certes limitacions, en tant en cultura no sempre gestionem problemes, sovint treballem per potenciar valors, actius, riquesa i capacitats presents al context. És el cas de l'Ecomuseu-Farina i malgrat el pla identifica recorreguts de millora (d'aquí la seva pertinença, del fet que aquests recorreguts són possibles i desitjables), no hem de confondre el punt de partença: El pla neix del reconeixement d'un element de valor que es vol potenciar i fer més visible per augmentar la seva capacitat d'impacte a favor d'un major enriquiment de la societat, així com per afavorir el seu desenvolupament planificat.

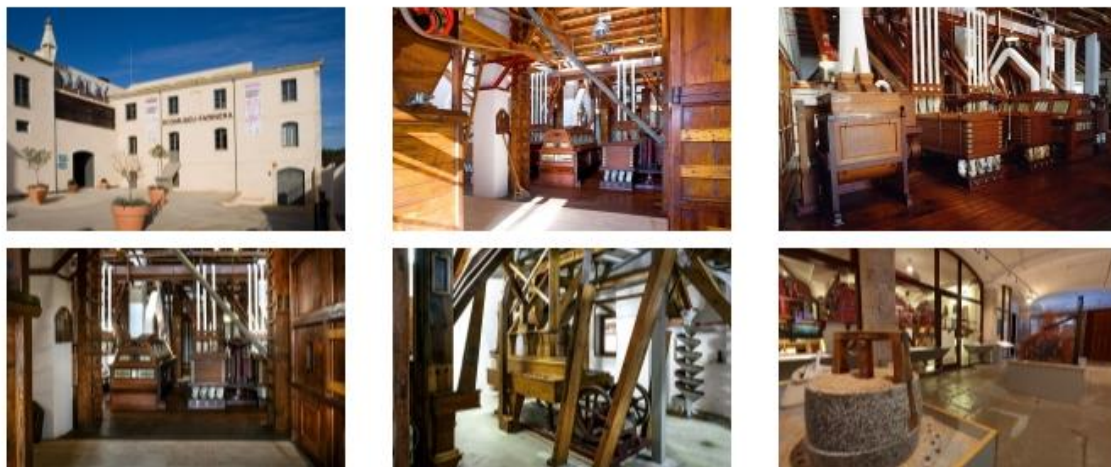
3. L'ECOMUSEU-FARINERA

3.1. El museu

L'edifici, una antiga fàbrica de farina, juntament amb el canal, fou adquirit al 1995 per l'Ajuntament de Castelló d'Empúries per tal de convertir-lo en un ecomuseu. L'any 1997 es va crear l'ens autònom Ecomuseu-Farinera de Castelló d'Empúries amb l'objectiu de conservar i enriquir el patrimoni de la Farinera i el seu entorn, promoure'n l'ús social i convertir-lo en una eina dinamitzadora de la vida social, econòmica i de promoció cultural del municipi de Castelló d'Empúries i de la comarca de l'Alt Empordà. L'Ecomuseu és museu registrat des de 2008, i passa a ser museu secció del Museu Nacional de la Ciència i de la Tècnica de Catalunya el 2010; aquestes dues dates marquen un canvi decisiu en la capacitat de generar sinergies amb l'administració de la Generalitat en matèria de patrimoni.

La fàbrica va funcionar fins el 2001, en el moment en que es va començar la rehabilitació arquitectònica de l'edifici, concloua el 2003, i del nou espai museogràfic que va ser obert l'any 2004. Actualment l'Ecomuseu-Farinera és un edifici de tres plantes amb un patrimoni singular. Conserva un patrimoni industrial, format per la maquinària de la fàbrica de farines de tombants del segle xx, i també conserva patrimoni natural, el Rec del Molí, un canal d'aigua d'origen medieval. Tot aquest patrimoni és gestionat en el marc de la forma jurídica d'ens autònom constituïda i per un reduït equip humà. L'organigrama es compon de 3 persones amb una jornada de 37,5 hores setmanals; un equip humà altament polivalent i amb molta predisposició i flexibilitat horària. Actualment el museu també disposa d'una empresa de serveis externa que dona suport en la recepció.

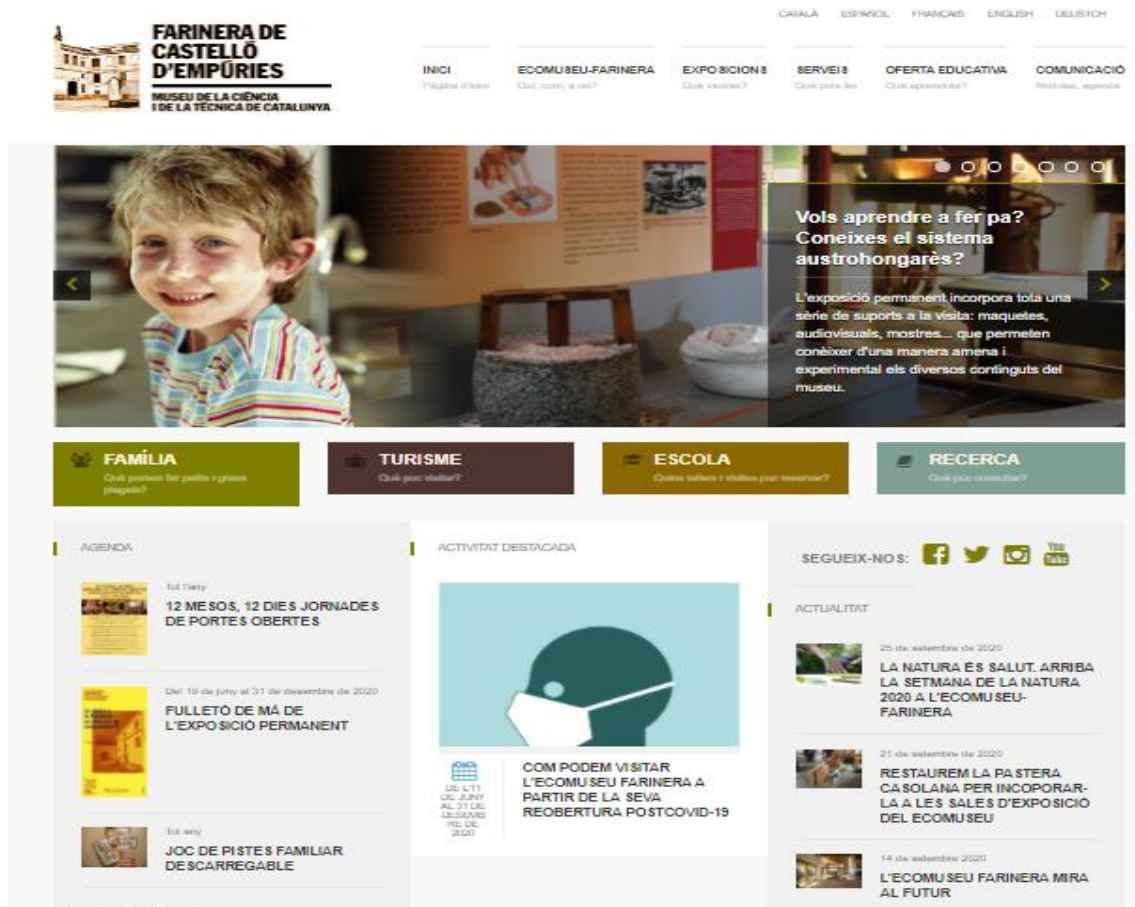
La visita a la Farinera ofereix un recorregut pels seus espais fabrils que permet descobrir diversos aspectes temàtics: el pas del molí a farinera, el complex procés productiu de la transformació del blat en farina a partir del sistema austrohongarès, la font d'energia que fa funcionar tota la fàbrica i les característiques essencials de la matèria primera i dels productes que se n'obtenen. Les instal·lacions i museografia a les quals té accés tota persona visitant són relativament modernes i es troben en un molt bon estat de conservació, permeten un contacte únic amb la peça fonamental de la col·lecció: la farinera en si mateixa.



Cal destacar, a més, que des del 2014 l'equipament també és la seu de l'espai EmpordàNA'T, una exposició permanent que té com a objectiu donar a conèixer el patrimoni natural de l'Empordà i més concretament els seus quatre parcs naturals, l'Albera, Cap de Creus, els Aiguamolls de l'Empordà i el Montgrí; una exposició que es suma a l'experiència global que

ofereix l'Ecomuseu.

El museu, al llarg de la seva trajectòria, ha anat configurant una programació rica i atractiva, comptant amb una forta presència a les xarxes socials (amb seguidors en augment) i una bona plataforma web. Això s'acompanya d'un servei experimentat i de qualitat a nivell educatiu i d'oferta familiar que li ha permès consolidar vincles forts amb alguns agents del territori local, gràcies a la seva acció al municipi. A nivell nacional, el fet de ser membre de diverses xarxes consolidades, com la Xarxa Territorial de Museus de les Comarques Gironines, la Xarxa de Turisme Industrial de Catalunya o el seu rol com a museu secció del Sistema de Museus de la Ciència i la Tècnica de Catalunya (la principal xarxa de patrimoni industrial del país) li proporciona una projecció més enllà de l'àmbit local.



El turisme industrial és una opció dins del turisme cultural que s'ha anat consolidant al país al llarg de la darrera dècada. Els museus i equipaments patrimonials d'antigues ubicacions de manufactura i activitat productiva en són una de les manifestacions principals, ja que engloben un conjunt de referents per a explicar el llegat de l'activitat humana des de múltiples perspectives (territori, patrimoni industrial, tasques i costums propis de la vida local). Aquest és el cas de l'Ecomuseu-Farinera que, situat en una zona amb molta aflluència turística, la Costa Brava, actua com una part molt important de l'oferta educativa i turística que a més de posar en valor el patrimoni industrial, cultural i social, contribueix al reforç del sentiment de pertinença de la seva comunitat de referència.

En aquest marc, l'Ecomuseu ha acollit un nombre d'usuaris i visitants que ha fluctuat en el temps en consonància amb la situació general del sistema de museus català. D'aquesta fluctuació en destaquen dos elements. El primer, un cert descens de visitants entre el 2017 i el 2019; una realitat que es troba a molts altres equipaments i davant la qual l'actual pla de museus té la

voluntat de reaccionar amb, entre altres estratègies, la incorporació de l'enfocament d'aquests equipaments cap el concepte de "museu social". En relació, però, a aquesta estratègia nacional, l'Ecomuseu-Farinera destaca en el segon factor: l'alt nombre de visitants quan es tracta de produccions d'exposicions temporals, pròpies o no, però on la comunitat té un pes important i un gran protagonisme. Evidentment hi ha camí per recórrer, però aquest tret diferencial dona un gran espai d'oportunitat per a l'augment de visitants. Cal tenir present però, que l'actual crisi sanitària és una barrera important per les accions que el museu duia desenvolupant tan a nivell d'augment de visitants de l'exposició permanent com de les temporals i l'acció comunitària, malgrat el gran esforç d'adaptació que ha demostrat.

El marc identitari de l'Ecomuseu-Farinera, allò que l'identifica com a organització patrimonial des de la seva singularitat i des d'allò en el que vol esdevenir, s'expressa a partir de la seva missió, visió i valors actuals, reconfigurats en el context de l'elaboració del present pla:

Missió

L'Ecomuseu Farinera de Castelló d'Empúries té com a missió mostrar com la capacitat d'innovació tecnològica de l'ésser humà actua com a motor per al canvi social i quin impacte té en l'entorn. A partir de la conservació, recerca i difusió de la seva col·lecció, el museu vol sensibilitzar la ciutadania en el valor del patrimoni industrial fariner i natural i contribuir a la construcció d'una societat més sostenible i més implicada en el teixit cultural.

Visió

La visió del museu s'expressa en 4 dimensions:

- **Lideratge en el seu àmbit temàtic i en la sensibilització en patrimoni natural:** L'Ecomuseu-Farinera té voluntat de lideratge en l'àmbit de la conservació, recerca i difusió del patrimoni vinculat a la indústria farinera de Catalunya. Així mateix proposa un espai de vincle amb els agents que treballen en el medi ambient de l'entorn per a la promoció, difusió i sensibilització en la necessitat de preservar el patrimoni natural i fomentar uns hàbits de vida més responsables.
- **Cooperació amb el territori:** L'Ecomuseu-Farinera vol jugar un paper impulsor en la construcció de col·laboracions amb altres agents de l'entorn territorial i de l'àmbit temàtic, entre d'altres, per a l'increment de la capacitat d'actuació, significació i interpel·lació de la ciutadania; al mateix temps que manté el compromís amb les xarxes existents. D'aquesta manera, vol aconseguir projectar el museu més enllà del seu nucli d'influència.
- **Implicació de la ciutadania en la construcció del museu:** L'Ecomuseu-Farinera estableix sinergies amb la ciutadania des d'una perspectiva inclusiva (cultural, social, funcional), com a equipament cultural de proximitat i participatiu per a donar resposta als interessos i inquietuds de les persones. D'aquesta manera, cerca la significativitat a través de la seva acció cultural, amb la voluntat de connectar la realitat de la ciutadania amb el relat del museu, tot generant una experiència suggestiva que assoleixi l'enriquiment de les persones.

Valors

Els principis que configuren l'activitat del museu són els següents:

- **Sostenibilitat:** L'Ecomuseu-Farinera aposta per la cultura sostenible, com a base per a la construcció d'una societat amb uns hàbits responsables d'interacció amb el medi, d'ús dels recursos naturals, de cura de la persona i de consum.
- **Compromís amb la inclusió social:** L'Ecomuseu-Farinera reconeix el seu paper en la construcció de la cohesió social local i de foment de la participació cultural de tots els col·lectius.
- **Equitat de gènere:** L'Ecomuseu-Farinera assumeix la necessitat de treballar, també des de la cultura, en l'equitat per assolir la igualtat de gènere a la nostra societat.
- **Foment de la reflexió i el debat:** L'Ecomuseu-Farinera identifica, com a un dels pilars de la funció social del patrimoni, generar processos de reflexió sobre el món actual a partir de tot allò que ens explica la història i el patrimoni cultural i natural.
- **Responsabilitat:** L'Ecomuseu Farinera actua amb responsabilitat envers la seva funció com a equipament públic, té un ferm compromís en el camp de la transparència, de l'accessibilitat tan social com funcional i en la normalització de la llengua catalana.

3.2. El context territorial

El context territorial del museu s'ha analitzat en dues dimensions. D'una banda els trets que identifiquen i diferencien el municipi de Castelló d'Empúries en relació al seu àmbit local i comarcal i que poden ser factor d'influència en el desenvolupament del museu, i de l'altra els agents de més rellevància presents en el context en el sentit de la seva relació (activa o potencial) amb l'Ecomuseu-Farinera. Totes dues dimensions han estat condicionants de l'equipament fins al moment i el pla preveu, a més d'establir una primera línia base de coneixement en el seu estat actual, un nou posicionament museu-context per tal d'abordar-ne les oportunitats que ofereix.¹

3.2.1. Àmbit local i comarcal

L'Ecomuseu-Farinera està ubicat al municipi de Castelló d'Empúries, a l'Alt Empordà, una comarca situada a l'extrem nord-est de Catalunya (formant part de les comarques gironines) i que gaudeix d'una situació geogràfica privilegiada, compartint frontera amb l'estat francès, amb un límit físic molt definit com són els Pirineus i amb totes les qualitats que atorga el ser indret de pas entre la façana mediterrània peninsular i la resta del continent europeu. En aquest sentit, es considera porta d'entrada d'Europa i com a tal, es tracta d'una comarca força ben comunicada.

Per la seva part, el municipi de Castelló d'Empúries, és un municipi patrimonialment ric: disposa d'un important patrimoni medieval, herència de l'esplendor de la capital històrica del comtat d'Empúries i un destacat patrimoni natural i paisatgístic que dona com a conjunt un territori local amb una rica diversitat cultural. A nivell de comunicacions, malgrat formar part d'una comarca que en aquest sentit presenta fortaleces evidents, l'únic mitjà de transport públic que actua a Castelló d'Empúries és l'autocar i per tant la mobilitat i els accessos solen realitzar-se, si no és per aquest mitjà, en cotxe particular. Tot i així, el municipi disposa d'una important xarxa

¹ El detall de l'anàlisi realitzada, tant a nivell documental com estadístic, d'estats d'opinió i altres resultats específics, formen part de la documentació elaborada com a fonament del present Pla. No s'inclou per tant tot el detall sinó la síntesi del més significatiu per la comprensió de l'estratègia. Aquesta documentació està disponible al museu per a la seva consulta.

de vies senyalitzades de senders locals, i de gran recorregut, així com vies cicloturístiques diverses. A més és un municipi connector d'una gran extensió de parcs naturals protegits dels quals és el Parc Natural dels Aiguamolls de l'Empordà el de màxima referència local.

El municipi es compon de tres zones marcadament diferenciades: El propi Parc Natural dels Aiguamolls de l'Empordà, Empuriabrava (la marina residencial més gran d'Europa) i el nucli de població de Castelló d'Empúries (d'una profunda empremta medieval que li atorga la consideració de capital medieval de l'Empordà, nucli on es situa l'Ecomuseu-Farinera). També cal esmentar els nuclis de Castelló Nou, amb el polígon industrial El Pla i el Masnou.

A nivell poblacional, Castelló d'Empúries és fortament estacional. L'ajuntament gestiona els serveis per a puntes de població d'entre 60-70.000 habitants quan només n'hi ha vora 11.000 empadronats (tot i que es pot comptar que hi viuen tot l'any 3.000 o 4.000 persones més). D'aquests, més del 40% són població nouvinguda, un altre tret significatiu del municipi.

És un municipi amb una clara vocació turística, professionalitzada significativament tot i que molt marcada per un model desenvolupat sobre tot en l'àmbit del producte de sol i platja, malgrat és un model que mica en mica s'intenta reorientar, diversificar i enriquir. Els sectors econòmics clarament majoritaris són el sector serveis, que ocupa fins a 3 de cada 4 persones, xifres pròpies d'una zona costanera amb una forta activitat turística a l'estiu. Caldrà veure en tot cas, les repercussions permanents, a nivell d'ocupació, de l'actual crisi sanitària, especialment negativa en aquest sector; una repercussió que es fa notar ja des de l'abril del 2020 a la comarca amb un augment d'un 11,80% més d'aturats respecte el mes de març del mateix any i que no acaba de recuperar-se.

A nivell cultural, Castelló té tot una àrea de responsabilitat pública dedicada al desenvolupament i promoció del municipi on s'encabeixen les polítiques en matèria de cultura, turisme i tots els equipaments culturals, incloent el mateix Ecomuseu, a més de les polítiques de promoció econòmica, comerç i fires i mercats. La dotació en equipaments culturals destaca per la comunitat en un espai relativament reduït de diversos serveis culturals amb els que conviu l'Ecomuseu-Farinera, com és el Convent de Santa Clara, La Biblioteca Ramon Bordas i Estragués i l'Escola Municipal de Música Antoni Agramont. El conjunt acull també l'Espai Jove i l'Àrea de cultura de l'Ajuntament. A banda d'aquesta concentració d'equipaments, destaquen a Castelló altres equipaments culturals i espais patrimonials com la Basílica de Santa Maria de Castelló d'Empúries o el Museu d'Història Medieval de la Cúria-Presó, entre altres. En aquest univers cultural s'encabeix l'Ecomuseu-Farinera amb una programació àmplia i rica, tant de collita pròpia com feta en col·laboració amb altres agents de l'entorn.²

3.2.2. Mapa relacional d'agents

D'entre el conjunt d'ens privats o públics de l'entorn contextual de l'Ecomuseu, hi ha un col·lectiu més reduït que, degut a la seva naturalesa o tipologia d'activitat, es considera com a conjunt de *stakeholders* o agents que poden desenvolupar un paper clau en col·laboració amb el museu.

S'exposen aquests agents ubicats segons naturalesa (si són del sector públic, tot distingint entre l'Ajuntament i la resta d'agents supralocals), privat o del sector social, també conegut com a

² Una anàlisi detallada a nivell documental i estadístic, forma part de la documentació elaborada per fonamentar el present pla.

tercer sector. Es fa també una distinció del grau de relació de cada agent amb el museu: Aquells que d'una manera o altra ja han establert un grau clar de proximitat i col·laboració, entenent-los com a aquells casos en que la relació es troba consolidada o és recurrent. En segon lloc els que es troben vinculats, entenent-los com aquells en que es dona la situació idònia per a explorar noves oportunitats en tant hi ha una vinculació clara temàtica o d'interessos. I finalment aquells potencials, els quals, per les seves característiques, poden desenvolupar un paper destacat en cooperació amb el museu però que actualment no s'han establert els mecanismes per fer-ho.

Empordà Turisme			Àrea d'Ensenyament	Àrea de Turisme	Àrea de Promoció econòmica i comerç
Patronat de Turisme Costa Brava Girona	Empordabrava	Cooperativa Agrícola de Castelló d'Empúries, SCCL	Àrea de Benestar social i famílies	Àrea de Medi Ambient	Àrea de Patrimoni Històric
Terramar	Sector privat		Administració local		Àrea de Cultura
UVIC	Ecomuseu-Farinera de Castelló d'Empúries		Administració supralocal		Àrea de Joventut
Càritas					Universitat de Girona
Institut d'Estudis Empordanesos	3r sector		Escola Ruiz Amado		Centre de Recursos Pedagògics Alt Empordà
Associació d'Història Rural de les Comarques de Girona	Apnae	laeden			Parc Natural dels Aiguamolls
El Tamariu	Grup Cultural i d'Esbarjo		INS Castelló d'Empúries	Escola Joana d'Empúries	IE El Bruel

Pròxim o col·laborador	Vinculat	Potencial
------------------------	----------	-----------

Administració supralocal, o tots aquells agents que depenen d'aquesta:

- **Propers i col·laboradors:** Destaca en primer lloc el Museu Nacional de la Ciència i de la Tècnica de Catalunya. Com a museu secció, l'Ecomuseu-Farinera es troba en un diàleg estructurat, freqüent i beneficiós en la provisió de suport i solucions a diverses funcionalitats del museu. Al seu torn, el mNACTEC³ entén i valora el paper del museu

³ Museu Nacional de la Ciència i de la Tècnica de Catalunya.

com a element singular del patrimoni industrial de Catalunya. Per altra banda, el Centre de Recursos Pedagògics de l'Alt Empordà destaca com un dels CRP que més ha impulsat la seva vinculació estratègica amb els museus de la comarca. Els programes desenvolupats en el marc del projecte *Una Comarca de Museu* han estat molt ben valorats, per bé que necessiten un impuls després de diverses anualitats. Des del CRP valoren i entenen el paper dels museus com a agents educatius de l'entorn proper i en defensen la necessitat de sensibilitzar els centres educatius en aquesta faceta. Des del CRP valoren molt positivament el diàleg amb l'Ecomuseu i la clara voluntat didàctica que defensen.

- **Vinculats:** El Parc Natural dels Aiguamolls de l'Empordà és un agent patrimonial de primer ordre de l'entorn municipal de l'Ecomuseu-Farinera, especialment tenint present la secció d'exposició permanent de l'espai EmpordàNA'T. Entenent aquesta proximitat, i com a forma de cooperar per fer front a les limitacions de recursos humans i econòmics dels dos agents, s'han dut a terme col·laboracions puntuals però que encara poden desenvolupar-se més i explotar el benefici que pot generar la proximitat i els punts en comú de la temàtica del museu i del Parc.
- **Potencials:** La Universitat de Girona, tot i ser l'agent de referència en matèria de recerca a les comarques gironines, es troba en un estat letàrgic d'impuls de la vinculació amb museus del seu entorn. Tot i que la XTMCG⁴ ha impulsat un conveni de pràctiques amb el Grau de Pedagogia de la UdG, el Grau d'Història i altres màsters de la Facultat de Lletres estan per explorar relacions amb el museu més enllà d'iniciatives de recerca que s'han canalitzat habitualment a través de l'Associació d'Història Rural de les Comarques Gironines. Per altra banda, els centres educatius d'educació formal de Castelló d'Empúries, tan les dues escoles, com l'institut de Castelló i l'Institut-Escola d'Empuriabrava, han destacat recórrer amb freqüència a l'Ecomuseu-Farinera com a un referent per a dur a terme experiències didàctiques a l'entorn proper. Tot i això aquesta iniciativa s'ha centrat sobre tot en una relació de sol·licitud de propostes traslladades des del museu als centres. S'entén que en el cas del conjunt de centres l'estadi relacional té tot un camp per recórrer a nivell de relació bilateral museu-centre educatiu.

Administració local, disgregant les àrees i organismes que depenen de l'Ajuntament de Castelló d'Empúries: L'anàlisi de la intensitat de la relació entre les diferents àrees del consistori i l'Ecomuseu-Farinera ha determinat que hi ha un marc d'interessos comuns per consolidar més les relacions; és aquest terreny per tant un àmbit en el que es percep un grau de **vinculació** temàtica i d'interessos o bé encara un camp per recórrer, es a dir un estat **potencial** de relació possible. En el primer cas trobaríem àrees que reconeixen el paper estratègic de l'Ecomuseu-Farinera al municipi i la necessitat de generar mecanismes de coordinació (Cultura, Benestar social i famílies, Ensenyament, Joventut, Medi Ambient i Patrimoni Històric). Al segon grup, amb més camí per recórrer, trobem l'àrea de turisme i la de promoció econòmica i comerç, obertes a explorar fórmules de relació.

Agents del sector privat, començant per agents turístics:

- **Propers i col·laboradors:** En primer lloc destaca el Patronat de Turisme Costa Brava-Girona, agent de referència a les comarques gironines en matèria de turisme, amb el qual el museu duu a terme col·laboracions diverses i pren part en les iniciatives de promoció del patrimoni cultural que el Patronat impulsa. Així mateix, Empordabrava, empresa de gestió turística de la mateixa població de Castelló, actualment té contractat

⁴ Xarxa Territorial de Museus de les Comarques Gironines.

un servei de reforç en l'atenció al públic del museu. Per la seva banda, Terramar, empresa d'experiències turístiques de l'Alt Empordà, desenvolupa activitats tan relacionades amb el patrimoni cultural com natural del territori, dintre de les quals part de l'oferta del museu. Per últim, la Cooperativa Agrícola de Castelló d'Empúries, un agent diferent als anteriors esmentats, es relaciona amb el museu com a agent promotor de certes varietats de farina i formes de fer pa que posen en valor el patrimoni immaterial relacionat amb l'explotació del territori i la producció tradicional i de qualitat de farina i els seus derivats.

- **Vinculats:** La Universitat de Vic ha pres part, amb anterioritat, en projectes vinculats al museu que es podrien reprendre en tant l'interès d'aquest agent continua actiu.
- **Potencials:** Empordà Turisme, entitat de caràcter mixt, públic-privat que promou l'oferta turística de l'Alt Empordà està actualment orientant la seva estratègia cap a una perspectiva que pot ser més propera a l'Ecomuseu (més de territori, cultura, paisatge, etc.) i allunyant-se dels productes més centrats en l'estil de sol i platja.

Tercer sector, corresponent a les entitats sense ànim de lucre com associacions i fundacions:

- **Propers i col·laboradors:** L'Institut d'Estudis Empordanesos és una associació de caràcter comarcal dedicada a la promoció de la recerca i la difusió del coneixement de l'àmbit comarcal. Organitza, per bé que en moltes ocasions a Figueres, una àmplia diversitat d'activitats i de propostes que aborden multiplicitat de reflexions sobre la història, societat, entorn, desenvolupament, educació, etc. a l'Alt Empordà. Per altra banda, l'Associació d'Història Rural de les Comarques Gironines és una entitat que compta amb la participació de diverses persones professionals de l'àmbit de la recerca. Ha estat una de les entitats impulsores de certes accions de recerca aplicada, sent una de les aliades de l'Ecomuseu-Farinera en aquest àmbit. Trobem també a Apnae, Amics del Parc Natural dels Aiguamolls de l'Empordà, el principal agent col·laborador del Parc Natural i que ha recorregut freqüentment al museu per al desenvolupament d'activitats. Finalment destaca laeden, associació per la protecció dels espais naturals de l'Alt Empordà, una entitat de referència al territori especialment en matèria de mobilització ciutadana per a la reivindicació de la conservació dels espais naturals i que ha precisat en diverses ocasions la cessió d'espais del museu.
- **Potencials:** El Tamariu és una entitat de suport i acompanyament a persones amb diversitat funcional i gent de la tercera edat en situació de vulnerabilitat; a més d'alguna contribució feta des del museu a l'entitat, no s'han plantejat altres formes de col·laboració, malgrat són possibles. Per altra banda trobem la delegació de Càrites al municipi, entitat que ofereix suport a població en situació de vulnerabilitat; és una de les principals entitats que té identificada la població que precisa aquest suport i entén que el museu és un actiu amb el qual cal explorar col·laboracions. Finalment, trobem el Grup Cultural i d'Esbarjo, entitat que organitza activitats de caire divers al municipi, amb la qual l'Ecomuseu ha tingut alguna relació que es podria reprendre.

El contacte amb aquests agents esmentats ha permès extreure una visió general de la percepció que té l'entorn de l'Ecomuseu-Farinera envers aquest equipament i quines línies d'actuació possibles es dibuixen a l'horitzó per a incrementar l'impacte de l'activitat del museu en el context municipal i comarcal. En primer lloc, els agents han destacat l'interès dels continguts, l'atractivitat de l'experiència que ofereix el museu i la idoneïtat de les activitats que promou, de forma majoritàriament molt positiva. En segon lloc, la pertinença i la capacitat de l'Ecomuseu-Farinera de vincular el seu relat i la seva orientació al municipi és percebuda com a millorable per part d'alguns agents que entenen que el servei de l'equipament pot apropar-se encara més

als interessos d'alguns segments de la ciutadania més desvinculats o trobar fórmules per reduir les dificultats i les barreres d'accés. Així mateix, la valoració pel que fa a les línies de col·laboració entre els mateixos ens i el museu ha estat positiva, per bé que s'identifica un recorregut de millora per tal d'assolir un estadi òptim de cooperació. Finalment, en el marc de la percepció del conjunt d'agents, destaca un estat d'opinió força clar vers el que valoren més del museu i la seva proposta, així com del que consideren que té recorregut de millora o podria ser interessant explorar. Aquest estat d'opinió i el primer mapa d'agents que s'ha construït arrel dels contactes realitzats ha format part dels fonaments de la proposta estratègica del present pla.⁵

3.2.3. Síntesi

L'Ecomuseu-Farinera és un actiu patrimonial de gran valor tant a nivell local com nacional, d'una important singularitat i en un estat de reconeguda maduresa com a equipament cultural. La seva solidesa individual es projecta així mateix en el marc de la seva pertinença a xarxes de museus de relleu en el seu context territorial i temàtic, com son la Xarxa encapçalada pel Museu Nacional de la Ciència i de la Tècnica de Catalunya, sent el museu un dels seus museus secció, la Xarxa de Turisme Industrial de Catalunya, o la Xarxa Territorial de Museus de les Comarques Gironines, una xarxa dins la qual recentment el museu ha exercit la presidència.

Estructuralment parlant, destaquen unes instal·lacions en un estat suficientment òptim; són modernes i la col·lecció presenta un bon grau de conservació. A nivell d'equip humà, és un museu gestionat per un equip molt preparat i amb una alta implicació però numèricament insuficient tenint present la complexa tasca que implica la gestió i direcció d'un museu, amb una col·lecció d'un nivell alt d'exigència i especialització (especialment en matèria de conservació i restauració d'alguns dels elements), un context divers amb reptes socials importants i que exigeix una constant renovació i adaptació de l'activitat, així com un àmbit administratiu i jurídic cada vegada més complicat.

Tracta una temàtica que li dona una elevada singularitat, a l'hora que el vincula amb una varietat de discursos i interessos àmplia, un potencial que el museu ha sabut aprofitar per anar consolidant experiències de qualitat en l'acció educativa i una bona cartera de serveis i ofertes especialment per a públic familiar. En tot cas, aquesta diversitat possible d'interessos demana un repte major d'enfocament i prioritització per una gestió eficaç del potencial discursiu del museu.

Té una presència distingida i creixent a xarxes socials i en la seva trajectòria ha anat madurant vies comunicatives que li aporten un cert coneixement útil per millorar en la seva projecció. Cal enfortir en tot cas els canals comunicatius i el seu contingut perquè arribin a més persones, tant les habituals i convençudes del valor patrimonial del museu, com les que tenen més barreres per apropar-se i estan més desconnectades; per l'augment de visitants però no només, sinó per continuar amb la línia d'acció comunitària que mica en mica ha anat caracteritzant l'Ecomuseu-Farinera, enfortir-la i treballar per una major implicació i reconeixement per part de tota la comunitat que l'envolta. En aquest context, el museu no ha cessat en la seva voluntat d'arrelament al territori i això queda palès en la multiplicitat de vincles que ha establert amb diversos agents així com l'interès que desperta en aquells amb qui encara no s'han desenvolupat accions comunes, malgrat encara hi ha relacions potencials per establir.

⁵ El recull detallat d'aquest estat d'opinió, amb les percepcions dels agents a nivell de judicis de valor i propostes, forma part de la documentació de treball que ha estat elaborada en el procés de redacció d'aquest document.

El fet de ser seu de l'espai EmpordàNA'T li aporta una singularitat afegida i tot un camí per enfortir la seva vinculació amb l'ampli territori dels parcs naturals representats a l'exposició. És un camí que cal explorar més a fons per dotar de dinamisme un espai del qual se'n pot treure més profit.

L'entorn local i comarcal de l'Ecomuseu-Farinera és privilegiat i aglutina una gran riquesa cultural i paisatgística, a més d'un elevat percentatge de diversitat cultural poblacional; un fet que representa una gran oportunitat per a tot equipament cultural. Es caracteritza per ser una zona d'elevada presència turística i per gaudir d'una situació geogràfica estratègica, propera a grans vies de comunicació i amb importants vies de senders, malgrat l'accés al municipi és molt dependent del vehicle privat. Aquesta marcada acció turística municipal, a l'hora que és una oportunitat, implica un repte pel museu en clau de l'aportació que pot fer en el canvi de model; un model que ha tendit massa al "sol i platja" deixant fora altres experiències possibles.

4. DIAGNOSI DE SITUACIÓ

4.1. Hipòtesi explicativa causa-efecte i síntesi diagnòstica

A partir l'anàlisi realitzada s'identifiquen relacions probables entre efectes i factors causals, que orienten la selecció d'un conjunt de prioritats a abordar per avançar en el desenvolupament del museu i planificar una sèrie d'accions que li permetin desplegar, durant els propers anys, tot el seu potencial.

S'han identificat 3 esferes de prioritat per a la identificació de factors causals:

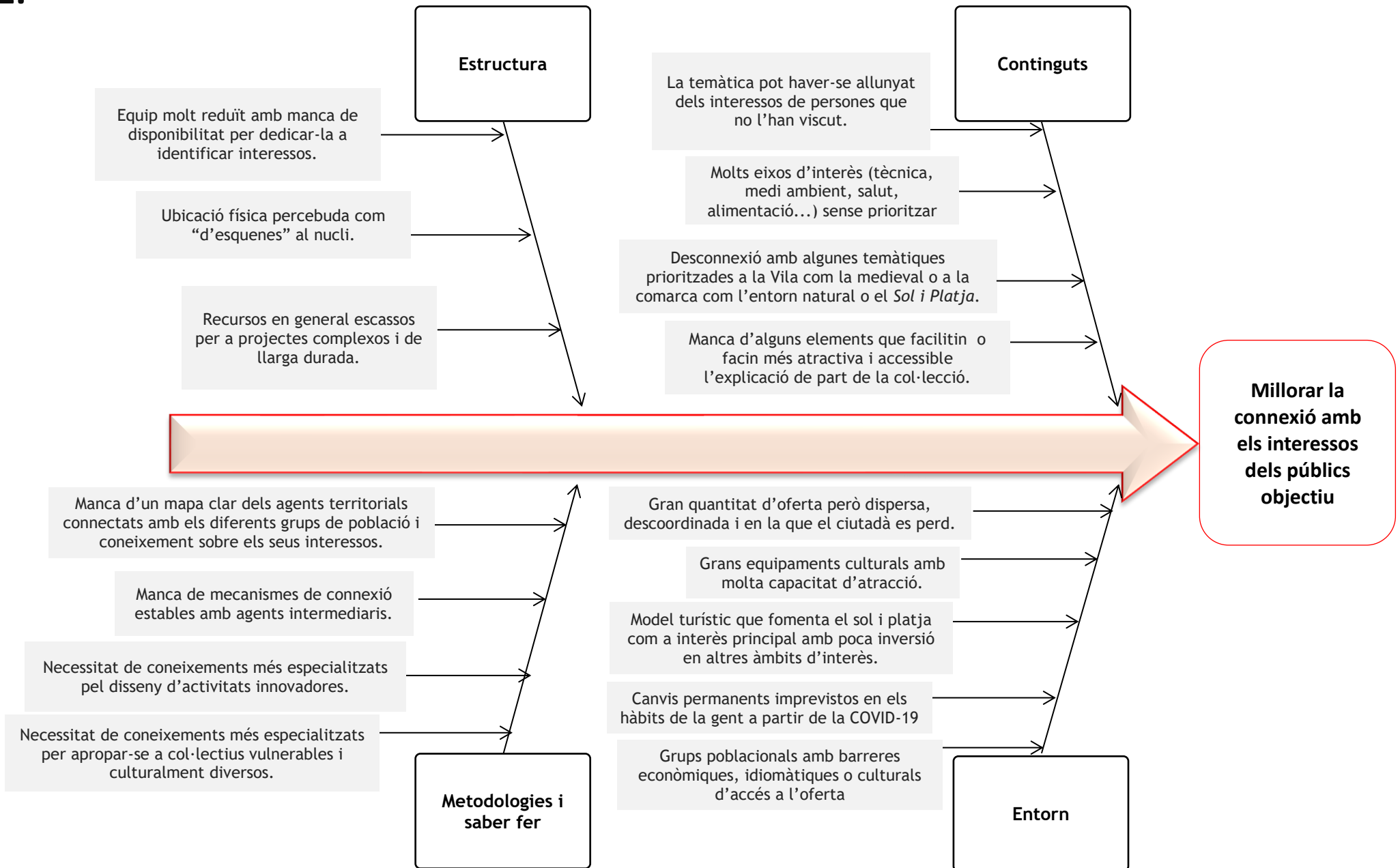
1. Factors causals relacionats amb la **connexió entre el museu i els interessos dels seus públics objectiu**. Aquest grup de factors aporta orientacions en matèria de **replantejament de la proposta de valor del museu** i els elements que poden ajudar a fer una reestructuració més eficaç. Tenen com a objectiu contribuir en un procés de reflexió ordenat que focalitzi la presa de decisions en els aspectes més resolutius, que poden tenir una incidència positiva i ser més capaços de generar transformacions a llarg termini.
2. Factors causals relacionats amb la **coordinació i complicitats entre el museu i els agents clau del territori**. En aquest cas, es tracta de factors determinants en l'àmbit de la **coordinació estratègica i grau de complicitat del museu amb els principals agents locals**, sent les diferents àrees de l'ajuntament un dels més destacats, malgrat no obviar altres interlocutors clau recollits al mapa d'agents.
3. Factors causals relacionats amb la **definició d'un relat del museu més precís, potent i ben comunicat**. Són factors d'incidència en el **disseny d'un relat del museu ben articulat que potencii els seus valors i singularitats i permeti una comunicació eficaç**. Tenen la doble fita d'orientar en el procés d'identificació de les temàtiques prioritàries del relat a l'hora que contribuir en la vinculació d'aquestes amb els canals de comunicació més adients.

Aquests factors causals prioritaris s'han analitzat organitzats en 4 àmbits:

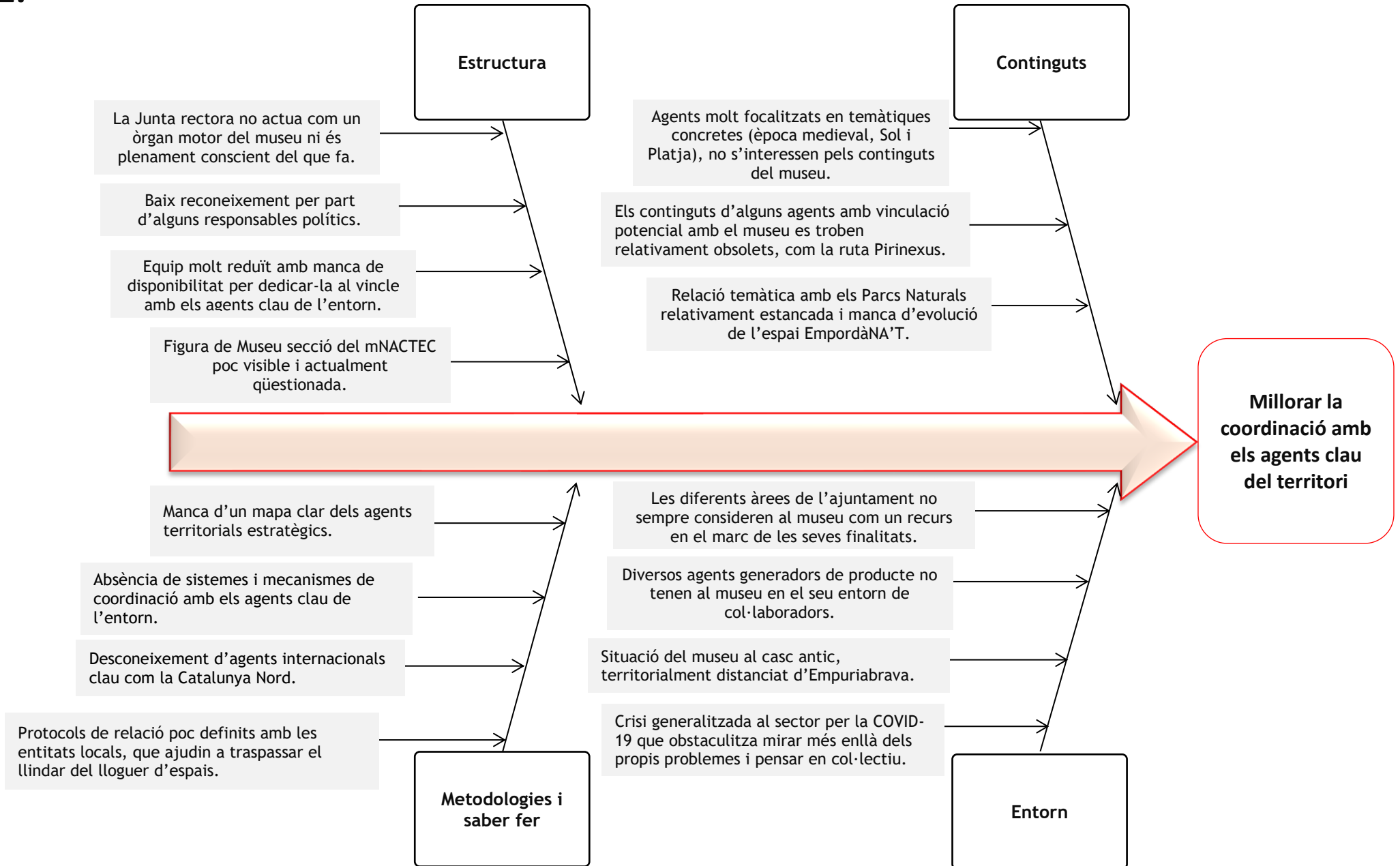
- Àmbit **estructural**: Aquells factors que sorgeixen a partir de la naturalesa estructural del museu.
- Àmbit **temàtic**: Aquells factors derivats dels continguts que treballa el museu.
- Àmbit **metodològic**: Aquells que es defineixen pels coneixements i saber fer del museu.
- Àmbit **contextual**: Aquells que vénen determinats per l'entorn en que es situa el museu.

Del seu anàlisi s'han obtingut tres diagrames causa-efecte que permeten aprofundir sobre quines causes determinen les situacions que presenten major potencial de recorregut de millora per cada esfera de prioritat. La seva identificació permet abordar un primer grau de ponderació, com es mostra més endavant.

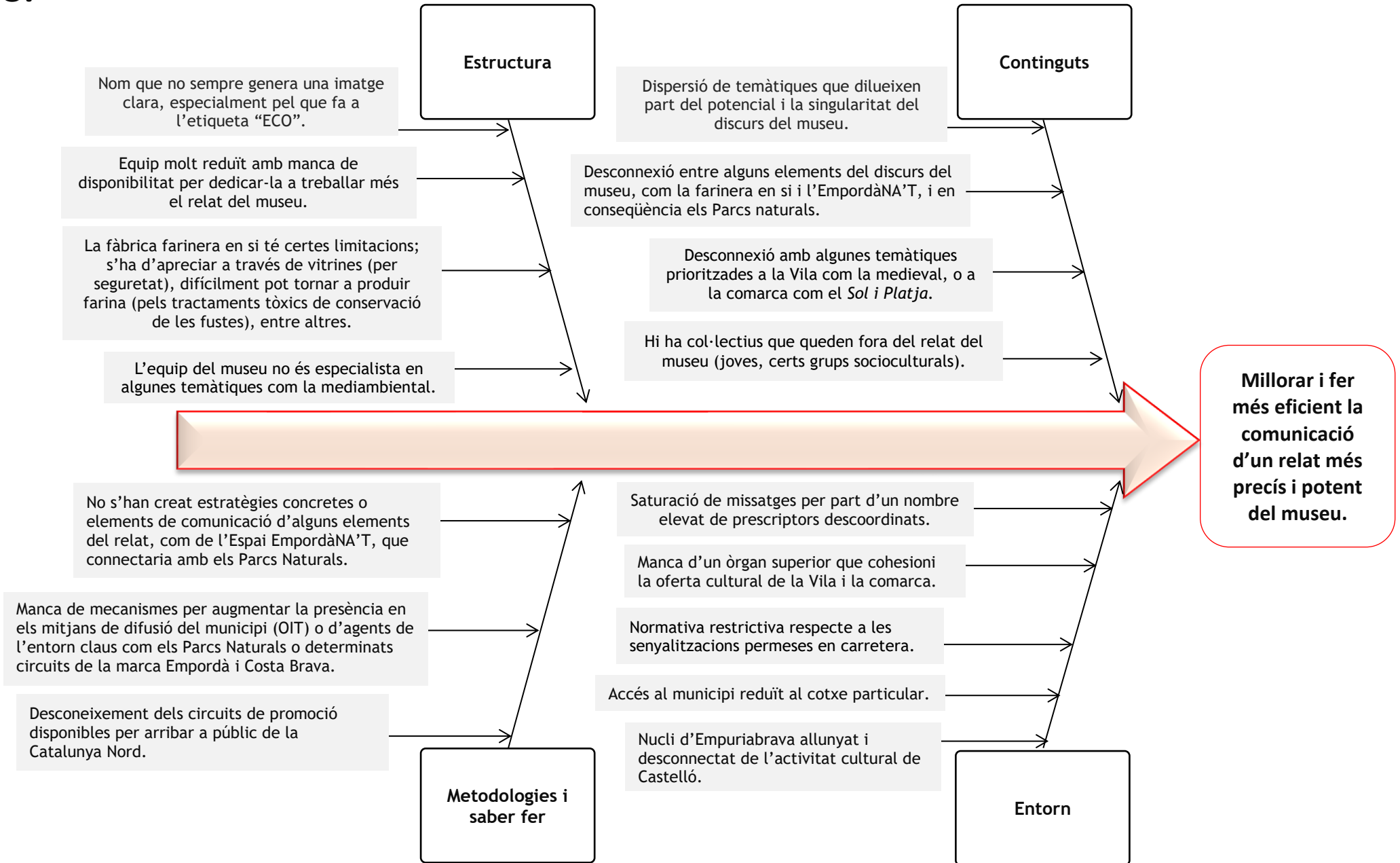
1.



2.



3.



Una síntesi de les causes identificades permet extreure'n les més destacades, que orienten cap a aquelles en les que pot tenir més incidència actuar i per tant cap a l'àmbit de mesures concretes que pot ser més eficient implementar⁶. Per definir-les es fa una valoració en profunditat de les causes destacades per determinar dos elements:

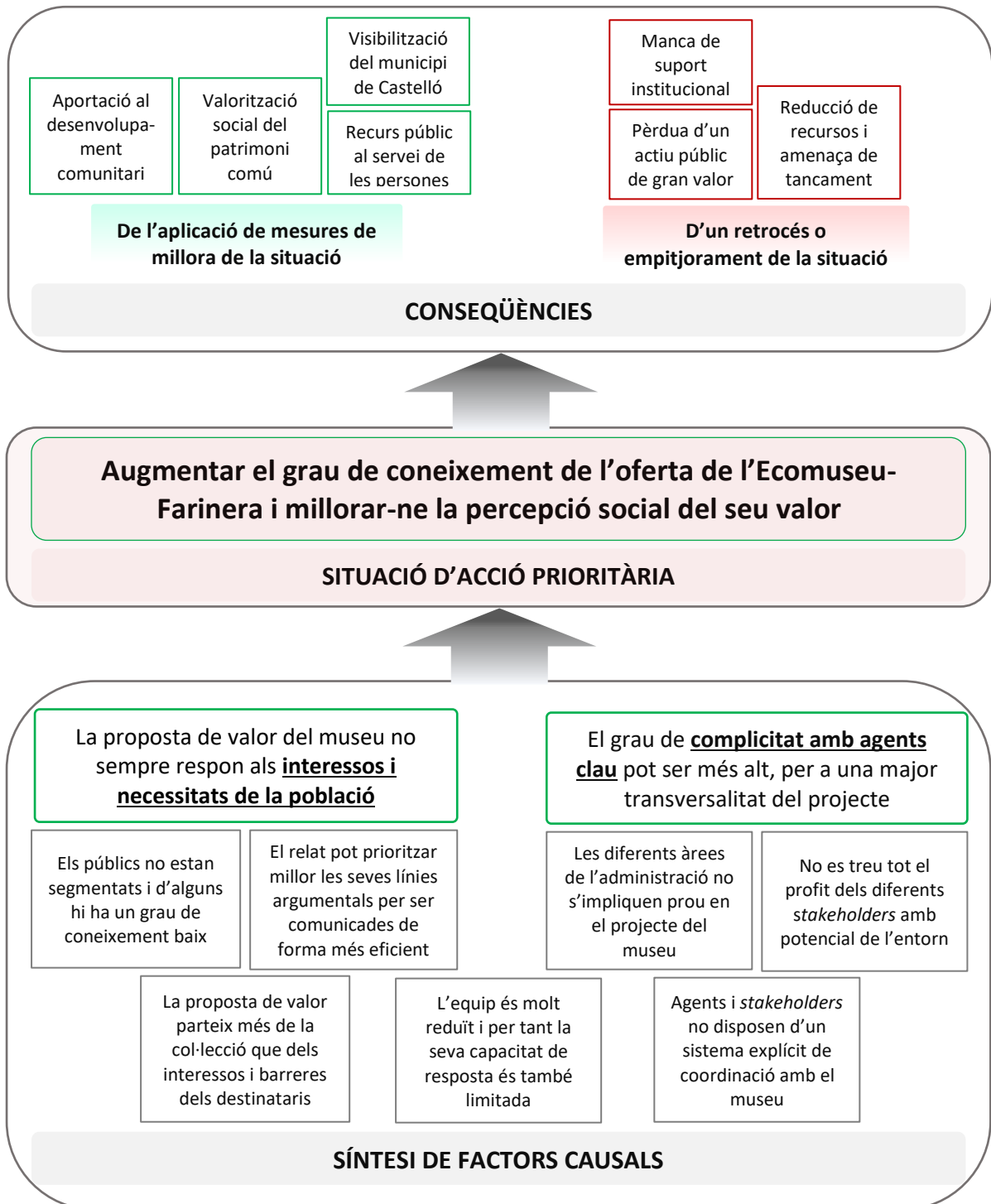
- **Variable 1 – Solució d'impacte directe:** Grau d'impacte que pot tenir atendre la causa i solucionar-la. La variable determina si es tracta d'una causa directa i clau, que provoca la situació que es vol transformar i, per tant, que la seva solució tindria un impacte alt sobre aquesta.
- **Variable 2 – Solució factible:** Grau de capacitat del museu (directament o amb ajuda d'agents externs) d'atendre la causa i solucionar-la. La variable determina si es tracta d'una causa que és possible eliminar (o reduir significativament), tot mesurant objectivament aquesta reducció o eliminació, així com si se'n poden assolir els costos.

CAUSA	DIRECTA	FACTIBLE	TOTAL ⁷
Causas relacionades amb la connexió entre el relat del museu i els interessos dels seus públics objectiu			
Molts eixos d'interès (tècnica, medi ambient, salut, alimentació...) que cal prioritzar i certa dispersió de temàtiques que dilueix part del potencial i la singularitat del discurs del museu dificultant la connexió amb els interessos dels públics potencials.	3,00	2,67	2,8
Desconnexió entre alguns elements del discurs, com la farinera en si i l'espai EmpordàNA'T, i en conseqüència els Parcs Naturals, així com manca d'estratègies de comunicació focalitzades en aquests àmbit.	3,00	2,67	2,8
Manca de mecanismes per augmentar la presència en els mitjans de difusió del municipi (OIT) o d'agents de l'entorn claus com els Parcs Naturals o determinats circuits de la marca Empordà i Costa Brava.	3,00	2,33	2,7
Equip molt reduït amb dificultats per dedicar hores a un treball a fons d'identificació d'interessos i reformulació del relat.	3,00	2,00	2,5
Saturació de missatges per part d'un nombre elevat de prescriptors descoordinats.	3,00	2,00	2,5
L'equip del museu no és especialista en algunes temàtiques que poden ser clau, com la mediambiental.	2,50	2,33	2,4
Hi ha col·lectius que queden fora del relat del museu (com joves o certs grups socioculturals).	2,00	2,67	2,3
Coneixements especialitzats limitats per apropar-se a col·lectius vulnerables i culturalment diversos.	2,00	2,67	2,3
Desconnexió amb algunes temàtiques prioritzades a la Vila com la medieval o a la comarca, com l'entorn natural o el <i>Sol i Platja</i> .	2,00	2,67	2,3
Causas relacionades amb la coordinació i complicitats entre el museu i els agents clau del territori			
Absència de sistemes i mecanismes de coordinació amb els agents clau de l'entorn i amb agents intermedis.	3,00	3,00	3,0
Protocols de relació poc definits amb les entitats locals, que ajudin a traspasar el llinard del lloguer d'espais.	2,50	3,00	2,8
Les diferents àrees de l'ajuntament no sempre consideren al museu com un recurs en el marc de les seves finalitats.	2,50	3,00	2,8
Manca d'un mapa clar dels agents territorials estratègics.	2,50	3,00	2,8
Relació temàtica amb els Parcs Naturals relativament estancada i manca d'evolució de l'espai EmpordàNA'T	2,50	2,67	2,6
Equip molt reduït amb manca de disponibilitat per dedicar-la al vincle amb els agents clau de l'entorn.	3,00	2,00	2,5
La Junta rectora no actua com un òrgan motor ni és conscient de les seves funcions.	2,00	2,67	2,3

⁶ Es presenta una síntesi de causes producte del treball de valoració de totes les causes identificades. La valoració detallada del total de les causes identificades als diagrames forma part de la documentació de treball elaborada.

⁷ La gradació de colors va del vermell al verd, on el vermell representa una valoració alta, en la variable de que es tracti (la causa és molt directe o factible) i el verd una valoració baixa (la causa és poc directa o factible).

La síntesi de les tres esferes analitzades i treballades en format de diagrama causa-efecte, així com la ponderació de les causes identificades destacades, permet focalitzar l'àmbit d'actuació prioritari de l'estratègia: **Augmentar el grau de coneixement de l'oferta de l'Ecomuseu-Farina i millorar-ne la percepció social del seu valor**, per tal d'evitar les conseqüències negatives d'un retrocés en relació al punt de partida i permetre que l'equipament desenvolupi tot el seu potencial. La **diagnosi sintètica** s'expressa en l'esquema següent:



D'aquesta síntesi se n'extreu la proposta estratègica que determina els objectius, línies de desenvolupament i possibles mesures, així com la progressió de l'aplicació de les mateixes.

5. ESTRATÈGIA DE L'ECOMUSEU-FARINERA PEL PERÍODE 2021 – 2028

5.1. Marc estratègic

Producte de la síntesi diagnòstica, observem que l'Ecomuseu-Farinera gaudeix d'una situació positiva en molts aspectes, però que té recorregut de millora en altres casos. És un museu que aplega una col·lecció de gran valor i singularitat amb molt potencial per aportar al desenvolupament comunitari. Aquest potencial precisa d'una dinamització, per tal que la ciutadania pugui obtenir el màxim profit a partir dels seus diferents interessos, a l'hora que trobar mecanismes per superar les barreres que els impedeixen aquest gaudi i enriquiment. Tanmateix, l'Ecomuseu-Farinera té totes les qualitats per ser un element destacat al municipi i la seva valorització implica, a l'hora, un potencial de visibilització de Castelló d'Empúries a molts nivells.

Per això, el més important és atendre els factors que poden incidir en un desconeixement de l'oferta del museu per part dels seus públics objectiu, en tant que generen una dinàmica amb conseqüències negatives, com la desafecció de certa part de la ciutadania, la consegüent pèrdua de públics i de suport institucional i, més greu encara, la pèrdua d'un valor públic que es deixa de posar al servei de tots els ciutadans i les ciutadanes.

En aquest marc es defineix la finalitat del present pla i els seus objectius.

Finalitat:

Augmentar el grau de coneixement de l'oferta de l'Ecomuseu-Farinera i millorar-ne la percepció social del seu valor.

Objectius:

1. Disposar d'una **proposta de valor** que respongui de forma més directa als interessos i necessitats de la població.
2. Augmentar el grau de complicitat amb **agents clau** del territori per una major transversalitat del projecte del museu.

5.2. Línies de desenvolupament i mesures

S'estableixen 6 línies de desenvolupament d'acció directa sobre els objectius definits al marc estratègic i una línia d'acció transversal sobre tots dos. Son les següents:

1. Conèixer amb més profunditat els **interessos dels públics objectius i les tipologies de segmentació** més òptimes.
2. Construir una **proposta de valor que parteixi dels interessos i barreres dels destinataris**.
3. Revisar i prioritzar el relat del museu per dissenyar i implementar **accions de comunicació més eficients**.
4. Implicar les diferents **àrees de l'administració** en el projecte del museu.

5. Identificar i establir contactes amb **stakeholders** amb potencial d'incidència de l'entorn.
6. Definir un **sistema explícit de coordinació** entre agents i museu.
7. Augmentar la capacitat de l'**equip de gestió i direcció del museu**.

Es presenten a continuació possibles mesures a implementar per cada línia de desenvolupament. El pla es refereix a les mesures com a possibles en tant són susceptibles de ser modificades al llarg del seu desplegament en funció dels canvis que es puguin produir en el context:

1	Objectiu: Disposar d'una proposta de valor que respongui de forma més directa als interessos i necessitats de la població.
1	Línia 1: Conèixer amb més profunditat els interessos dels públics objectius i les tipologies de segmentació més òptimes.
Possibles mesures:	
1	<ul style="list-style-type: none"> • Dissenyar un pla de desenvolupament de públics per una segmentació òptima, una associació eficient entre els seus interessos i els potencials del museu i una sinèrgia ben articulada entre agents intermediaris i públics més llunyans.
2	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar agents especialitzats que poden exercir de ponts amb grups poblacionals específics⁸ que puguin tenir barreres d'accés a l'oferta del museu (joves, població nouvinguda, persones en situació de vulnerabilitat, etc.).
3	<ul style="list-style-type: none"> • Incorporar, dins de l'estratègia d'atenció al públic, l'atenció de públics motor que siguin pont amb els agents del territori i portaveus de l'estat d'opinió del teixit local, dotant-los d'un grau de prioritat.

1	Objectiu: Disposar d'una proposta de valor que respongui de forma més directa als interessos i necessitats de la població.
2	Línia 2: Construir una proposta de valor que parteixi dels interessos i barreres dels destinataris.
Possibles mesures:	
1	<ul style="list-style-type: none"> • Focalitzar la proposta del museu cap a una oferta que vinculi el seu principal valor – un patrimoni industrial de gran singularitat – amb àmbits d'interès de la ciutadania i del municipi com poden ser: el patrimoni medieval⁹, els recursos naturals i la cura del medi ambient¹⁰ o l'alimentació saludable¹¹, entre d'altres.
2	<ul style="list-style-type: none"> • Explorar la programació d'activitats que cerquin eixos temàtics culturalment transversals (la mecanització al món, les cultures del pa, l'aigua com a recurs necessari universal, etc.).
3	<ul style="list-style-type: none"> • Enfocar de manera conscient les activitats familiars i educatives cap a fer-les esdevenir porta d'entrada de col·lectius que no s'apropen al museu per iniciativa pròpia.

⁸ Comptant amb la col·laboració dels *stakeholders* corresponents per a aquesta identificació, com poden ser Càritas o els centres educatius del municipi, entre d'altres.

⁹ De la mà dels molins i tan des de la vesant històrica com industrial.

¹⁰ Amb l'aigua com a protagonista (element al centre de part de les preocupacions mundials de la societat actual) i de la mà del rec.

¹¹ Amb la producció de farina, la cultura del pa i els hàbits alimentaris que preocupen a les persones en el món contemporani.

4	<ul style="list-style-type: none"> • Explorar possibilitats per traslladar part de l'activitat a formats digitals amb continguts de qualitat, per tal de connectar amb col·lectius que han migrat cap a les plataformes i discursos virtuals i aprofitant la bona feina que fa el museu a les xarxes socials.
5	<ul style="list-style-type: none"> • Cercar empreses especialitzades o professionals relacionats amb l'oferta revisada del museu per crear continguts i dissenyar activitats destinades a públics concrets (com educadors mediambientals, educadors de patrimoni, etc.).
6	<ul style="list-style-type: none"> • Explorar noves accions de connectivitat¹² amb l'entorn natural dels Parcs, com per exemple en el marc d'itineraris i <i>tracks</i> o amb la vinculació del museu com a portaveu de missatges de cura de l'entorn, etc.
7	<ul style="list-style-type: none"> • Explorar possibilitats de visita que permetin una experiència més directa amb la farinera en si – com el traspàs de les vitrines en petits grups – en tant peça fonamental de la col·lecció de gran singularitat.
8	<ul style="list-style-type: none"> • Estudiar possibilitats per l'augment d'interactius així com elements físics més visuals que facilitin l'accessibilitat als continguts, especialment per col·lectius socioculturalment diversos o en situació de vulnerabilitat.
9	<ul style="list-style-type: none"> • Destacar els elements amb més potencial i singularitat de la col·lecció per a dur a terme accions de recerca¹³ i de conservació i restauració específiques, amb l'objectiu de poder-les destacar i crear petites píndoles discursives vinculades a una selecció de línies argumentals prioritàries del relat del museu.
10	<ul style="list-style-type: none"> • Fer propostes que contribueixin a la transformació de l'oferta turística basades en accions per públics tant estacionals, en complement a l'activitat tan estiuenca, com no estacionals.
11	<ul style="list-style-type: none"> • Posicionar el museu en les estratègies locals i comarcals de cura del medi ambient, sent portaveu de les diferents mesures i reivindicacions i jugant un paper més actiu com a agent clau en el desenvolupament de la comunitat i el seu entorn.
12	<ul style="list-style-type: none"> • Reactivar la relació amb el Consorci Vies Verdes, reprenent i reforçant el servei que proporciona el museu a la ruta Pirinexus (ampliable a altres rutes) i recolzant les accions de promoció de la millora de la senyalització de rutes cicloturístiques.

1	Objectiu: Disposar d'una proposta de valor que respongui de forma més directa als interessos i necessitats de la població.
3	Línia: 3 Revisar i prioritzar les línies argumentals del relat del museu per dissenyar i implementar accions de comunicació més eficients.
Possibles mesures:	
1	<ul style="list-style-type: none"> • Definir les línies argumentals prioritàries del relat del museu, observant els interessos i preocupacions de l'entorn i aprofitant els resultats de les recerques disponibles.

¹² Agents clau: laeden i Apnae.

¹³ Agent clau: Xarxes a les que pertany l'Ecomuseu-Farinera, Universitat de Girona i empreses especialitzades en els continguts de dits elements.

2	<ul style="list-style-type: none"> • Aprofitar totes les opcions que pugui oferir el mNACTEC en matèria d'assessorament que puguin enfortir les capacitats de l'equip en el marc del relat industrial així com en maneres d'enfortir la seva acció comunicativa.
3	<ul style="list-style-type: none"> • Mantenir i enfortir les relacions amb el Patronat de Turisme Costa Brava Girona i integrar al museu en les estratègies de foment de la marca Empordà Turisme.
4	<ul style="list-style-type: none"> • Dissenyar una estratègia comunicativa que abasti tant el nivell local com el comarcal i que faciliti la categorització de l'oferta per traduir-la en missatges adaptats a cada canal de comunicació.
5	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidar un programa anual d'activitats com a base comunicativa estable amb períodes ben definits i accions força destacades, ben reconegudes pels canals de més repercussió¹⁴.
6	<ul style="list-style-type: none"> • Vincular l'espai EmpordàNA't amb les línies argumentals prioritàries del relat del museu i el seu programa d'activitats, cercant un sentit en el discurs global del museu i en el marc comunicatiu del circuit dels Parcs Naturals¹⁵.
7	<ul style="list-style-type: none"> • Explotar totes les possibilitats que pot oferir el Sistema Territorial del mNACTEC i afegir-se a iniciatives de visibilització¹⁶, sent el referent en relació al patrimoni industrial fariner de Catalunya o un possible any europeu del Patrimoni industrial.¹⁷
8	<ul style="list-style-type: none"> • Crear missatges força que vinculin l'oferta del museu amb les possibles conseqüències més consolidades post crisi COVID-19, com el valor de les ofertes de proximitat, la cultura <i>slow</i>, els museus com a espais segurs, etc.
9	<ul style="list-style-type: none"> • Cercar canals de comunicació més eficaços per fer arribar les opcions d'accés al museu a col·lectius vulnerables així com les gratuïtats disponibles.
10	<ul style="list-style-type: none"> • Aprofitar la migració d'interessos dels operadors turístics per vincular el relat del museu amb ofertes que aborden alternatives al <i>Sol i Platja</i> i més focalitzades en el concepte d'experiències, a partir de posar en valor la singularitat que ofereix la seva oferta en aquesta línia.
11	<ul style="list-style-type: none"> • Explorar canals de comunicació directe amb prescriptors clau, com els centres educatius, universitats, etc. i d'àmbits territorials del municipi més desconnectats, com Empuriabrava, tot fent promocions específiques.
12	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar altres maneres d'estar presents en la informació territorial a partir d'eines com cercadors de Google.
13	<ul style="list-style-type: none"> • Pressionar per una millor senyalització del museu des dels diferents accessos al municipi.

¹⁴ Implica, primerament, els espais de comunicació municipals, com poden ser altres equipaments culturals, entre d'altres.

¹⁵ Agents clau: no només els Parcs Naturals com a tal, sinó també laeden i Apnae com a entitats amb una sòlida trajectòria en difusió i sensibilització.

¹⁶ Com l'actual Exposició Farineres 2022 a la que ja es treballa l'adhesió.

¹⁷ Agent clau: mNACTEC.

14	<ul style="list-style-type: none"> • Dissenyar una estratègia comunicativa específica de l'espai EmpordàNA'T¹⁸, de la mà d'agents del sector de l'ecoturisme i de la gestió i difusió del patrimoni natural, com laeden o Apnae, entre d'altres.
15	<ul style="list-style-type: none"> • Estudiar possibilitats en canals de comunicació més enllà de l'àmbit comarcal com pot ser la Catalunya Nord.
16	<ul style="list-style-type: none"> • Produir materials interpretatius en les llengües majoritàries de la població nouvinguda.

2	Objectiu: Augmentar el grau de complicitat amb agents clau del territori per una major transversalitat del projecte del museu.
4	Línia 4: Implicar les diferents àrees de l'administració en el projecte del museu.
Possibles mesures:	
1	<ul style="list-style-type: none"> • Establir una taula de coordinació amb les diferents àrees de l'Ajuntament, per a una millor correlació entre l'acció del museu i les finalitats de cada àrea.
2	<ul style="list-style-type: none"> • Treballar en col·laboració amb les àrees de l'ajuntament que atenen col·lectius més llunyans, especialment els joves i els grups socioculturals més desconnectats de l'oferta del museu.
3	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar l'acció del museu amb les iniciatives de les àrees de l'Ajuntament més enfocades en la temàtica medieval, l'acció turística i determinades estratègies de promoció econòmica, per trobar els punts de connexió amb el museu.
4	<ul style="list-style-type: none"> • Construir un mecanisme estable per comunicar i fer visible i extensible a les diferents àrees de l'Ajuntament, la rellevància territorial dels projectes que desenvolupa el museu.
5	<ul style="list-style-type: none"> • Donar suport actiu a la creació d'una Xarxa empordanesa de cultura liderada per l'Àrea de Cultura de l'Ajuntament que pugui cobrir funcions de coordinació i comunicació de l'oferta del conjunt municipal.

2	Objectiu: Augmentar el grau de complicitat amb agents clau del territori per una major transversalitat del projecte del museu.
5	Línia 5: Identificar i establir contactes amb <i>stakeholders</i> amb potencial d'incidència de l'entorn.
Possibles mesures:	
1	<ul style="list-style-type: none"> • Incorporar la primera versió de mapa d'agents, producte de la diagnosi realitzada, com a punt de partença del desplegament del pla.
2	<ul style="list-style-type: none"> • Explotar noves oportunitats (i reforçar les ja existents) que puguin oferir les xarxes de les que forma part el museu (XTMCG i mNACTEC) per augmentar el pes i valorització del museu a l'entorn local.
3	<ul style="list-style-type: none"> • Divulgar mitjançant el lloc web, una carta de serveis del museu als agents locals.
4	<ul style="list-style-type: none"> • Establir un mecanisme d'observació i actualització permanent del mapa d'agents inicial així com d'identificació de bones pràctiques que puguin ser referents útils.

¹⁸ Agent clau: Parcs naturals del territori.

5	<ul style="list-style-type: none"> Difondre entre els agents locals, aprofitant els avantatges de la gestió autònoma de l'ens, les facilitats administratives que ofereix el museu a l'hora d'establir relacions i recolzar o impulsar iniciatives.
6	<ul style="list-style-type: none"> Vincular l'oferta de la botiga amb la xarxa de comerciants productors locals singulars¹⁹, que puguin fer d'altaveu del museu en els seus grups de consumidors habituals, inicialment més atrets per altres ofertes com poden ser la medieval o de <i>Sol i platja</i>.

2	Objectiu: Augmentar el grau de complicitat amb agents clau del territori per una major transversalitat del projecte del museu.
6	Línia 6: Definir un sistema explícit de coordinació entre agents i museu. ²⁰
Possibles mesures:	
1	<ul style="list-style-type: none"> Crear mecanismes estables de relació amb els parcs naturals que permetin una millor presència en la programació del museu²¹.
2	<ul style="list-style-type: none"> Renovar el representant de la societat civil, buscant una persona del teixit associatiu pròxim al museu.
3	<ul style="list-style-type: none"> Estudiar mecanismes de relació amb nous agents a partir d'un sistema de segmentació per tipus: relació per col·lectius, sectorial, bilaterals; per grau de proximitat: convençuts, potencials, llunyans; i per prioritat estratègica segons proposta de valor.
4	<ul style="list-style-type: none"> Definir protocols de relació amb les entitats que cerquin la corresponsabilitat i l'enriquiment mutu, amb l'establiment de drets i deures destinats a treure el màxim potencial i impacte de les relacions al territori.
5	<ul style="list-style-type: none"> Establir una taula de programació que inclogui la participació dels agents clau del territori, per fomentar la seva implicació i corresponsabilitat, així com per mantenir un espai obert d'observació de les seves necessitats, coneixement del territori, interessos i col·laboracions potencials.

1	Objectiu: Disposar d'una proposta de valor que respongui de forma més directa als interessos i necessitats de la població.
2	Objectiu: Augmentar el grau de complicitat amb agents clau del territori per una major transversalitat del projecte del museu.
7	Línia 7: Augmentar la capacitat de l' equip de gestió i direcció del museu .
Possibles mesures:	
1	<ul style="list-style-type: none"> Reestructuració de l'organigrama de l'equip disponible per àrees que incorporin noves funcions: gestió de públics, gestió de les relacions amb els agents i <i>stakeholders</i> i revisió i actualització del relat del museu.
2	<ul style="list-style-type: none"> Implicar a la junta rectora en l'assoliment dels objectius del PE, establint nous formats de comunicació de resultats que vagin més enllà del tràmit (activitats

¹⁹ Agent clau: Cooperativa Agrícola de Castelló d'Empúries, SCCL.

²⁰ Sota el concepte "agents" d'aquesta línia, es poden entendre tant *stakeholders* com àrees de l'ajuntament que s'impliquin en el desplegament del pla.

²¹ Per exemple per la programació anual d'una activitat de visita combinada entre EmpordàNA't i el Parc Natural dels Aiguamolls o una activitat per estació de l'any, etc.

	d'estímul, visites, memòries més visuals...) i que contribueixin a contrarestar la politització de l'òrgan.
3	<ul style="list-style-type: none"> • Estudiar vies per disposar de personal complementari per a tasques de conservació i restauració que garanteixin el bon estat de la col·lecció, en tant base fonamental del relat del museu.
4	<ul style="list-style-type: none"> • Promoure la realització de la Valoració dels Llocs de Treball de l'Ecomuseu-Farinera per part de l'Ajuntament, amb l'objectiu de visibilitzar la necessitat d'incorporar una nova figura per assolir tasques administratives que actualment col·lapsen la capacitat d'enfortir altres funcions clau pel desenvolupament del present pla.²²
5	<ul style="list-style-type: none"> • Aprofitar l'aposta de museu per la formació continuada²³, per avançar en la millora de l'eficàcia de l'equip de gestió i direcció i amb l'objectiu d'assolir una millor distribució de la força de treball.²⁴
6	<ul style="list-style-type: none"> • Atraure recursos que permetin al museu l'externalització de tasques relacionades amb la gestió i identificació de públics latents no atesos que facilitin l'elaboració d'un pla de públics.
7	<ul style="list-style-type: none"> • Estudiar, a mig termini, quines noves funcions cal externalitzar per afavorir el bon desenvolupament del pla en funció dels avenços que s'hagin o no assolit en matèria d'equip de gestió i direcció.
8	<ul style="list-style-type: none"> • Reduir les hores d'atenció al públic per destinar-les a activitats que es considerin clau pel desenvolupament del pla fins que estiguin assolides o bé es pugui incorporar més personal a l'equip o fer les externalitzacions que compensin el dèficit.
9	<ul style="list-style-type: none"> • Valorar la pertinença d'incorporar un <i>Community Manager</i> del museu extern.

²² Agent clau: Ajuntament de Castelló.

²³ Agent clau: Xarxes a les quals pertany l'Ecomuseu-Farinera (territorial, temàtica, etc.).

²⁴ Formació en aspectes com tècniques de focalització del treball, gestió del temps i acció estratègica, temàtiques clau del relat del museu en aquells elements en que l'equip té menys expertesa, comunicació i gestió de les xarxes socials, entre altres.

5.3. Cronograma

AVALUACIÓ CONTINUA - RUBRIQUES								
	ANUALITAT 1	ANUALITAT 2	ANUALITAT 3	ANUALITAT 4	ANUALITAT 5	ANUALITAT 6	ANUALITAT 7	
OBJECTIU 1	Disposar d' una proposta de valor que respongui de forma més directa als interessos i necessitats de la població.	1.1.1. Disseny del pla de públics	1.1.2. Identificació d'agents pont i especialitzats	1.2.2. Definició d'activitats de temàtiques culturalment transversals	1.1.3. Atenció a públics motors.	1.2.6. Noves accions de connectivitat amb els Parcs.	1.2.8. Augment d'interactius i elements físics	1.2.11. Posicionament en altres estratègies locals i comarcals
		1.2.1. Focalització de la proposta de valor	1.3.2. Enfortir el relat industrial amb suport del mNACTEC	1.2.2. Enfocament d'activitats familiars i educatives cap a col·lectius llunyans	1.2.5. Cerca d'empreses pel disseny de noves activitats.	1.2.7. Disseny noves activitats de "traspàs de vitrines".	1.2.9 Restauració de nous elements amb potencial i singularitat.	1.2.12. Reactivar la relació amb el Consorci Vies Verdes.
		1.3.1. Definició de les línies argumentals	1.3.3. Reforçar relacions amb el Patronat de Turisme i amb la marca Empordà Turisme.	1.2.4. Trasllat d'oferta a formats digitals	1.3.7. Vincular el museu amb iniciatives de visibilització en que participa el mNACTEC.	1.3.10. Noves activitats en el marc del canvi de l'estratègia turística	1.2.10. Fer ofertes noves a operadors en el marc del canvi d'estratègia turística	1.3.15. Establir canals de comunicació amb la Catalunya Nord
				1.3.4. Disseny d'estratègia comunicativa	1.3.8. Divulgar nous missatges força (proximitat, cultura slow...)	1.3.11. Establiment de canals de comunicació amb nous prescriptors	1.3.12. Augment de la presència a Google i altres cercadors.	1.3.16. Produir materials interpretatius en altres llengües
				1.3.5. Consolidació del programa d'activitats anual estable	1.3.9. Establir canals directes amb col·lectius vulnerables.		1.3.13. Millora de la senyalització als accessos del municipi	
OBJECTIU 2	Augmentar el grau de complicitat amb agents clau del territori per una major transversalitat del projecte del museu.	2.5.1. Revisió del mapa d'agents estratègics de partida	2.4.1. Establiment de la taula de coordinació amb àrees de l'Ajuntament	2.5.3. Divulgació al web de carta de serveis a entitats	2.4.3. Lligam amb la temàtica medieval impulsada per l'Ajuntament	2.5.5. Campanya de difusió de l'oferta de serveis del museu a les entitats locals	2.5.6. Acords de difusió conjunta entre botiga i comerç local	2.4.5. Suport a la creació d'una Xarxa Empordanesa de Cultura amb l'àrea de cultura
			2.4.2 Establiment de línies de treball amb àrees de l'ajuntament que atenen col·lectius llunyans	2.5.4. Actualització del mapa d'agents i establiment d'un mecanisme d'observació i revisió.	2.4.4. Informe a l'Ajuntament de l'impacte de les accions al del territori.			
			2.5.2. Visibilitzar el museus mitjançant les xarxes en que participa (XTMCG i mNACTEC)	2.6.3. Disseny de mecanismes de col·laboració amb agents per segments.	2.6.5. Establiment d'una taula de programació amb agents del territori			
			2.6.1. Creació de mecanismes estables de relació amb els Parcs Naturals	2.6.4. Definició de protocols de regulació de les relacions amb els agents.				
			2.6.2. Renovació del representant de la societat civil					
Objectius 1 i 2	ACCIÓ ESTRUCTURAL	1-2.7.1. Organigrama reestructurat per posar en funcionament el pla	1-2.7.3. Estudiar vies per incorporar suports en conservació i restauració	1-2.7.5. Accions de formació continuada.		1-2.7.6. Atracció de recursos per externalitzacions per noves activitats	1-2.7.7 Estudi de noves externalitzacions en cas de dèficit d'equip	1-2.7.9. Estudi incorporació figura Community Manager
		1-2.7.2. Implicació de la Junta rectora en el desenvolupament del pla	1-2.7.4. Promoure la realització de la Valoració dels Llocs de Treball				1-2.7.8. Estudi de reducció d'hores d'atenció al públic pe cobrir noves funcions	

5.4. Sistema de seguiment

A continuació es detallen les orientacions i la proposta d'indicadors per al seguiment del pla en tres àmbits: l'avaluació continuada, una avaluació intermèdia i l'avaluació final. Per abordar cada tipus d'acció de seguiment cal emmarcar-les en les consideracions següents:

- **El pla estratègic pot anar evolucionant** a partir del retorn de cada acció i dels canvis del context. Aquest tipus d'enfocament es denomina planificació dinàmica i és el més adequat per adaptar l'acció a la societat líquida en que vivim.
- En un context canviant, **el sistema de seguiment avaluarà l'assoliment dels objectius i de les seves corresponents línies de desenvolupament** que són els que han de mantenir la vigència durant el desplegament del mateix, mentre que les mesures, en ser més conjunturals, cal entendre-les com a vehicles instrumentals i no com a finalitats en si mateixes. Per això el sistema avalua els objectius a través de l'avenç de les respectives línies de desenvolupament.
- El sistema de seguiment **es basa en l'observació d'indicadors quantitius i qualitius** que il·lustren l'avenç dels objectius. Aquest apartat del pla suggereix indicadors, malgrat cal revisar-los en cada anualitat i adaptar-los al context. Els indicadors quantitius proposats es basen en les orientacions dels Cercles de Comparació Intermunicipal (CCI) de cultura del 2019 de la Diputació de Barcelona i els avenços del Mapa de Museus en relació als equips de gestió, en tant ofereixen uns paràmetres de partença orientatius útils per **objectivar determinats avenços numèricament**. Els indicadors qualitius es basen en àmbits de **percepció subjectiva** en relació a l'experiència viscuda en el desenvolupament de cada acció i en coherència amb les finalitats atribuïdes.

Indicadors de seguiment:

Quantitatius.²⁵

- **Indicador de volum d'activitats:**
En l'àmbit del foment de la realització d'activitats culturals al municipi els CCI fixen en una mitjana anual de 15 activitats realitzades al Museu per cada 10.000 habitants. S'aplica l'indicador com el nombre d'actes i activitats realitzats per l'Ecomuseu-Farina, per iniciativa pròpia o en col·laboració o per petició de tercers, adreçades als públics objectiu. Pren en compte aquelles activitats realitzades, tant si són a l'interior del recinte com si són fora, sempre que estiguin organitzades atenent els destinataris i les finalitats del pla. Cada activitat realitzada és una unitat (1 exposició permanent, x exposicions temporals, x tallers, x conferències, etc.). S'apliquen dues variables de singularització de l'indicador:
Variable contextual: En tant l'oferta de l'Ecomuseu conviu en el municipi amb dos equipaments que podrien equiparar-se com a espais de visita (el Museu d'Història Medieval de la Cúria-Presó, s. XIV i la Basílica de Santa Maria), al museu se li atorga un terç de l'indicador. Aquesta disminució, a més, contribueix al fet que cal reprendre l'oferta després del període de pandèmia que ha forçat la seva

²⁵ Tots els indicadors numèrics o percentuals de càlcul, s'han contrastat amb les xifres reals de l'exercici 2019 del museu per controlar que l'aplicació dels indicadors segons cada referent és coherent.

disminució dràstica. Aquesta variable, a més, donada la forta estacionalitat del municipi, divideix l'indicador en dos: un per temporada baixa d'ocupació i un altre per temporada alta, extraient una xifra mitjana.

Variable estratègica: El pla tendeix cap a la major focalització de la proposta de valor. En aquest sentit la disminució de l'indicador, almenys de partida, facilita una línia base més prudent que doni espai al disseny o renovació d'activitats sense la pressió d'aspirar a un nombre elevat.

No s'estableix cap percentatge d'increment anual en tant més no és sinònim de millora. En tot cas, i en el marc d'una oferta estable, es tendirà a un volum d'activitat sostingut.

- **Per 11.000 habitants en temporada baixa al museu li correspon l'organització de 6 activitats i per 65.000 en temporada alta 33 activitats, sent la mitjana de 20 activitats aproximades en un any.**

- **Indicador de volum de visitants, assistents o participants a les activitats de l'oferta regular:**

En l'àmbit del Foment de l'accés als equipaments culturals del municipi els CCI fixen en una mitjana anual de 26 visitants presencials als museus per cada 100 habitants. S'aplica l'indicador com el nombre de persones que accedeixin a l'equipament per fer ús de la seva oferta estable de serveis, entesa en primera instància com les exposicions, però també altres activitats regulars com les activitats escolars i altres serveis. Cada visitant es compta una sola vegada independentment del nombre d'usos que faci de l'oferta museística. No inclou persones que accedeixen a l'edifici i no fan ús de cap servei ni oferta de l'equipament, ni aquelles que ho fan només per demanar informació, fer consultes o fer qualsevol altre ús que no té cap finalitat museística (comprar articles a la botiga o altres consumicions, fer ús dels lavabos, recollir fulletons informatius, etc.). No s'estableix un percentatge d'increment anual en tant l'augment de visitants no és l'únic indicador d'èxit d'un museu. En tot cas es tendirà sempre al sosteniment del volum i s'aplicaran mesures per evitar decreixements.

- **Per 11.000 habitants en temporada baixa i 65.000 en temporada alta al municipi correspon un nombre de visitants de 9.880²⁶**

- **Indicador de volum de despesa corrent destinada per habitant:**

En l'àmbit econòmic els CCI fixen la despesa per habitant en 7,6 €. S'aplica l'indicador al cas de l'Ecomuseu Farinera multiplicant la xifra pels habitants presents en temporada alta i baixa i extraient una mitjana per establir la xifra de partida estimada, amb un percentatge anual d'increment del 5%.

- **Per 11.000 habitants en temporada baixa i 65.000 en temporada alta al municipi li correspon una despesa de 288.800,00 €**

²⁶ S'entén aquesta xifra com els mínims en el cas de l'Ecomuseu-Farinera en tant les seves xifres en condicions normals són molt superiors.

- **Indicador de volum d'ingressos propis:**

També en l'àmbit econòmic els CCI fixen el % d'autofinançament dels museus en un 6%. S'aplica l'indicador per l'Ecomuseu Farinera tal com ho determinen els CCI per determinar el percentatge de partida, amb un percentatge anual d'increment del 5%.

- **6 % dels ingressos del museu són per via d'entrades, preus d'activitats, serveis o patrocinis.**

- **Indicador de percentatge de dedicació dels recursos humans en àrees funcionals:**

En base al Mapa de museus en l'àmbit dels equips, i prenent en compte la polivalència de l'equip de l'Ecomuseu-Farinera, s'estableix l'indicador a partir d'una línia base òptima de percentatge de destinació del total d'hores dedicades en accions pròpies del desenvolupament del museu. Es considera el total global de força de treball, és a dir, tan el que aporten les persones en plantilla com aquelles que s'incorporen de forma externalitzada per cobrir funcions.

- **14 % de la força de treball dedicada a funcions de direcció.**
- **33 % de la força de treball dedicada a funcions de gestió dels actius patrimonials.**
- **33 % de la força de treball dedicada a funcions de gestió de la proposta de valor.**
- **20 % de la força de treball dedicada a serveis generals.**

- **Altres indicadors percentuals transversals:**

- **Gènere:** Es cercarà la paritat en el nombre total de persones visitants, participants i assistents identificant que el percentatge entre homes i dones sigui proporcional al de la població local que és força equilibrat (49% són dones i un 51% són homes) i en cas de no ser així aplicant mesures de foment per l'equilibri de la distribució.
- **Diversitat cultural:** Es cercarà una proporció de persones visitants, participants i assistents equivalent a la seva representació al conjunt social per comunitats culturals de referència (per raó d'origen o entorn familiar). Si el municipi de Castelló d'Empúries té una distribució social en que més del 40% és població nouvinguda, la proporció de persones ateses hauria de tendir a apropar-se a aquesta proporció progressivament.
- **Accés a població en edat escolar i activitats d'impacte en l'educació de la població:** Segons els CCI, el % de població en edat escolar participant en visites a equipaments patrimonials de referència és del 45 %. S'estableix l'indicador en una fita inicial del 35% i una fita d'augment progressiu anual de l'1%.

- **Altres indicadors numèrics o percentuals que es considerin de relleu.**

- **Altres indicadors definits en altres documents estratègics: públics, comunicació, etc.**

Qualitatius.²⁷

- S'ha definit i segmentat els públics objectiu.
- Ha augmentat el coneixement dels interessos dels públics objectiu.
- Ha augmentat el coneixement sobre les barreres que impedeixen la participació dels públics objectiu.
- La proposta de valor està més alineada als interessos dels públics objectiu.
- La proposta de valor facilita la reducció de les barreres que determinats públics objectiu poden trobar per participar de l'oferta del museu.
- El relat del museu està prioritzat en els seus elements de major fortalesa.
- El relat del museu es comunica de forma més eficaç.
- Les diferents àrees de l'Ajuntament estan més implicades en el projecte del museu.
- S'han identificat agents i *stakeholders* amb potencial de fer aportacions al desenvolupament del museu.
- S'ha implicat a agents i *stakeholders* en el projecte del museu.
- El museu participa de finalitats d'altres agents i *stakeholders* de l'entorn.
- El projecte del museu incideix més significativament en la dinàmica social del seu entorn.
- S'ha avançat en la definició de mecanismes estables de relació amb els agents i *stakeholders* de l'entorn.
- Ha augmentat la capacitat de l'equip de gestió i direcció del museu.
- Altres indicadors qualitatius estimats oportuns o que recullin impactes no intencionats que s'hagin produït.

La mesura dels indicadors qualitatius que es proposa és la d'atorgar una nota de 0 a 100, en relació amb l'estimació de l'avenç en l'indicador. Aquesta valoració permet l'equiparació amb les valoracions numèriques dels indicadors quantitius.

Proposta de distribució d'indicadors per línies de desenvolupament:

Malgrat la relació d'indicadors és orientativa, pot facilitar la seva aplicació la següent distribució:

Línia de desenvolupament	Indicador quantitatiu	Indicador qualitatiu
Conèixer amb més profunditat els interessos dels públics objectius i les tipologies de segmentació més òptimes.	X activitats	S'ha definit i segmentat els públics objectiu.
	X visitants	Ha augmentat el coneixement dels interessos dels públics objectiu.
	% indicadors transversals.	Ha augmentat el coneixement sobre les barreres que impedeixen la participació dels públics objectiu.
	Altres indicadors	
Construir una proposta de valor que parteixi dels interessos i barreres dels destinataris .	X activitats	La proposta de valor està més alineada als interessos dels públics objectiu.
	X visitants	La proposta de valor facilita la reducció de les barreres que determinats públics objectiu poden trobar per participar de l'oferta del museu.
	% indicadors transversals.	
	Altres indicadors	
Revisar i prioritzar el relat del	X activitats	El relat del museu està prioritzat en els seus

²⁷ Es basen en afirmacions que puguin confirmar l'avenç de les línies de desenvolupament.

museu per dissenyar i implementar accions de comunicació més eficients.		elements de major fortalesa.
	X visitants	El relat del museu es comunica de forma més eficaç.
	% indicadors transversals.	
	Altres indicadors	
Implicar les diferents àrees de l'administració en el projecte del museu.	X activitats	Les diferents àrees de l'Ajuntament estan més implicades en el projecte del museu.
	X visitants	
	% indicadors transversals.	
	Altres indicadors	
Identificar i establir contactes amb stakeholders amb potencial d'incidència de l'entorn.	X activitats	S'han identificat agents i <i>stakeholders</i> amb potencial de fer aportacions al desenvolupament del museu.
	X visitants	S'ha implicat a agents i <i>stakeholders</i> en el projecte del museu.
	% indicadors transversals.	El museu participa de finalitats d'altres agents i <i>stakeholders</i> de l'entorn.
		El projecte del museu incideix més significativament en la dinàmica social del seu entorn.
	Altres indicadors	
Definir un sistema explícit de coordinació entre agents i museu.	X activitats	S'ha avançat en la definició de mecanismes estables de relació amb els agents i <i>stakeholders</i> de l'entorn.
	X visitants	
	% indicadors transversals.	
	Altres indicadors	
Augmentar la capacitat de l' equip de gestió i direcció del museu.	X despesa	Ha augmentat la capacitat de l'equip de gestió i direcció del museu.
	X ingressos	
	% distribució dedicació	
	Altres indicadors	

Avaluació contínua:

La base de l'avaluació contínua serà en format de rúbrica, una de les eines que fa servir el sistema educatiu per avaluar les competències assolides pels alumnes que és fàcil d'aplicar en el context d'un museu i que permet sortir de la mera valoració numèrica dels avenços.

La rúbrica es crearà i s'emprarà per anualitats, podent presentar l'estructura següent:

Objectiu	Línia de desenvolupament	Indicadors	Valoració
1 o 2	Només una línia de la 1 a la 7	Tants com siguin associables a la línia	Valoració obtinguda segons valoració de cada indicador
		TOTAL LÍNIA	

Exemple d'aplicació de la rúbrica:

Objectiu	Línia de desenvolupament	Indicadors	Valoració
Disposar d'una proposta de valor que respongui de forma més directa als interessos i necessitats de la població.	Conèixer amb més profunditat els interessos dels públics objectius i les tipologies de segmentació més òptimes.	S'han definit i segmentat els públics objectiu.	1 a 100
		Ha augmentat el coneixement dels interessos dels públics objectiu.	1 a 100
		Ha augmentat el coneixement sobre les barreres que impedeixen la participació dels públics objectiu.	1 a 100
		% indicadors transversals	X sobre 100
		TOTAL LÍNIA	

En tots els casos en que la valoració és percentual, es tracta d'atorgar un valor sobre 100 a on 100 és el valor estimat de l'indicador.²⁸

L'avaluació contínua suposa recollir dades en cada indicador, de tal forma que en acabar cada anualitat es pugui fer una rúbrica per cada línia de desenvolupament que s'hagi treballat. Totes les valoracions obtingudes correspondran a un valor entre 0 i 100 i el valor total obtingut per la línia serà el valor mitjà de totes les valoracions obtingudes segons els indicadors considerats. Aquest valor serà el referent per calcular l'Índex Global d'Assoliment de l'anualitat, tal com s'explica al quadre següent. El procés per realitzar un cycle anual d'avaluació contínua haurà de ser, al menys el següent:

- Recollida progressiva de dades i realització de rúbriques.
- Determinació de l'IGA anual (veure punt següent).
- Redacció d'una memòria preliminar.
- Convocatòria del comitè de seguiment per la presentació de la memòria en una sessió de debat i contrast.
- Redacció de la memòria final anual.
- Redacció d'un document de pla operatiu anual per l'anualitat següent que consideri els canvis i esmenes que s'hagin determinat pel comitè de seguiment i estableixi els paràmetres de seguiment i cronograma oportuns.

²⁸ Activitats: 100 és equivalent a 20. Visitants, participants o assistents: 100 és equivalent a 9.880. Despesa: 100 és equivalent a 288.800,00 €. Ingressos: 6 és igual a 100. Distribució dedicació: Es valora cada àrea funcional per separat per obtenir el % de desviament mitjà expressat en punts i la nota global de l'indicador, seguint les següents fórmules:

- Pel càlcul del % de desviament de cada àrea funcional, per exemple (amb nombres enters): Gestió de la proposta de valor: n° real de dedicació en la funció (50 punts sobre 100 de dedicació real) – n° de l'indicador (33 punts sobre 100 de dedicació òptima) / n° de l'indicador (un cop més 33) multiplicat per 100 =
$$((50-33)/33)*100 = 52 \text{ punts de desviament.}$$
- Pel càlcul dels punts de desviament del conjunt d'àrees: suma dels 4 valors de percentatge de desviament entre 4, per exemple (en nombres enters): Direcció: 30 punts de dedicació reals (114 punts de desviament) + Gestió dels actius patrimonials: 10 punts de dedicació reals (-70 punts de desviament) + Gestió de la proposta de valor: 50 punts de dedicació reals (52 punts de desviament) + Serveis generals: 10 punts de dedicació reals (-50 punts de desviament) / 4 =
$$(114+-70+52+-50)/4= 12 \text{ punts de desviament.}$$
- Per obtenir el resultat en una nota entre 0 i 100 restarem el nombre de punts de desviament a 100
$$100 - 12 = 88 \text{ nota obtinguda per l'indicador de dedicació del personal a les àrees funcionals.}$$
- El valor de punts de desviament pot ser negatiu, per fer el càlcul de la nota de l'indicador, positivitzarem aquesta xifra, en tant estem fent un càlcul de distància de desviament i, per exemple, 12 punts de desviament, tant si son a més com si són a menys, son 12 punts igualment de distancia entre la puntuació estimada i la puntuació obtinguda.
- S'adjunta taula Excel per facilitar el càlcul de tots els indicadors.

És aconsellable, més enllà de l'avaluació continuada anual corresponent, **dotar l'avaluació de la segona anualitat d'una breu aturada de reflexió sobre el curs del pla**, en tant, passada la primera anualitat, es disposarà de més informació per valorar si es precisa introduir canvis i ajustos; una reflexió en retrospectiva que encara no és possible fer en la primera anualitat, moment més propi d'organització i arrencada.

Índex Global d'Assoliment (IGA)²⁹:

Cada anualitat disposarà d'un quadre d'assoliment com el següent, on es determinarà el valor de ponderació de cada objectiu i de cada línia. El valor total estimat entre totes les línies per objectiu ha de ser 100, així com la suma del valor de ponderació dels objectius. Les ponderacions d'una anualitat a l'altra poden variar en funció de les prioritats del pla. En tot cas la tendència ha de ser la de mantenir la ponderació dels objectius inicials i variar la de les línies de desenvolupament si es considera adient.

Nº	Objectiu	IGA O	Línia de desenvolupament	IGA L
1	Disposar d'una proposta de valor que respongui de forma més directa als interessos i necessitats de la població.	50	Conèixer amb més profunditat els interessos dels públics objectius i les tipologies de segmentació més òptimes.	30
			Construir una proposta de valor que parteixi dels interessos i barreres dels destinataris .	30
			Revisar i prioritzar el relat del museu per dissenyar i implementar accions de comunicació més eficients .	30
			Augmentar la capacitat de l' equip de gestió i direcció del museu .	10
TOTAL IGA LÍNIES OBJECTIU 1				100
2	Augmentar el grau de complicitat amb agents clau del territori per una major transversalitat del projecte del museu.	50	Implicar les diferents àrees de l'administració en el projecte del museu.	30
			Identificar i establir contactes amb stakeholders amb potencial d'incidència de l'entorn.	30
			Definir un sistema explícit de coordinació entre agents i museu.	30
			Augmentar la capacitat de l' equip de gestió i direcció del museu .	10
TOTAL IGA LÍNIES OBJECTIU 2				100
TOTAL IGA				100

²⁹ J. RIUS (2010). Els contractes programa dels equipaments culturals. Governança, eficiència i retorn social del sistema públic d'equipaments culturals de Catalunya. Departament de Cultura. "L'índex global d'acompliment (IGA) és un indicador quantitatiu que en si mateix no aporta més informació que una valoració percentual del nivell d'acompliment. No obstant això, no es tracta d'un indicador arbitrari. Donat que **les ponderacions dels indicadors, dels objectius operatius i dels objectius estratègics s'estableixen seguint els criteris de prioritat estratègica** dels objectius, representa una objectivació tan transparent i justa com és possible de la valoració global de si s'han acomplert o no els objectius del contracte programa. Alhora és un instrument tècnic adequat per fixar sense arbitrarietat els efectes de l'acompliment o no del contracte programa."

Avaluació intermèdia:

L'avaluació intermèdia es realitzarà al cap dels primers 4 anys de desenvolupament del pla i suposa, almenys, les accions següents:

- Primera obtenció de l'IGA intermedi, que suposa l'elaboració d'un quadre d'IGA obtinguts de la mitjana de les 4 anualitats.
- La realització d'una memòria preliminar informativa del conjunt d'elements explicatius i dades valorades en les 4 anualitats.
- La presentació de l'informe pel debat i contrast amb el comitè de seguiment del pla en el marc d'una sessió de valoració del seu l'avenç.
- L'actualització del mapa d'agents a una versió més actual.
- La reformulació de les mesures i del cronograma.
- La reformulació de línies de desenvolupament.
- L'elecció de nous indicadors de seguiment.
- La reformulació del comitè de seguiment i l'elecció de nous membres.
- La convocatòria d'una sessió de debat i contrast amb agents clau del territori basada en els avenços del pla i les possibles modificacions.
- La redacció d'una memòria d'avaluació intermèdia.
- La redacció d'una versió reformulada del pla.

Avaluació final:

L'avaluació final es realitzarà en finalitzar la 7a anualitat, un any que serà continuista en relació a l'activitat que hagi vingut desenvolupant el museu a l'hora que destinat a aquesta avaluació i a la futura redacció d'un nou pla. Implica el seguiment del mateix procés que l'avaluació intermèdia, malgrat el seu objectiu és l'elaboració d'un nou pla estratègic i no la reformulació de l'anterior.

5.5. Governança

El model de governança del pla és el de l'Ecomuseu-Farinera i està determinat pels seus marcs constitutius. Malgrat tot, el present pla fa algunes recomanacions per tal de fer del seguiment un instrument més eficaç. En aquest marc es determinen les següents funcions:

- **Direcció del pla:** És la direcció de l'Ecomuseu-Farinera.
- **Gestió i execució de pla:** És l'equip de l'Ecomuseu-Farinera.
- **Comitè de seguiment:** El constitueix la direcció de l'Ecomuseu-Farinera, els membres de la Junta Rectora i els representats dels agents i *stakeholders* que es vagin incorporant a mesura que avança el pla amb la següent progressió possible:
 - En primera instància les àrees de l'ajuntament implicades (preferiblement des de la primera anualitat)
 - En segona instància agents i *stakeholders* del mapa d'agents inicial i incorporacions posteriors conforme es va actualitzant (a partir de la segona i tercera anualitat).
 - Altres agents d'àmbits estratègics amb qui es determini un marc de col·laboració (a partir de la tercera anualitat).
- **Consell assessor:** Grup de contrast establert per l'avaluació intermèdia i final. Suposa la implicació del mapa d'agents al complert, tant si son agents amb qui s'ha establert una col·laboració concreta com si no, però considerats de relleu en relació a l'estat d'opinió que puguin aportar. Es poden incorporar altres agents relacionats amb el pla com experts, serveis, etc. que es considerin d'interès per a una avaluació profunda i profitosa.