

Museu de Tortosa

Pla estratègic (2026-2030)

Resum executiu



Estructura del Pla Estratègic

El document on es desplega el Pla Estratègic està estructurat en 4 parts:

PRIMERA PART. BLOC DE CONTEXT

Inclou una diagnosi de l'entorn.

SEGONA PART. BLOC METODOLÒGIC

Inclou la descripció de les sessions participatives i resultats obtinguts, així com la identificació dels reptes compartits sorgits a les dinàmiques i un DAFO.

TERCERA PART. BLOC ESTRUCTURAL

Inclou el marc identitari, els objectius estratègics, les línies d'acció i programes, el model de governança, el pla d'accessibilitat i inclusió, aspectes entorn la comunicació i el màrqueting cultural i un pla de seguiment, avaluació i sostenibilitat on s'hi contemplen indicadors i pressupost.

QUARTA PART. BLOC DE DOCUMENTS DE MARC DE TREBALL

S'hi apleguen els documents i plans que donen coherència i suport al Pla Estratègic, assegurant-ne la consistència i la connexió amb tres marcs d'actuació.

Aquesta part de diagnosi inclou una anàlisi de:



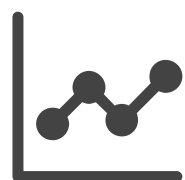
Dades bàsiques de la ciutat de Tortosa

Aquestes mostren que Tortosa té **una població majoritàriament adulta i proporció creixent de gent gran**, una **diversitat cultural elevada** i **nivell socioeconòmics moderats**.



La trajectòria patrimonial que defineix el museu

Un marc històric i patrimonial que explica la trajectòria centenària del Museu de Tortosa i la seva identitat com a museu d'història i arqueologia de les Terres de l'Ebre.



Anàlisi de dades del museu

L'anàlisi d'aquestes dades evidencia com el museu combina una oferta educativa pròxima amb una programació estable d'arts visuals i patrimoni.



Anàlisi de l'entorn cultural i referents

Un estudi que inclou l'anàlisi de l'oferta cultural i patrimonial existent dins l'àrea d'influència de museu i una comparació amb altres museus i centres de referència. Aquesta doble perspectiva aporta un marc de coneixement que orienta la definició de la proposta de valor del museu.

La redacció del Pla Estratègic s'ha basat en una metodologia que combina **anàlisi**, **cocreació** i **innovació oberta**, sempre amb les persones i el territori al centre. Consta de 3 eixos:

Anàlisi interna i de context + **Co-creació i participació ciutadana** + **Innovació oberta i inspiració externa**

La suma d'aquests tres vectors ha permès elaborar un **document marc** que fonamenta les bases del Pla Estratègic del Museu de Tortosa (2026-2030).

En el marc del procés participatiu, s'han portat a terme quatre sessions amb diferents agents:

Sessió amb membres del Consell Assessor i equip tècnic

3 de juny de 2025

Sessió d'educació i sessió cultura

3 de juliol de 2025

Sessió amb la Comissió de Cultura de l'Ajuntament

16 de juliol de 2025

Amb la voluntat de complementar els resultats, s'ha elaborat també:

Una enquesta adreçada als membres del Consell Assessor del Museu de Tortosa i entitats que no van poder assistir a les sessions.

Els resultats obtinguts han permès detectar un seguit de reptes compartits:



Territori i comunitat

El museu ha de ser un node actiu del teixit cultural ebrenc, obert als barris i col·lectius locals, amb més participació ciutadana i vincles intergeneracionals.



Educació i mediació patrimonial

Cal consolidar el museu com a referent educatiu amb programes accessibles i adaptats, en col·laboració amb centres educatius i universitats.



Recerca, col·lecció i patrimoni viu

Es reclama posar en valor el passat amb recerca, digitalització, memòria oral i patrimoni immaterial, tot mostrant fons ocults.



Accessibilitat, inclusió i drets culturals

És prioritari l'accés ple i segur a tothom, amb adaptacions físiques, polítiques de preus inclusives i espais per a col·lectius vulnerables.



Cultura contemporània i creativitat

S'ha d'obrir el museu a l'art viu i l'experimentació, integrant artistes i noves disciplines per atraure joves i nous públics.



Comunicació, relat i visibilitat

Es demana un relat coherent i una identitat comunicativa forta, amb millor presència digital, narratives atractives i bona senyalització.



Sostenibilitat organitzativa i governança

Cal una estructura estable, participativa i amb recursos suficients, incorporant sostenibilitat ambiental i mecanismes de govern compartit.

A banda, les dinàmiques participatives posen de manifest que el Museu de Tortosa necessita repensar el seu marc identitari i conceptual. Els punts clau que justifiquen aquesta redefinició són:



Desig de ser més que un museu local d'història



Necessitat d'un relat coherent i atractiu



Voluntat d'obrir-se a la creació contemporània



Inclusió i diversitat com a eixos centrals



Comunicació i marca

Missió

El Museu de Tortosa té per missió preservar, interpretar i activar el patrimoni cultural de Tortosa i de les Terres de l'Ebre, fent-lo accessible a tota la ciutadania i generant espais de coneixement, experiència i creació que enforteixin la identitat col·lectiva i fomentin el pensament crític i la transformació social.

Visió

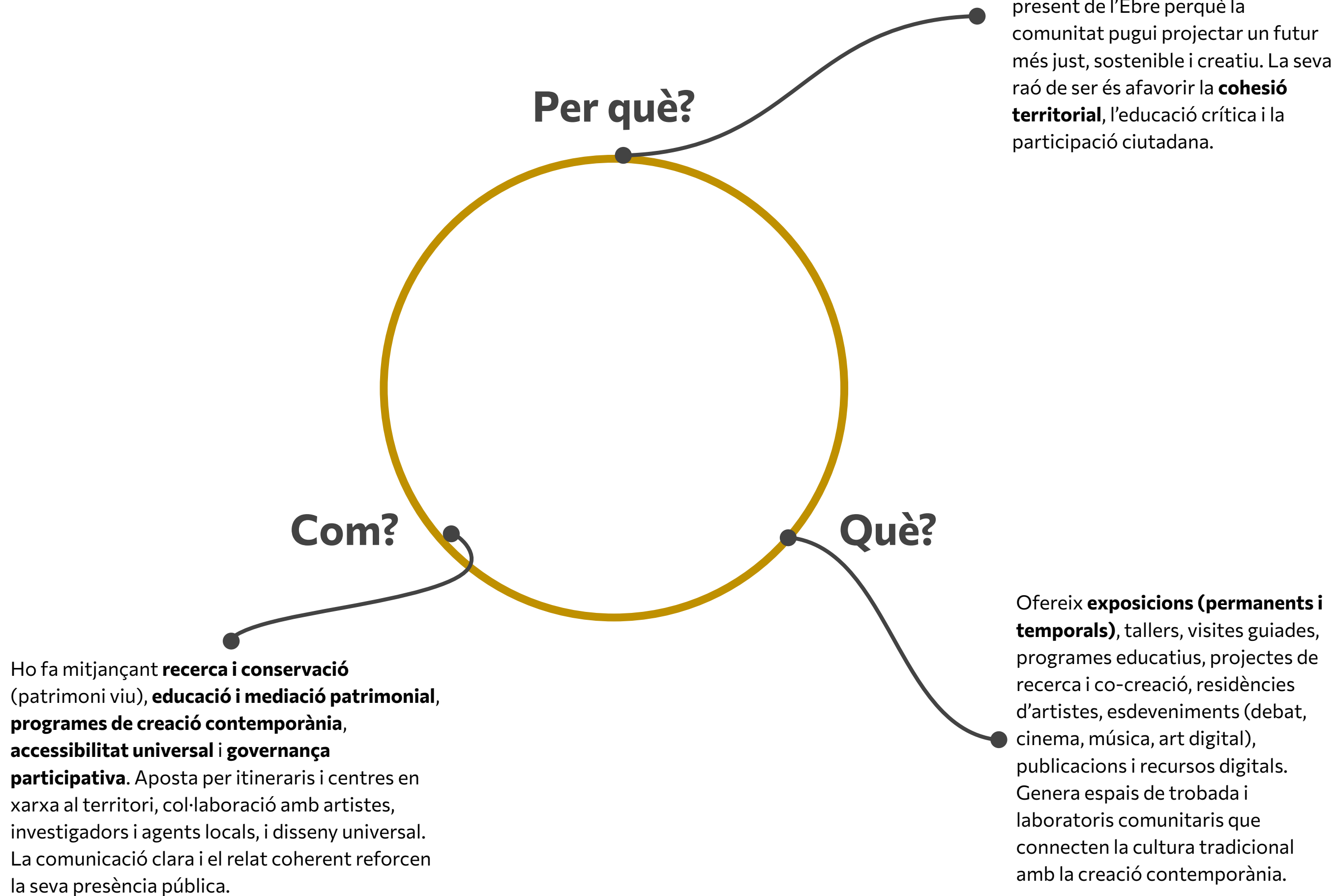
El museu aspira a esdevenir un centre cultural de referència a les Terres de l'Ebre i a Catalunya, reconegut per la seva capacitat d'unir memòria i contemporaneïtat, d'obrir-se a la creació i la innovació, i d'impulsar el desenvolupament sostenible i inclusiu del territori. Vol ser un espai indispensable per comprendre el passat, debatre el present i imaginar el futur de l'Ebre.

La visió s'alinea amb l'objectiu estratègic d'obrir-se a la creació contemporània i la innovació artística i amb la voluntat de situar el museu com a referent territorial i agent actiu de la dinamització cultural i social de Tortosa i les Terres de l'Ebre.

Valors

Arrelament i identitat	Inclusió i accessibilitat
Participació i comunitat	Educació i coneixement
Creativitat i experimentació	Sostenibilitat i cura
Proximitat i projecció	

El Cercle d'Or del Museu



Objectius estratègics

OE1	Territori i comunitat
OE2	Educació i mediació patrimonial
OE3	Recerca, col·lecció i patrimoni viu
OE4	Accessibilitat, inclusió i drets culturals
OE5	Cultura contemporània i creativitat
OE6	Comunicació, relat i visibilitat
OE7	Sostenibilitat organitzativa i governança

Línies d'acció prioritàries

- 1)

Reforçar la presència i la col·laboració del museu amb els barris i els pobles del territori d'influència
- 2)

Establir vincles estables amb entitats socials, associacions culturals i agents locals.
- 3)

Potenciar l'ús comunitari del recinte del museu i els seus espais exteriors.
- 4)

Desenvolupar projectes col·laboratius amb els veïns i veïnes, amb enfocament de drets i memòria.
- 5)

Millora i rehabilitació de pavellons
- 1)

Crear un programa pedagògic vinculat al currículum i adaptat a diferents nivells educatius.
- 2)

Impulsar tallers, recursos didàctics, formació per a docents i maletes pedagògiques.
- 3)

Facilitar activitats inclusives per a alumnat amb NEE i diversitat funcional.
- 4)

Oferir visites mediades amb enfocament competencial i experiencial.
- 5)

Establir una línia estable de col·laboració amb el Centre de Recursos Pedagògics i l'àmbit educatiu local.
- 1)

Definir i desplegar una **política de col·leccions** (document d'adquisicions, dipòsits i donacions).
- 2)

Obrir la col·lecció a noves mirades: dones, cultures oblidades, etnologia, període andalusí...
- 3)

Dotar-se d'un fons per a adquisicions anuals i per a restauració.
- 4)

Desenvolupar línies de recerca pròpia i convenis amb universitats i centres d'estudi.
- 5)

Generar espais per a l'exploració i l'accés obert a les col·leccions (digitalització, tallers, reserves visitables).
- 1)

Aplicar el pla en tres fases (2026, 2027 i 2030) prioritzant accessos, comunicació i serveis.
- 2)

Incorporar criteris d'accessibilitat física, sensorial, cognitiva i comunicativa a totes les activitats.
- 3)

Desenvolupar materials en lectura fàcil, braille, LSC, pictogrames i formats digitals accessibles.
- 4)

Establir relacions amb entitats com ASSIDE i altres col·lectius amb diversitat funcional.
- 5)

Aplicar el model de disseny universal en nous projectes expositius i d'activació cultural
- 1)

Programar exposicions temporals d'art contemporani amb mirada local, feminista i jove.
- 2)

Oferir espais de residència artística i creació vinculats a la col·lecció i el context.
- 3)

Col·laborar amb escoles d'art, creadors i entitats com Lo Pati i l'Escola per l'Art i la Cultura (DIPTA).
- 4)

Rehabilitar pavellons per a ús artístic, tallers i programacions híbrides (música, teatre, circ, dansa).
- 5)

Impulsar accions de co-creació amb els artistes i la comunitat.
- 1)

Elaborar i implementar un **pla de comunicació i màrqueting** adaptat a diferents públics.
- 2)

Reformular la identitat visual del museu i el seu **naming**, amb un procés participatiu.
- 3)

Millorar la presència digital (web, xarxes, butlletins) i dotar-la de contingut cultural de qualitat.
- 4)

Apostar per formats innovadors (audioguies interactives, materials multimèdia, pòdcast, etc.).
- 5)

Coordinar les accions de comunicació amb altres museus, institucions i mitjans del territori.
- 1)

Definir un model de governança basat en el Consell Assessor, les comunitats de pràctica i l'equip tècnic.
- 2)

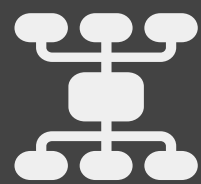
Dotar el museu d'un equip estable i multidisciplinari amb capacitat d'impulsar projectes.
- 3)

Incrementar el pressupost anual i diversificar les fonts de finançament
- 4)

Reforçar la col·laboració públic-privada i en xarxa amb altres museus i equipaments de l'Ebre.
- 5)

Establir mecanismes d'avaluació i seguiment del pla estratègic amb indicadors d'impacte cultural i social.

El model de governança del Museu de Tortosa constarà de:



Nou organigrama funcional



Consell Assessor



Pla de formació i professionalització de l'equip

ORGANIGRAMA FUNCIONAL

DIRECCIÓ I GERÈNCIA

Eva Castellanos

Lideratge clar i capacitat de gestió, planificació i representació institucional.

PROGRAMES PÚBLICS I ACCESSIBILITAT

Núria Segarra

Assegurar programació cultural rellevant i participativa, amb metodologies innovadores i inclusives.

Àrea de Col·leccions i Conservació



1 perfil professional externalitzat

Tasques:

Conservació Documentació i conservació

Àrea de Comunicació i Màrqueting cultural

1 perfil professional externalitzat

Tasques:

Comunicació i màrqueting Disseny gràfic, creació de continguts digitals

Àrea d'Exposicions i Arts Visuals



Amb suport de tècnics/ques de producció i muntatge

Responsable de:

Arts visuals i exposicions temporals Coordinació de la programació d'art contemporani

Àrea d'Educació, Mediació, Accessibilitat i inclusió



2 perfils professionals externalitzats

Responsable de:

Educació i mediació Coordinació d'accessibilitat i inclusió

Àrea d'Administració i Gestió*



2 perfils professionals ja existents

Tasques:

Administració

Serveis generals i manteniment

Tasques:

Serveis bàsics

* Recursos compartits amb el departament de cultura de l'ajuntament

CONSELL ASSESSOR

MODEL DE FUNCIONAMENT

Amb aquesta proposta es busca transformar el Consell Assessor en una estructura viva, col·laborativa i estratègica, que funcioni com una comunitat de pràctica i aprenentatge vinculada al desenvolupament continu del projecte museístic i al seu enllaç amb el territori.

FUNCIÓ

Passa de ser un **òrgan consultiu puntual** a esdevenir una **comunitat d'intel·ligència col·lectiva**.

Aportarà **coneixement expert, visió territorial i anàlisi crítica**.

Permetrà **cocrear estratègies, continguts i aliances a partir de l'experiència compartida**.

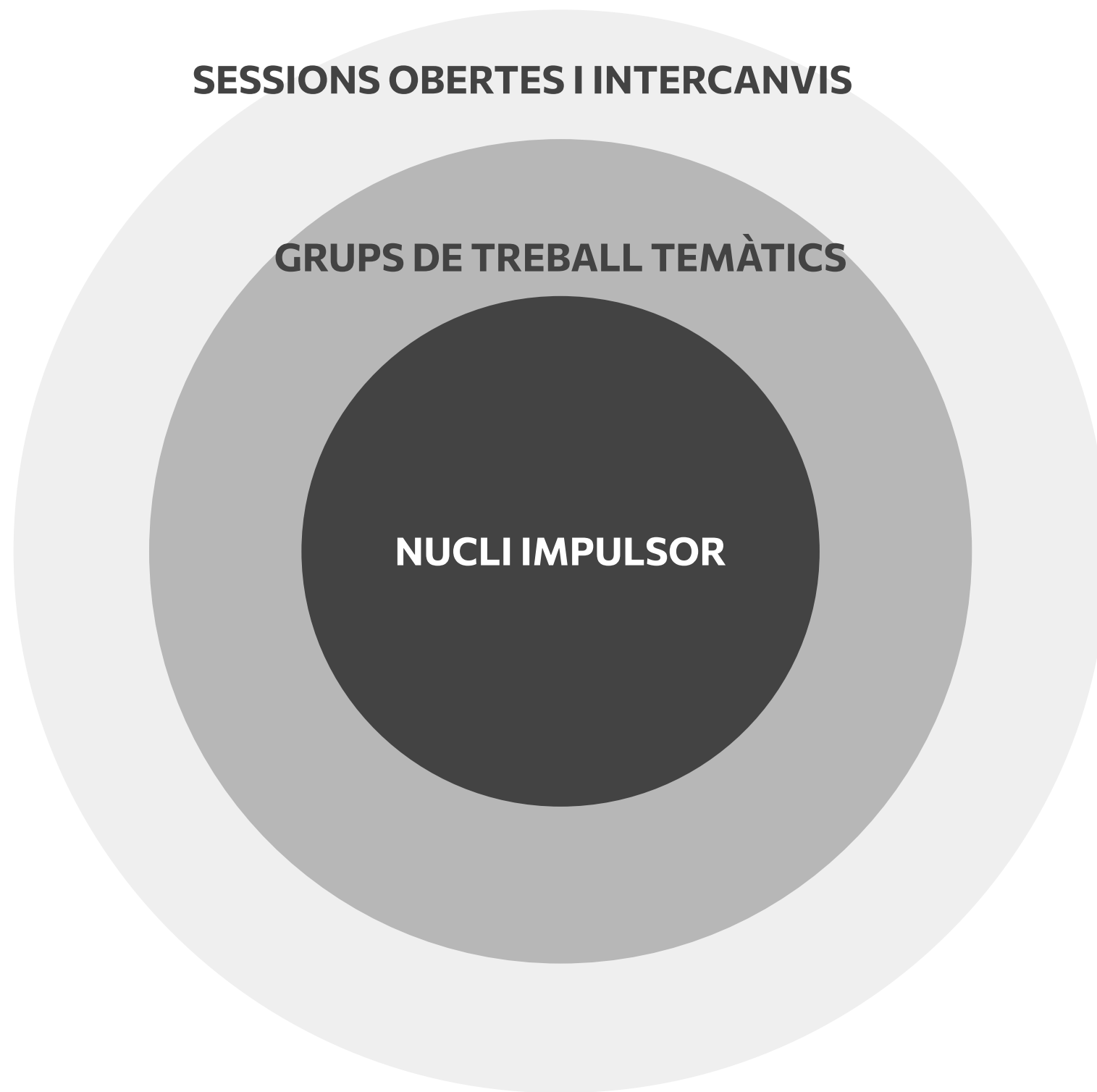
Farà **seguiment col·laboratiu de l'execució del pla estratègic**.

PRINCIPIIS DE FUNCIONAMENT

- 1) **Col·laboració horitzontal i intergeneracional**
- 2) **Aprenentatge entre iguals**
- 3) **Transparència i traçabilitat de decisions**
- 4) **Rendició de comptes compartida**
- 5) **Connexió amb l'ecosistema educatiu, social i cultural del territori**

CONSELL ASSESSOR

MODEL DE FUNCIONAMENT



NUCLI IMPULSOR

Subgrup estable dins del Consell encarregat d'impulsar el calendari, dinamitzar trobades i articular els temes estratègics.

GRUPS DE TREBALL TEMÀTICS

Comunitats de pràctica organitzades per àmbits (educació, col·lecció, accessibilitat, memòria, creació artística, etc.).

SESSIONS OBERTES I INTERCANVIS

1 o 2 trobades anuals ampliades a altres agents locals (educació, joventut, cultura, serveis socials, etc.).

CONSELL ASSESSOR

MODEL DE FUNCIONAMENT

DINÀMICA I CALENDARITZACIÓ

2 sessions plenàries anuals

Validació de línies i avaluació del pla estratègic

Reunions bimestrals

Reunions dels grups de treball (presencials o híbrides)

Espai digital compartit

Drive, plataforma col·laborativa, mural virtual... que permeti fer seguiment i documentació del pla.

SUPORT I SOSTENIBILITAT

Coordinació tècnica assignada dins l'equip del museu (o figura externa de facilitació).

Temps reconegut i valorat per als membres (hores, reconeixement, participació en accions públiques).

Possibilitat comissions de treball amb pressupost assignat per desenvolupar projectes concrets (educatius, expositius, etc.).

CONSELL ASSESSOR

MODEL DE FUNCIONAMENT

IMPACTE ESPERAT



Generar lideratge distribuït i arrelat al territori.



Crear un ecosistema d'aprenentatge col·lectiu al voltant del museu.



Enfortir el vincle entre el museu i les seves comunitats de referència.



Impulsar un model de governança cultural participatiu i sostenible.