



FUNDACIÓN ARTIUM DE ÁLAVA

PLAN ESTRATÉGICO

2010 - 2013

Un proyecto social, cultural y estratégico para Vitoria-Gasteiz, Álava y Euskadi

INDICE

1. INTRODUCCIÓN.
 - a. Un Proyecto Social, Cultural y Estratégico para Vitoria-Gasteiz, Álava y Euskadi – pag 3
 - b. Metodología para la confección del Plan Estratégico 2010-2013 – pag 5
2. ESTRATEGIAS DE NATURALIZACIÓN (RESUMEN) – pag 8
3. REVISIÓN Y CIERRE DE ACTUACIONES DEL PLAN ESTRATÉGICO 2006-2009 – pag 10
4. ANÁLISIS DEL ENTORNO
 - a. Análisis PESTEL(análisis de variables político–legislativas, económicas, tecnológicas y sociales) – pag 15
 - b. Análisis técnicos competitivos (Benchmarking) – pag 19
5. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE ARTIUM – pag 25
6. EJES ESTRATÉGICOS 2010 – 2013 – pag 27
7. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y LÍNEAS DE ACTUACIÓN POR CADA EJE DEFINIDO – pag 28
8. INDICADORES Y MODO DE CÁLCULO – pag 45
9. ANEXO 1: ORGANIZACIÓN POR PROCESOS Y ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE ARTIUM – pag 49

UN PROYECTO SOCIAL, CULTURAL Y ESTRATÉGICO PARA VITORIA-GASTEIZ, ÁLAVA Y EUSKADI

ARTIUM no es sólo un Museo, ARTIUM es un Centro-Museo. Pero ARTIUM tampoco es sólo un Centro-Museo, ARTIUM es un proyecto social, cultural y estratégico de la Comunidad Vitoriana, Alavesa y Vasca

En estos ocho años que han transcurrido desde abril de 2002 hasta la actualidad, se han ido cubriendo poco a poco los pasos adecuados desde que entonces comenzara su andadura con el núcleo de una colección cedida por la Diputación Foral de Álava, lo que le convirtió en uno de los museos mejor dotados patrimonialmente de toda la península. ARTIUM ha pasado por una paulatina transformación en un verdadero Centro-Museo a través de su consolidación en la acción cultural, tal como se previó en el anterior Plan Estratégico entre los años 2005 y 2009, hasta su completo desarrollo en este nuevo Plan Estratégico que se presenta, previsto para el período 2010-2013. Este nuevo Plan tiene como **primera línea de actuación básica y principal**, la de la **relación de ARTIUM con el entorno, ciudadano, social y urbano**, como motor de transformación y enriquecimiento.

Se puede comprender que resulte complicado y arduo desarrollar un Plan Estratégico en las actuales circunstancias, tanto económicas como sociales y culturales. La incertidumbre en la que nos encontramos nos obliga a hacer un doble o triple esfuerzo por definir las actuaciones que serán nuestra hoja de ruta en los próximos cuatro años. A pesar que preveamos actualizaciones y revisiones anuales, para lo que habrá que desplegar rigurosamente indicadores que nos faciliten la labor, tendremos que estar muy atentos a las diversas condiciones sociales que nos impidan un desvío que haga irreconocible este Plan Estratégico.

El espíritu de este tercer Plan Estratégico se articula alrededor de la idea expresada en el Proyecto “Estrategias de Naturalización”. Podríamos decir que, en alguna medida, es un desarrollo profundo del mismo ya que, como se puede comprender, debido a la inmediatez y la rapidez con el que se redactó aquel quedó incompleto y sin articular en muchos de sus contenidos. Sin embargo, contiene diversos capítulos que consideramos son la base para un Plan Estratégico viable y efectivo que consiga alcanzar unos objetivos que estaban claramente expresados en aquel proyecto.

En primer lugar, como primordial eje estratégico, las **relaciones con el entorno** integran el contenido básico de “Estrategias de Naturalización”. Se habla en dicho documento, de acercar ARTIUM a la sociedad que lo sostiene, de ahí el nombre de Naturalización, es decir la acción de naturalizar o dicho de otra manera, mimetizar ARTIUM en la misma sociedad alavesa. Este concepto venía precedido por el sustantivo “Estrategias”: es decir ya en su propia esencia, intentaba articular y engarzar una

posible utilización como base estratégica que debería naturalizar ARTIUM en la sociedad que le sostiene. En el proyecto, se aporta también el instrumento para conseguirlo, que es ni más ni menos que uno de los elementos clave que recorre este Plan: la complicidad, idea que se define como “desplegar la solidaridad o la camaradería mutua, siempre, en doble dirección” . No sólo eso sino que aquel documento analiza, profundiza y describe tres tipos de complicidades que van a ser, ahora en este Plan, la clave que evitará la confusión que muchas veces se da cuando en el fragor diario se llegan a solapar las distintas sensibilidades que componen el sujeto y el objeto de un centro como el nuestro.

Para ello nada mejor que la sistematización en las actuaciones y, como se recoge en el segundo eje estratégico que denominamos **Propuesta Programática**, desarrollar e interiorizar una de las identidades más novedosas que aportamos como equipamiento cultural, que es la de pensar que estamos permanentemente “en movimiento o evolución” (work in progress).

Además, dicho proyecto trata de localizar y poner en valor el concepto de identidad de ARTIUM, cuestión clave para llevar a cabo y conseguir una serie de objetivos. No parece posible saber qué se quiere hacer si no se sabe qué se es o quien se es. La identidad acota y es capaz de darnos la suficiente lucidez como para definir con claridad nuestros fines. Se definen cinco identidades que hacen de ARTIUM un centro singular y único y en ellas se concentra toda la innovación conceptual, ideológica y estratégica de este Plan. Una tras otra, pero sobre todo, todas en conjunto hacen de este Centro-Museo algo **notable, exclusivo e irrepetible**, por lo que trabajar de acuerdo con su identidad debe llevarnos obligatoriamente hacia la excelencia.

A lo largo de este corto período de tiempo, a pesar de que el cumplimiento del anterior Plan Estratégico nos situó en un verdadero Centro-Museo, hecho que potenciaremos más si cabe, hemos ido detectando algunas cuestiones que tendremos que desarrollar más en profundidad.

En tercer lugar, el eje estratégico de las **personas** que como base esencial del trabajo de ARTIUM, deben ser tenidas en cuenta no sólo como los agentes que hacen realidad este equipamiento, sino como el elemento activo, comprometido y participativo que mejoran día a día la labor del Centro-Museo. Por ello, se diseñarán herramientas de colaboración interna que lo hagan posible y que darán como resultado un alto nivel de satisfacción tanto de quienes trabajan tanto desde dentro de la organización como de los colaboradores y empresas externas.

Y como cuarto eje estratégico, aspiramos a que una **gestión sostenible** que haga realidad la mejora continua de la organización desde todos los puntos de vista.

METODOLOGÍA PARA LA CONFECCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO 2010-2013

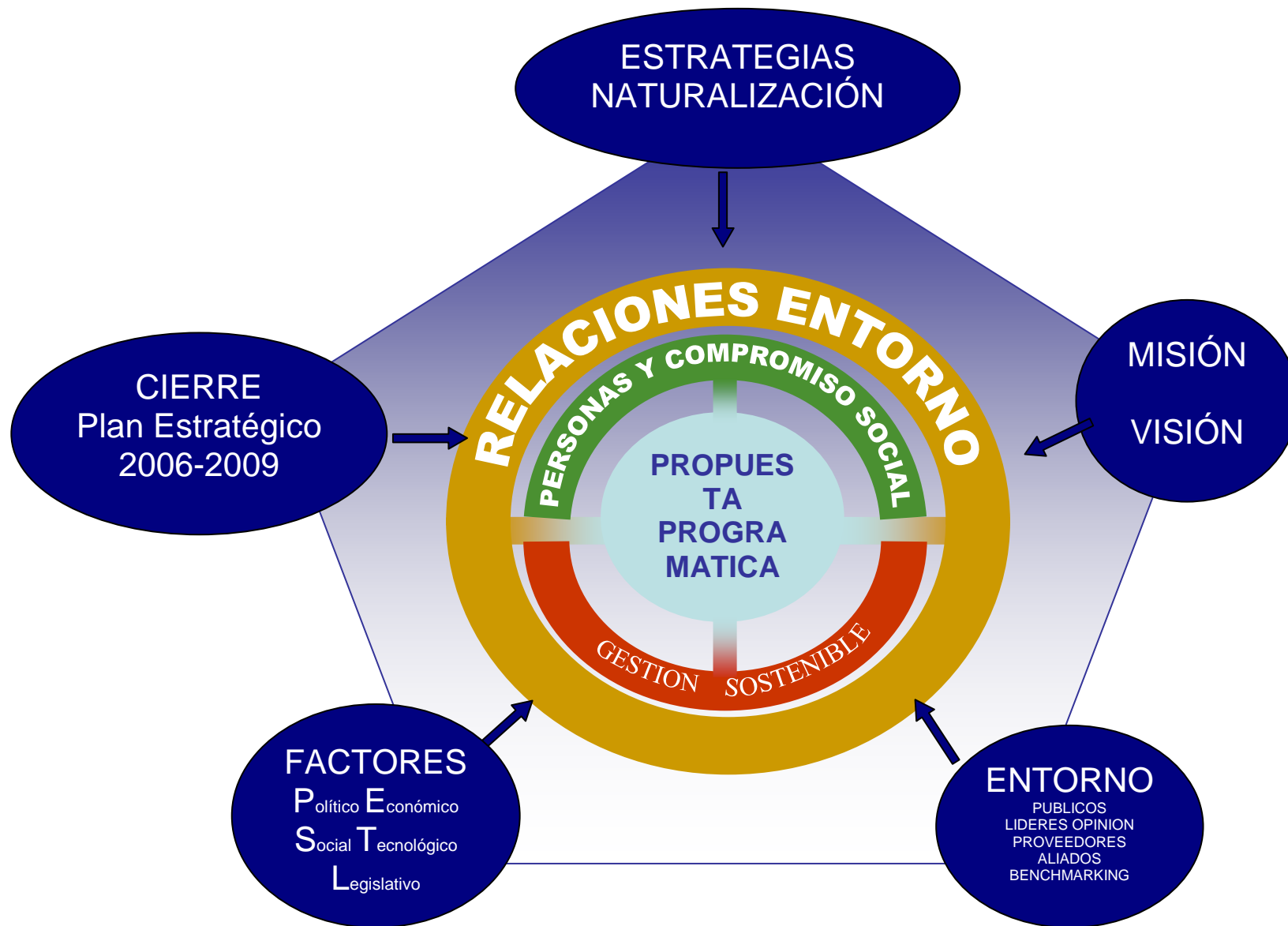
La metodología para la confección del nuevo Plan Estratégico de ARTIUM para el periodo 2010-2013, ha pretendido sentar las bases en un completo ejercicio de reflexión, basado en un mayor y mejor conocimiento del contexto en el que ARTIUM se desarrolla. La reflexión realizada se ha centrado en cuatro ejes de actuación:

- En primer lugar, el desarrollo del proyecto del Director de ARTIUM, Daniel Castillejo, “Estrategias de naturalización”
- En segundo lugar, la realización de la revisión y cierre del Plan Estratégico 2006-2009 como paso previo necesario para abordar un nuevo periodo estratégico.
- En tercer lugar se ha realizado una reflexión sobre el entorno, en el que se tienen en cuenta los factores externos que condicionan el sector y la actividad de ARTIUM, a través de un análisis PESTEL, basado en el estudio de las variables político–legislativas, económicas, tecnológicas y sociales. Desde un punto de vista más cercano, se ha realizado un análisis de grupos de interés, como público, líderes de opinión, proveedores y personas de ARTIUM. Este estudio se complementa con los datos de “benchmarking” disponibles con otros centros y museos de arte contemporáneo.
- Por último todos los propietarios de equipos de proceso de ARTIUM han participado en el proceso de reflexión estratégica realizado en aproximadamente 20 sesiones a lo largo de 2009 y los meses de enero, febrero y marzo de 2010. Los equipos de proceso han participado en la reflexión estratégica proponiendo objetivos y líneas de actuación.
- El borrador del PE 2010-2013 se ha presentado a todos los integrantes de los equipos de proceso de ARTIUM con el fin de informar y poder incorporar las ideas de toda la organización.

Fruto de esta reflexión se han definido 4 ejes y 27 objetivos estratégicos con sus correspondientes líneas de actuación y proyectos, alineados a los procesos definidos en ARTIUM.

Paralelamente se han revisado la Misión, Visión y Valores de ARTIUM.





ESTRATEGIAS DE NATURALIZACIÓN

Es un Proyecto Social y Cultural que a través de toda posible manifestación de la cultura contemporánea, pretende:

- 1.- Acercar y sumergir ARTIUM en la sociedad
- 2.- Intervenir en el debate social
- 3.- Participar en el proyecto de ciudad, de territorio y de país.
- 4.- Provocar el pensamiento y la conciencia crítica
- 5.- Elevar y dignificar el carácter contemporáneo de la sociedad.

Para ello propone la siguiente estrategia:

- 1.- La búsqueda y la creación de la **complicidad** social
- 2.- La búsqueda y la creación de la **complicidad** de la comunidad creativa
- 3.- La búsqueda y la creación de la **complicidad** corporativa e institucional

Con las siguientes acciones:

- 1.- Potenciar su identidad
Misión,
Colección,
Solidez discursiva,
Único museo de arte vasco contemporáneo,
En evolución permanente (work in progress)
- 2.- Considerar la experiencia ética y estética como patrimonio transmisible.
- 3.- Pensar globalmente, debatir y actuar localmente.
- 4.- Abrir el abanico de actuación desde lo internacional hasta lo local.
- 5.- Proyectar la imagen exterior de ARTIUM es proyectar la imagen contemporánea de nuestra sociedad
- 6.- Recibir los valores externos, emitir los nuestros.
- 7.- Establecer relaciones, proponer actividades y compartir proyectos.
- 8.- Potenciar el carácter educativo e innovador de ARTIUM.
- 9.- Potenciar y proyectar valores democráticos, participativos y sociales dentro y fuera de ARTIUM
- 10.- Atención al Principio de Transparencia y de Reciprocidad (Como se ve la sociedad, la vemos nosotros y como nos veamos nosotros, nos ve la sociedad)

REVISIÓN Y CIERRE DE ACTUACIONES DEL PLAN ESTRATÉGICO 2006-2009

El plan estratégico 2006-2009 identificaba tres áreas prioritarias de trabajo en las que era fundamental establecer una serie de líneas estratégicas básicas y desarrollar las acciones oportunas durante dicho periodo: actividades, gestión y comunicación.



Analizamos a continuación por cada línea estratégica el desarrollo y cumplimiento de las diferentes acciones planteadas, así como la propuesta que se realiza para el periodo 2010-2013.

Como se indica en la introducción de este documento, la principal actuación del plan estratégico 2006-2009 consistía en dotar a ARTIUM de sentido en su condición de Centro-Museo, a través de su consolidación en la acción cultural. Es por ello la primera acción analizada:

LINEA ESTRATÉGICA DE ACTIVIDADES		
ACCIONES	DESARROLLO /CUMPLIMIENTO	PROPUESTAS 2010-2013
Incremento del número y el peso específico de actividades culturales no ligadas a exposiciones	<ul style="list-style-type: none"> La potenciación de actividades relacionadas con la creación y la interpretación artísticas se ha desarrollado positivamente y de manera definitiva, gracias a la creación de un departamento específico dentro de la organización de ARTIUM: el Departamento de Actividades. No obstante el departamento se configuró con un/a coordinador/a y un/a administrativo/a, viéndose necesario abordar la figura de responsable-programador en un futuro inmediato. El desarrollo y expansión de las nuevas tecnologías ha hecho necesario reconsiderar el proyecto "taller de nuevas tecnologías", que en consecuencia ha sido descartado. La utilización de espacios no utilizados hasta la fecha es una premisa a la hora de diseñar nuevas actividades. Con referencia a la utilización de la Plaza Interna se ha planteado en el segundo semestre de 2009 una actuación que tiene su continuidad en 2010. 	<ul style="list-style-type: none"> Continuar el impulso y apoyo a las acciones planteadas desde el proceso de actividades, dotándolo de los medios humanos necesarios para su desarrollo. En este sentido hay que resaltar varias líneas de actuación incluidas en los objetivos estratégicos A.6 y B.4. Activar la capacidad de ARTIUM como dispositivo de transformación social y urbana (A.1.2.) incluye el desarrollo del proyecto sobre la utilización de la Plaza Interna. Esto también se recoge en la línea B.4.4.
Presencia del centro-museo en ámbitos y espacios ajenos y paralelos	<ul style="list-style-type: none"> Respecto a la producción y exportación de exposiciones propias se han aprovechado las oportunidades que han surgido, aunque no de forma sistemática. También se realiza de manera continua los contactos con otros equipamientos culturales. Sin embargo, la carga de trabajo existente y las prioridades a nivel de contactos "ceranos" han determinado la disminución de nuestra presencia en algunos foros internacionales. La participación en eventos -de ámbito geográfico cercano- que tengan lugar fuera del centro-museo se ha potenciado con experiencias como la del Teatro Principal. Desde el ámbito de Educación, hasta un 50% de las actividades se realizan en entornos cercanos al público. Se ha tenido presencia en varias redes (de teatro, danza, jazz...) 	<ul style="list-style-type: none"> Tanto la línea estratégica B.2.4 (creación de proyectos expositivos) como el objetivo A.6 (colaboración y alianzas) contemplan la necesidad de continuar desarrollando esta acción. La potenciación de los contactos internacionales es uno de los objetivos incluidos en el nuevo PE (ver A.6.5 y B.3.1). Continuar / Potenciar programas de captación de públicos fuera del Centro-Museo, con estrategias "outreach"

Incremento del número de visitantes a las salas de exposiciones, sin que ello implique desnaturalización de contenidos	<ul style="list-style-type: none"> Se entendía que el incremento del nº de visitantes estaba relacionado con la organización de una “exposición de gran impacto”. No se ha definido qué concibe ARTIUM como “exposición de gran impacto”: público, presencia en medios especializados, calidad y nivel artístico de la exposición, 	<ul style="list-style-type: none"> No debe continuarse con esta acción, al menos no con el enfoque de exposiciones de gran impacto; se entiende que cualquier exposición tiene su interés y puede ser, con los medios adecuados, de “gran impacto”.
--	---	--

LINEA ESTRATÉGICA DE GESTIÓN		
ACCIONES	DESARROLLO /CUMPLIMIENTO	PROPUESTAS 2010-2013
Implantación de sistemas homologados de mejora continua	<ul style="list-style-type: none"> El desarrollo del Plan de Calidad mediante la implantación del modelo EFQM se inició con la primera Autoevaluación EFQM (2005). El Plan de Calidad ha desarrollado numerosas actuaciones, en especial en el enfoque de procesos. A finales del año 2008, se asume un retraso entorno al calendario previsto, si bien se refuerza el respaldo al modelo, y se renueva el enfoque a PROCESOS 	<ul style="list-style-type: none"> El objetivo D.8 “Aplicar innovadores sistemas de gestión, basados en el modelo EFQM, ...” indica el compromiso firme de la organización en la búsqueda de la excelencia en la gestión.
Incorporación de la Responsabilidad Social Corporativa a la estrategia de ARTIUM	<ul style="list-style-type: none"> ARTIUM viene desarrollando acciones socialmente responsables, consecuencia directa de su propia actividad. Sin embargo no se ha estructurado como proyecto la RSE y la planificación de proyectos específicos en todos sus ámbitos. 	<ul style="list-style-type: none"> El objetivo C.4 “Mejorar la calidad de vida e impulsar el compromiso con la sociedad y la sostenibilidad” recoge el compromiso de la organización en este aspecto.
Aprovechamiento integral de las nuevas tecnologías	<ul style="list-style-type: none"> Se ha estudiado la viabilidad de un proyecto para la integración de bases de datos, el desarrollo de la intranet, y la gestión integral de actividades del Centro-Museo. Después de un proceso de reflexión y búsqueda de financiación, estos proyectos han tomado forma en 2009. 	<ul style="list-style-type: none"> Completar el desarrollo de la intranet (incluido en la línea estratégica C.1.4), así como la incorporación permanente de las nuevas tecnologías (D.1.3) Se aborda la creación del Archivo de gestión y del Archivo histórico (D.7)
Elaboración de un Plan de Gestión de espacios	<ul style="list-style-type: none"> Se ha desarrollado un estudio de los espacios destinados a almacenamiento, presentado a la Diputación, en el que se realiza un análisis de los espacios disponibles actualmente y su utilización. Sin embargo dicho estudio puede considerarse parcial, al no plantear soluciones específicas a los problemas de almacenamiento existentes Se han realizado también estudios la circulación del público, su flexibilidad y señalización, con resultados satisfactorios, ya que es uno de los puntos más valorados en las encuestas de satisfacción de visitantes. 	<ul style="list-style-type: none"> Buscar soluciones prácticas a los problemas de espacio existentes, partiendo del análisis realizado y de soluciones específicas, desde el ámbito estructural, pero también pasando por la optimización de la organización interna. Continuar su desarrollo desde una visión integrada con el diseño de nuevas exposiciones y actividades, así como desde otros proyectos enfocados a la <i>humanización del edificio</i>

<p>Aumento de los recursos económicos anuales por la vía de la autofinanciación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se dispone de una consolidada red de patrocinadores, fruto de la gestión de contactos directos y de la prospección de las posibilidades reales existentes en nuestro entorno, aunque no se ha desarrollado un Plan de Patrocinio, como tal. • La línea de arrendamiento de espacios y gestión de eventos se ha venido desarrollando con éxito y buenos resultados económicos, gracias a una adecuada gestión de eventos, y a nuevas oportunidades surgidas en el mercado. • Si bien no se ha impulsado de forma explícita durante el periodo 2006-2009 la mejora en la distribución de las publicaciones propias, su relevancia ha determinado la necesidad de definir un proceso específico dentro de los procesos operativos de ARTIUM. • La tienda continúa su desarrollo como unidad de negocio, habiendo experimentado mejoras y cambios tanto desde su ubicación, como desde su gestión informatizada, control de inventarios, nuevos productos,...Sin embargo no se ha logrado la necesaria rentabilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un Plan de Patrocinio (D.2.1) que recoja la "filosofía del patrocinio" y en definitiva, despliegue de la "complicidad corporativa" definida como uno de nuestros pilares básicos. • El objetivo D.5 (sostenibilidad de los actos y eventos organizados ...) contempla el desarrollo de esta línea de actuación • A través del objetivo B.7 (potenciar y sistematizar la actividad editorial de ARTIUM) se impulsa la difusión de las publicaciones del Centro-Museo. • La sostenibilidad y optimización de la gestión de la tienda se recoge en el objetivo D.4
---	---	---

LINEA ESTRATÉGICA DE COMUNICACIÓN		
ACCIONES	DESARROLLO /CUMPLIMIENTO	PROPUESTAS 2010-2013
<p>Identificación de segmentos de público-objetivo, el espacio cultural que ocupa ARTIUM desde su perspectiva y los principales valores del centro-museo que hay que destacar para cada uno de ellos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Al analizar el espacio cultural y los valores actuales según diferentes sectores "públicos" que conforman la "opinión pública", se han identificado diferentes segmentos de público en el Mapa de Grupos de Interés realizado dentro del Plan de calidad en 2006. Además dicho Mapa planteó las expectativas de los mismos, así como las formas de comunicación existentes. En 2009 se renueva el análisis de "opinión pública", con objeto de evaluar la percepción de los agentes sociales relevantes • Respecto a la definición del espacio cultural y de los valores que sería deseable transmitir, se han definido la misión, visión y valores. Durante 2009 se pone en funcionamiento un proceso de "Gestión por valores" que servirá para hacer realidad en el día a día de la actividad de ARTIUM los valores identificados. 	<ul style="list-style-type: none"> • El eje estratégico "Relaciones con el entorno" desarrolla en sus objetivos A.1, A.2, A.3 y A.4 las líneas estratégicas previstas, al definir el enfoque de las tres complicidades (social, artística, corporativa), que se plantean en el proyecto "Estrategias de Naturalización" • Actualizar la M,V,V adaptándola a este plan estratégico y continuar el desarrollo e implantación del Proceso de Gestión por Valores.

<p>Redacción de planes específicos en función del espacio cultural y de los valores concretos percibidos por cada sector de público</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se ha desarrollado un proceso de Comunicación que estructura las actuaciones en esta área en ARTIUM. 	<ul style="list-style-type: none"> • El objetivo estratégico A.5 (desarrollar estrategias de comunicación en base a la noción de complicitad) es el soporte de un Plan de comunicación, de duración adaptada a la del Plan estratégico y de revisión anual.
<p>Revisión del estilo de comunicación, así como de los procesos de comunicación interna</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La realización de reuniones entre distintos responsables y áreas de la organización es frecuente. Los equipos de proceso funcionan mediante reuniones lideradas por los propietarios de proceso. También se aplican buenas prácticas a su gestión y se circunscriben a ámbitos o proyectos concretos (definición y mejora de procesos, reuniones de revisión de plan de gestión, reuniones de comité de calidad). • La puesta en marcha del proceso de Exposiciones, con una apreciable mejora en la organización, coordinación y comunicación de las mismas, define las interfases con el proceso de Comunicación, si bien estas no han sido plenamente desarrolladas. • Al revisar los elementos de comunicación para tender a un estilo común, se han analizado, por parte de Comunicación, determinadas buenas prácticas utilizadas en otras organizaciones, si bien no se han llegado a difundir e implantar de forma sistematizada en ARTIUM. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener viva la buena práctica de reuniones eficaces, como instrumento de los procesos, proyectos o planes necesarios. • Continuar con la mejora de los procesos y en especial, las interfases Exposiciones – Comunicación. • Implantar la INTRANET, explorando todas sus posibilidades a este nivel (incluido en la línea estratégica C.1.4) • Realizar e implantar un Manual de Estilos de comunicación.

ANÁLISIS PESTEL

VARIABLES POLITICAS

El hecho de que en el Patronato de ARTIUM estén representadas todas las instituciones (local, territorial, autonómica y estatal) presupone que un cambio político en alguna de ellas puede influir en el devenir del Centro-Museo. Dicho esto, hay que resaltar que hasta la fecha no se han producido cambios significativos en la gestión motivados por variaciones en la composición del Patronato.

Se está tratando de que el Ministerio de Cultura aporte fondos económicos estables para la gestión diaria del Centro-Museo. Esto puede suponer un cambio en la composición del Comité Ejecutivo de la Fundación, al tener que incluir a un representante del Ministerio de Cultura en mismo.

Hay documentos, códigos deontológicos y normativas que influyen en las actuaciones del Centro-Museo, como son:

- Documento cero del sector del arte contemporáneo. Buenas prácticas en museos y centros de arte es un documento no normativo, consensado por el Ministerio de Cultura con diferentes asociaciones del sector que traza un marco de referencia, que va desde las estructuras de gestión, hasta la composición, elección y funciones de los patronatos, pasando por la selección de los directores de estos centros o el papel social de los museos y centros de arte.
- El código deontológico del ICOM.
- El Plan estratégico de Museos estatales 2004-2008, que si bien no se ha analizado en detalle, podría aportarnos alguna idea entorno a sus líneas estratégicas:(institucional, recursos humanos y formación, comunicación y difusión, cooperación, infraestructura)
- Por otro lado ARTIUM ha participado en la preparación de los Informes de museos y colecciones elaborados por Gobierno Vasco
- Además, aunque el Plan Vasco de Cultura 2004-2015, con sus 10 líneas estratégicas, lleva ya 5 años de recorrido, no ha supuesto una guía para marcarnos actuaciones, más allá de temas puntuales como el de aplicaciones informáticas, que se indica más adelante.

Otra actividad que puede influirnos de alguna manera es el Plan de Rehabilitación de la Casco Medieval, a la hora de generar sinergias con esa zona más próxima de la ciudad.

Es indiscutible que ARTIUM se desenvuelve en una compleja red de relaciones institucionales, públicas y privadas, que determinan en muchos casos sus fuentes de financiación, por lo que resulta crítico desempeñar competencias “diplomáticas”. A nivel nacional hemos destacado el Ministerio de Cultura, pero también hay que hacer referencia al Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, así como a la red de museos y centros de arte españoles y a organismos nacionales de proyección internacional como el Instituto Cervantes, la SECC, el SEACEX o la AECID.

ARTIUM está afiliado al ICOM

La Dirección de ARTIUM forma parte de la Asociación de Directores de Arte Contemporáneo de España, ADACE.

La Dirección de ARTIUM forma parte de la Junta Directiva del Instituto de Arte Contemporáneo, IAC

VARIABLES LEGISLATIVAS

La principal legislación aplicable a la Fundación ARTIUM de Álava es:

- Ley 21/1994 de Fundaciones del País Vasco
- Ley 7/2006 de Museos de Euskadi
- Decreto 54/2008 del Consejo Asesor de Museos de Euskadi
- Ley 30/2007 de Contratos del Sector Público
- Ley de Propiedad Intelectual
- Ley Orgánica de Protección de Datos
- Normativa fiscal alavesa
-

ARTIUM ha participado en el asesoramiento técnico para la redacción de la Ley de Museos de Euskadi y fruto de la aplicación de la misma, en el reciente Consejo Asesor de Museos de Euskadi.

ARTIUM ha participado como consultor y asesor en la elaboración del programa informático que está elaborando el Gobierno Vasco para el Inventario, la Documentación y la Gestión de los Museos de Euskadi. Consideramos que nuestras aplicaciones propias están diseñadas a la medida de la especificidad de ARTIUM por lo que esperamos a conocer el programa en su desarrollo definitivo.

Con carácter más cercano al desarrollo de los servicios de ARTIUM, destacamos la influencia y limitaciones de la normativa entorno a propiedad intelectual. VEGAP representa para muchos de los artistas plásticos con los que trabajamos. ARTIUM cumple con las obligaciones económicas que conlleva el pago de los correspondientes derechos de reproducción e imagen. En menor medida trabajamos con la SGAE, que cobra por la realización de conciertos. También cumplimos nuestras obligaciones de pago.

Cumplimos con los requisitos marcados por la LOPD, aunque está pendiente de finalizar el documento de seguridad.

Otro texto de referencia, que si bien no tiene carácter legislativo ni vinculante, es tenido en cuenta en el desarrollo de políticas y estrategias del Centro es el código deontológico del ICOM. Se ha utilizado en la redacción del proyecto del Director, Estrategias de Naturalización, así como en el nuevo proceso de Gestión por Valores.

Para finalizar, la influencia de Modelos de Gestión no normativos como es el caso del modelo EFQM en Excelencia, se considera plenamente vigente a través de la implantación del plan de Calidad. No se descarta la viabilidad de estándares y modelos normativos más específicos y aplicables a la calidad de servicio.

VARIABLES ECONOMICAS

Como ya se indica en la introducción del documento, como va a afectar la crisis económica al Centro-Museo es algo difícil de vaticinar, y sobre todo de valorar. Aunque se espera una afección significativa en 2010 y 2011, con la esperanza de una mejoría visible a partir de 2012, confiamos mantener estables las aportaciones de los patronos institucionales (Diputación Foral de Álava, Gobierno Vasco y Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz) incrementando la participación del Ministerio de Cultura.

En el ámbito privado la realización de inversiones en cultura generalmente viene precedida de beneficios empresariales en el ejercicio anterior. Si no existen tales beneficios, esto puede generar que los ingresos en ARTIUM por este concepto se difieran, al menos, un año. El Programa de patrocinio del Centro-Museo se basa en dos pilares: la aportación estable y continuada a lo largo de un periodo de tiempo (Programa de miembros corporativos), y la aportación puntual para patrocinar una determinada exposición o actividad.

Esperamos poder mantener estable el número de empresas incluidas en el Programa de MC's, así como sus aportaciones económicas. Sin embargo, el segundo pilar, el patrocinio puntual de exposiciones y actividades, puede tener una disminución importante de ingresos al depender de los factores antes mencionados.

El refuerzo del patrocinio institucional y la búsqueda de más coproducciones pueden ser las alternativas para disminuir los niveles presupuestarios alcanzados en estos últimos años.

En referencia a los precios de entrada al Centro-Museo, una de las medidas de adecuación a la crisis fue el establecimiento en 2009, de la Tarifa tú decides para todos los días del año, y que se mantendrá en 2010.

VARIABLES SOCIOLOGICAS

Según la encuesta de hábitos, prácticas y consumo en cultura 2007-2008 realizada por el Observatorio Vasco de la Cultura, Álava está a la cabeza en el consumo de lectura y asistencia a museos

El hecho de que conozcamos los hábitos de consumo de cultura en Euskadi, no quiere decir que ARTIUM vaya a programar en función de los mismos. La programación tanto de exposiciones como de actividades valora en su justa medida dichos hábitos, pero no debe estar mediatizada por la misma.

Los aspectos demográficos, como el incremento de la presencia de otras culturas en la sociedad vasca y alavesa hace que ARTIUM se haya adecuado a esta situación, realizando programas de actividades y educativos que intentan integrar a todas las culturas y a los “nuevos” colectivos.

Por otra parte, la presencia de nuestras actividades en la web social nos permite llegar a un público virtual que responde a otro tipo de perfil, habituado a un consumo de ocio y cultura a través de internet.

Prácticamente toda la actividad diaria del Centro-Museo está encaminada a generar políticas de Responsabilidad Social Corporativa. Por ello resulta difícil discernir entre lo que es el objeto claramente social de nuestras actividades de otras iniciativas que potencien específicamente la RSC en ARTIUM. No obstante se deberán indicar aquellas áreas de actuación prioritarias en este campo y su forma de abordarlas (colectivos discapacitados, desfavorecidos o en riesgo de exclusión, desarrollo personas trabajadoras, medio ambiente, buen gobierno...).

VARIABLES TECNOLOGICAS

No podemos desvincular el desarrollo de las mejoras tecnologías aplicables, de las necesidades de financiación de ellas derivadas. No solo es necesario financiar la tecnología a la hora de adquirirla, sino que también hay que mantenerla.

Comparándonos con otros centros de similar envergadura, ARTIUM puede ser un referente tecnológico, que va a verse reforzado con la implantación de los nuevos proyectos de TICs:

- Adecuación a nuevas herramientas informáticas: creación de una Intranet, mejora continua de la página web www.artium.org, desarrollo en profundidad de la web social (web 2.0), análisis de la web 3.0

ANÁLISIS TÉCNICOS COMPETITIVOS (BENCHMARKING)

El análisis externo del Centro-Museo Vasco de Arte Contemporáneo ARTIUM en relación con otros museos y centros de arte, denominado “benchmarking”, tiene por objeto señalar la posición competitiva del Centro-Museo en relación con dichas instituciones.

El panorama de museos y centros de arte contemporáneo en España es muy amplio y con características muy diferentes (posesión de una colección propia, realización de actividades ligadas o no a las exposiciones, gestión directa, plantilla, etc....) por lo que cualquier análisis comparativo hay que tomarlo con la necesaria cautela.

Para realizarlo se han seleccionado una serie de variables que se han considerado relevantes a la hora de evaluar la posición y el desempeño de un museo o centro. Debe tenerse en cuenta que no se han podido obtener todos los datos de todos los centros y museos consultados, lo que hace que la comparación no sea del todo exacta.

Para la realización de este análisis, se ha obtenido información de los museos y centros de arte indicados en el gráfico siguiente:

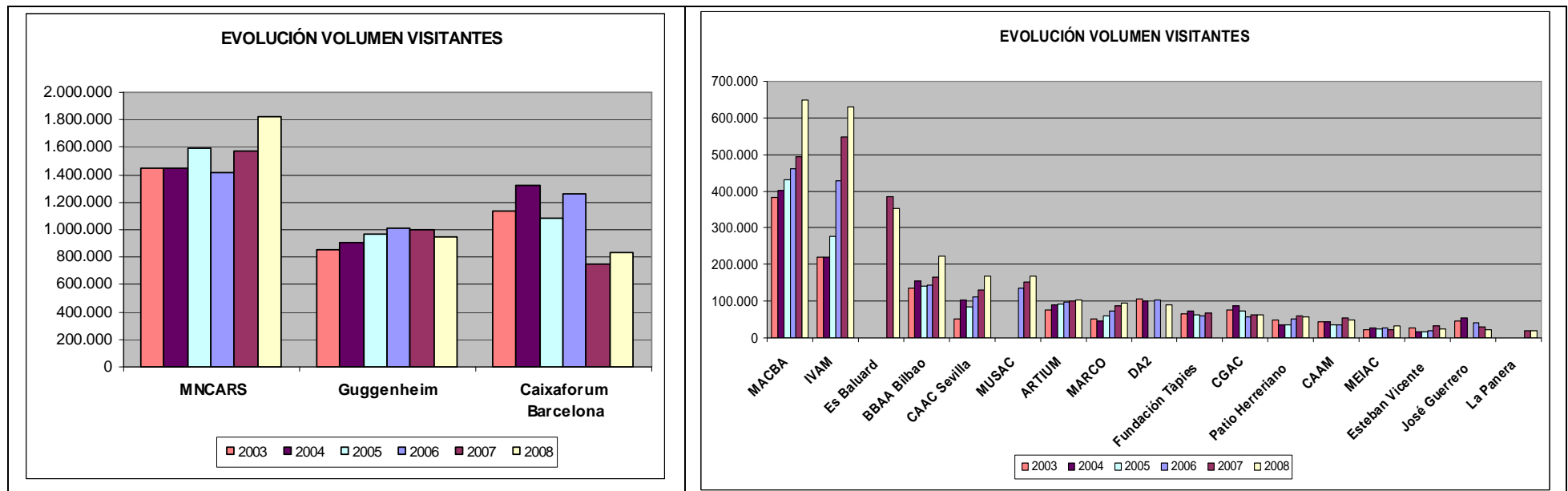
Museos y centros de arte contemporáneo a nivel nacional



Se presentan aquellos cuadros cuya información de origen (número de visitantes, población, turismo, superficie total y expositiva, presupuesto y autofinanciación) es entendida como homogénea en todas las instituciones analizadas.

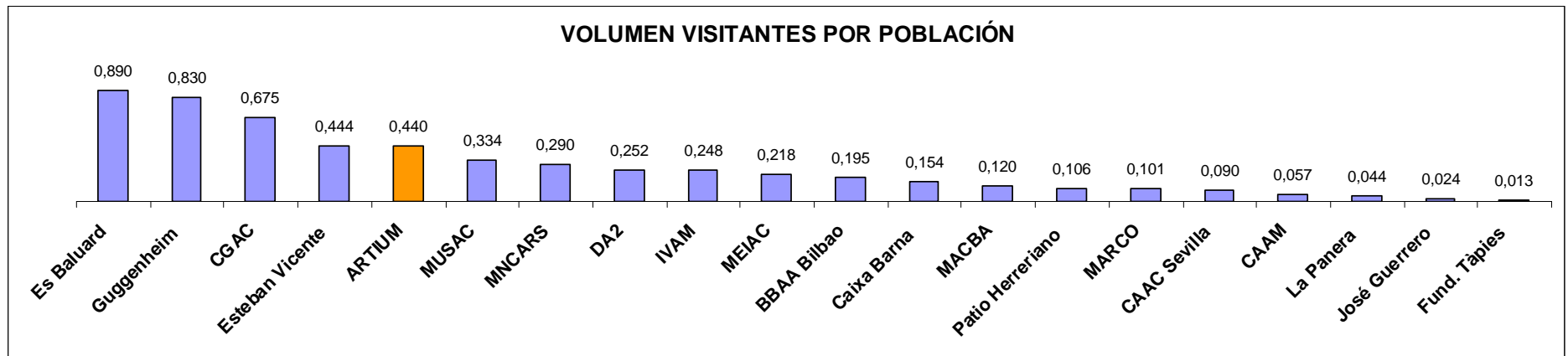
En aras a preservar debidamente los datos aportados por las diferentes instituciones, se ha creído oportuno identificar únicamente la posición relativa de ARTIUM, en aquellos cuadros cuya información no ha sido obtenida de fuentes públicas.

Evolución en el volumen de visitantes de los principales centros y museos de arte contemporáneo nacionales



Ambas gráficas tienen diferente escala, en la primera están los tres museos con un volumen superior al millón de visitantes y en la segunda el resto de los museos analizados con cifras inferiores al millón de visitantes.

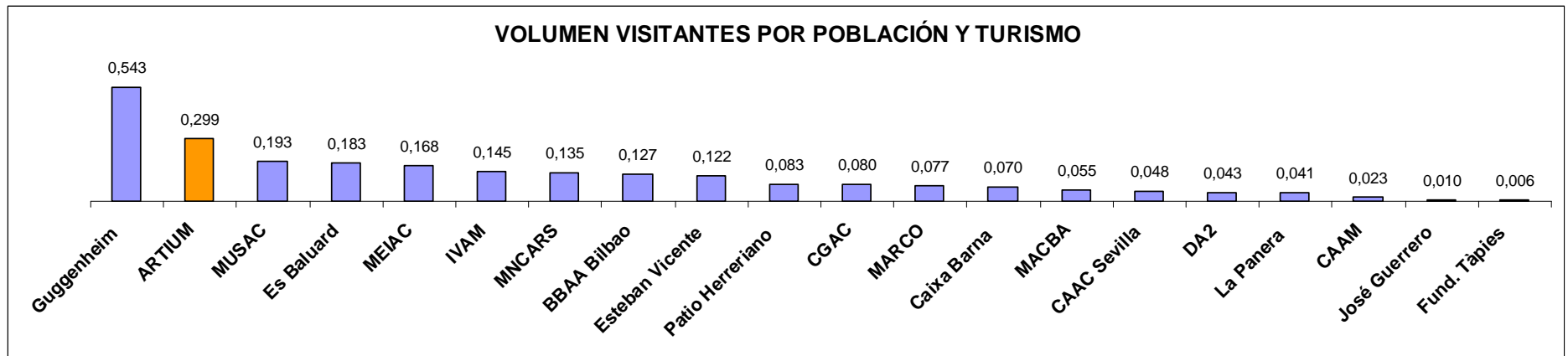
La capacidad de atracción de visitantes de los centros y museos depende en gran medida de factores externos, como por ejemplo las características de la ciudad en la que se encuentra, y factores internos, tales como el presupuesto —que condiciona su capacidad para organizar actividades que resulten atractivas al público y le den un carácter dinámico—, o el espacio del que dispone para asumir volúmenes de visitantes



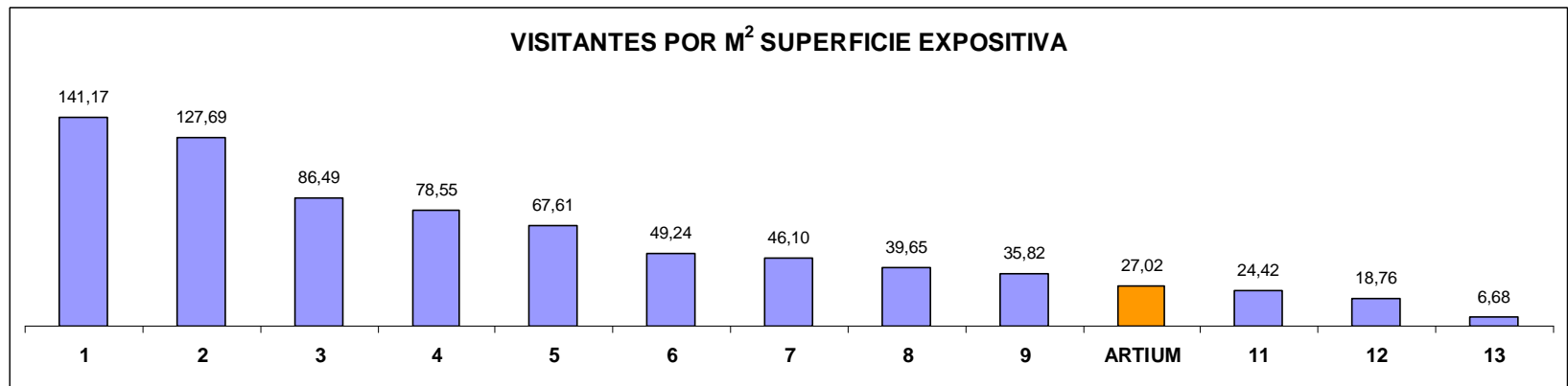
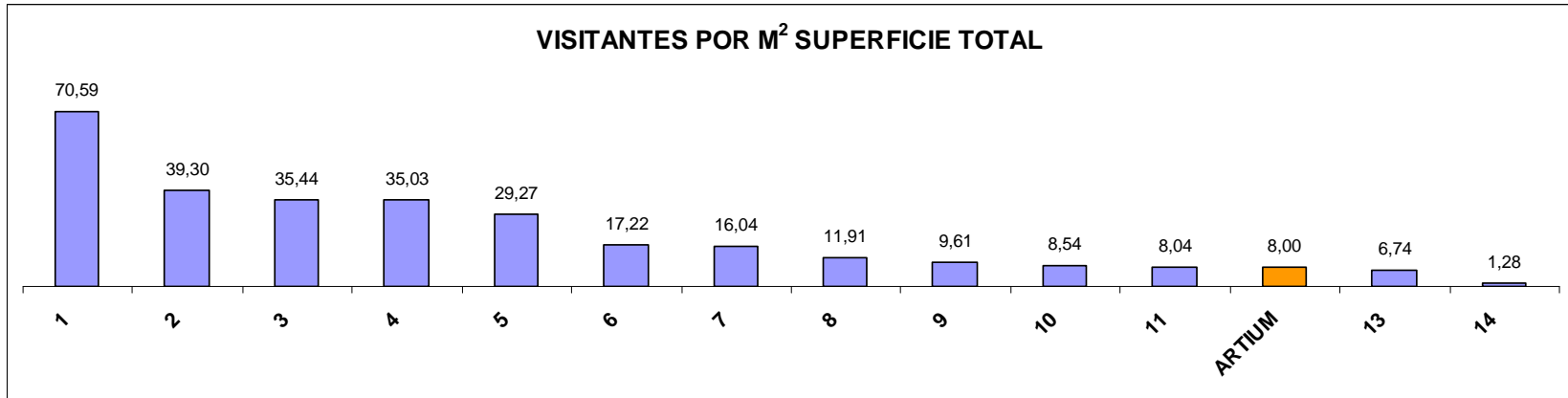
La comparación del volumen de público que visita los museos y centros de arte contemporáneo nacionales, en función del volumen de población de la ciudad en la que se encuentra, muestra que ARTIUM se encuentra en una posición buena.

Más aún teniendo en cuenta que en la gráfica superior no se considera el volumen de turistas que visitan la ciudad, y que por tanto, pudieran ser sumados a la cifra de visitantes potenciales.

Este aspecto es tratado en la gráfica siguiente

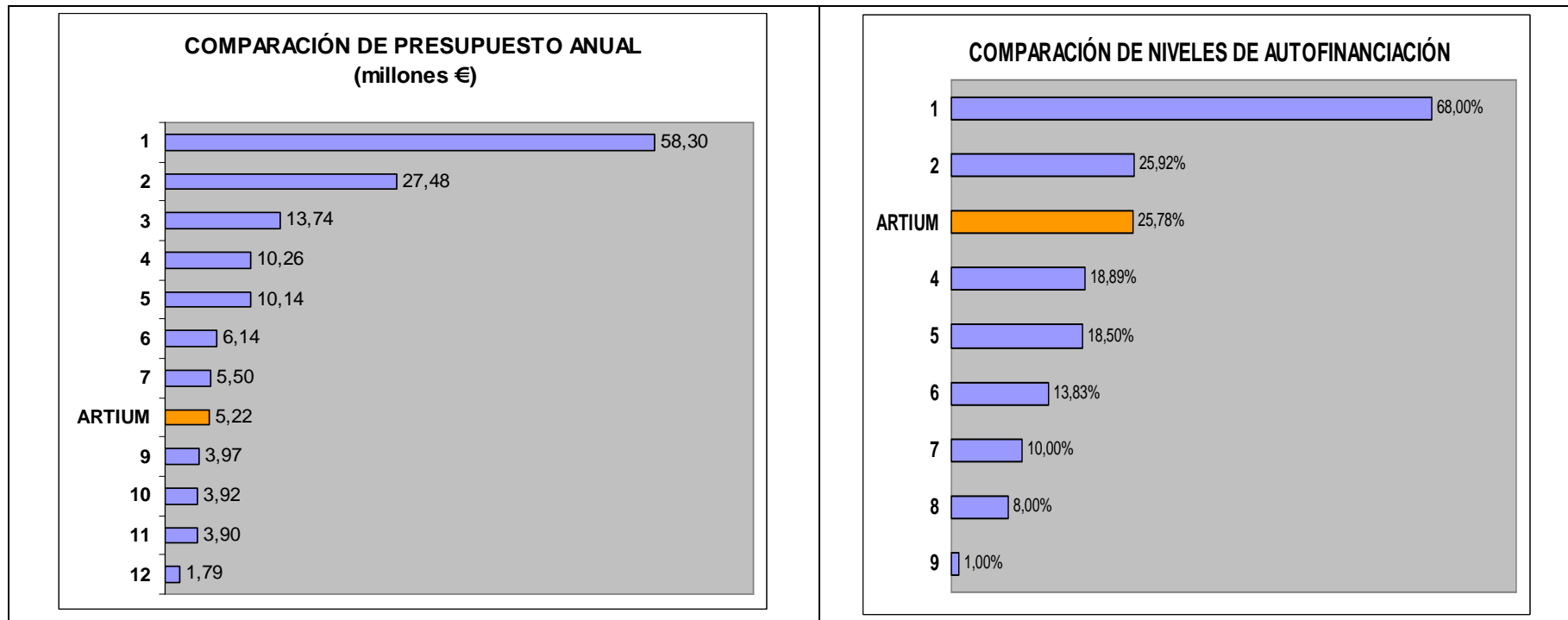


Como se puede observar, la suma de la población vitoriana junto con los visitantes o turistas que la visitan (451.719 personas en total) da un ratio con respecto al volumen del visitantes del Centro-Museo que nos sitúa en una segunda posición respecto al resto de instituciones analizadas.



ARTIUM cuenta con un equipamiento muy amplio. Aunque no hay una relación directa entre dimensiones y capacidad de atracción de público, existe un margen de mejora en la rentabilización de los espacios.

Con el fin de situar el nivel presupuestario de ARTIUM con relación a otros museos y centros de arte contemporáneo nacionales, se muestra a continuación una gráfica en términos de valor absoluto de presupuesto, así como de la capacidad de autofinanciación de algunos de los mismos



En relación con el Plan Estratégico 2006-2009, ARTIUM ha mejorado su posición relativa en términos de autofinanciación aunque ha perdido una posición relativa sustancial en cuanto al volumen anual presupuestario.

MISIÓN de ARTIUM

ARTIUM es un museo y centro de actividades culturales dedicado a coleccionar, producir, difundir, investigar y transmitir el patrimonio contemporáneo, educar en la cultura contemporánea y facilitar el desarrollo de experiencias en torno a la creación de nuestros días.

A través de la experiencia del arte y la cultura actual, ARTIUM desarrolla la conciencia crítica de la sociedad, y proyecta una imagen de Álava y de Vitoria-Gasteiz contemporáneas y comprometidas con el arte y la cultura.

Acción social

Hace partícipe a la sociedad alavesa y vasca de la contemporaneidad, con el fin de influir positivamente, a través del arte y de la cultura artística, en la mejora de la colectividad y en la satisfacción personal de los individuos.

Por ello, se implica en los debates sociales, ofreciendo respuestas desde la cultura y el arte, y participando como un factor de transformación social.

Acción difusora

Divulga y comunica las creaciones actuales y sus resultados, fundamentalmente, los de las artes visuales, en el contexto de una amplia interacción que incluye otras manifestaciones creativas.

Gestión patrimonial

Conserva, ordena, documenta, investiga, interpreta, sitúa en contexto y transmite su legado cultural con vocación educativa.

Gestiona la colección de arte contemporáneo propiedad de la DFA, así como otros patrimonios adquiridos, producidos, cedidos, donados o incorporados a través de distintas fórmulas.

También es responsable de la gestión del edificio que alberga el centro-museo y sus instalaciones.

Proyección exterior

Actúa como embajador cultural y artístico, y llega con sus producciones a donde se hallan instituciones y personas que no pueden acceder hasta Álava.

También proyecta una imagen moderna, abierta y cosmopolita de la ciudad y del territorio en los que se asienta.

Basado en las Personas

Las personas de la organización están integradas en equipos dentro de los cuales sus ideas y opiniones son valoradas; la motivación y la autoexigencia se enfocan al logro de objetivos compartidos, de los que todos son corresponsables y, en cierto modo, coautores, creando un clima de confianza entre las personas.

VISIÓN

Lograr ser una eficaz y eficiente plataforma de mediación entre los valores que se desprenden de la creación contemporánea y todos los públicos posibles.

Llegar a ser una entidad de referencia no sólo en los ámbitos alavés y vasco sino en España e internacionalmente por su excelencia patrimonial, rigor documental, solidez expositiva, coherente propuesta de actividades y capacidad educativa.

Ello supone que ARTIUM sea sentido, apreciado y reconocido como un servicio público:

1. Que permite que las personas que acceden al centro-museo tengan una experiencia de aprendizaje que contribuya a potenciar su pensamiento crítico.
2. Que posee una clara identidad como centro innovador que utiliza los más avanzados recursos y técnicas de comunicación y educación.
3. Que se vincula estrechamente a la ciudad y el territorio, convirtiéndose en motor de transformación cultural y motivo de orgullo y satisfacción para los habitantes de Vitoria y Álava.
4. Que mantiene, como institución cultural, una posición paradigmática y referencial, en el ámbito de los artistas, los museos y centros de arte, y suscita deseos de colaborar con ella.
5. Que lidera alianzas estratégicas con otros centros y museos.
6. Que constituye un lugar de encuentro para múltiples iniciativas culturales y sociales.
7. Que suscite el interés de instituciones y corporaciones por participar y apoyar sus diferentes programas culturales y artísticos
8. Que gestiona eficaz y eficientemente, con criterios de excelencia y rentabilidad para nuestra comunidad.
9. Que, como institución cultural, crece con firmeza y solidez económica.
10. Que se consolida como una organización formada por personas motivadas y satisfechas.

VALORES

Los valores de los que se nutre y que intenta extender ARTIUM son:

- **Dinamismo y apertura**: el centro-museo despliega su actividad con energía y con espíritu innovador, y con la atención puesta en los movimientos que se producen tanto en su entorno cercano como en el mundo.
- **Creatividad**: la organización fomenta la aplicación en sus tareas de soluciones nuevas e imaginativas, buscando además las cotas de calidad más altas a través de la mejora continua, tanto del servicio que se presta al usuario como de la oferta que éste recibe.
- **Vocación formativa y educativa**: el propósito de todas las acciones del centro-museo es, en última instancia, promover la conciencia crítica que permita al ciudadano desarrollar criterios sobre la sociedad actual, sobre la cultura y sobre el ser humano.
- **Sensibilidad social**: el centro-museo se compromete con la sociedad de la que surge y a la que sirve, promoviendo el pensamiento, el debate y la reflexión como instrumentos de transformación social, cultural y urbana.
- **Cooperación**: el centro-museo lidera esfuerzos de colaboración con otras instituciones culturales con objetivos semejantes a los suyos propios con el fin de fortalecer y naturalizar la presencia de la cultura contemporánea.
- **Calidad de servicio y cercanía**: el usuario del centro-museo es adecuadamente atendido en todas sus tipologías, fomentando complicidades.
- **Trabajo en equipo**: todas las personas de la organización se sienten implicadas y son conocedoras del trabajo de los demás y que pertenecen a una organización moderna, avanzada y renovadora, dinámica y abierta a distintas actitudes individuales y/o colectivas, y que fomenta la participación, su iniciativa y creatividad.
- **Eficacia y eficiencia**: la organización alcanza todos los objetivos propuestos y considerados como fundamentales para el cumplimiento de la Misión y lo hace con el menor gasto posible de energía, tiempo y recursos económicos.

EJES ESTRATÉGICOS 2010 – 2013

A.- RELACIONES CON EL ENTORNO (local, vasco, nacional e internacional)

En base a estos ámbitos se amplifica la idea de pensar globalmente y actual localmente. Para ello se desarrolla la noción de **complicidad** en los tres entornos identificados 1.- ámbito ciudadano, 2.- ámbito artístico y cultural y 3.- ámbito corporativo. Todos ellos bajo el prisma de su vocación de intervenir activamente en el debate social que plantee las estrategias de participación social, cultural y urbana que hagan realidad el deseo de *hacer sociedad*.

Para ello se deben desarrollar programas de comunicación, decidir cuáles son los elementos fundamentales de la imagen que tiene que transmitir ARTIUM, de acuerdo con su misión, visión y valores y con el documento Estrategias de naturalización, no sólo desde el punto de vista cultural, sino también como modelo de eficacia en su gestión.

B.- PROPUESTA PROGRAMÁTICA en apoyo de nuestra IDENTIDAD DE CENTRO

Recoge las estrategias que conforman el ideario programático de ARTIUM, expresado en el proyecto “Estrategias de Naturalización” donde se recogen expresamente las cinco identificaciones de ARTIUM: 1.-La misión como resumen en la que se expresa su esencialidad, 2.- La Colección como pieza angular de ARTIUM y origen del despliegue conceptual que le define como Centro-Museo o lugar donde el patrimonio se transforma y da lugar a la experiencia activa, 3.- Solidez discursiva frente a la especialización discursiva, 4.- Centro-Museo de arte contemporáneo vasco como especialización exclusiva y 5.- ARTIUM, en evolución permanente (work in progress).

C.- PERSONAS Y COMPROMISO SOCIAL

Se aglutinan aquí los objetivos referentes a las personas de ARTIUM, así como a las personas colaboradoras de empresas externas, su desarrollo como organización y su compromiso con el medio ambiente y la sociedad. Con todo ello aspiramos a obtener un alto nivel de satisfacción de las personas que forman parte de ARTIUM, así como de los agentes sociales que nos perciben como organización cultural excelente y comprometida.

D.- GESTION SOSTENIBLE

SOSTENIBILIDAD y EFICIENCIA en la GESTION de ARTIUM, tanto desde el punto de vista de su sostenibilidad económica y financiera, optimizando la gestión de los recursos, como de la eficiencia de su gestión documental, profundizando en sistemas que aseguren la mejora continua de la organización.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS Y LÍNEAS DE ACTUACIÓN POR CADA EJE DEFINIDO

A.- RELACIÓN CON EL ENTORNO (*local, vasco, nacional e internacional*): En base a estos ámbitos se amplifica la idea de pensar globalmente y actual localmente. Para ello se desarrolla la noción de complicidad en los tres entornos identificados 1.- ámbito ciudadano, 2.- ámbito artístico y cultural y 3.- ámbito corporativo. Todos ellos bajo el prisma de su vocación de intervenir activamente en el debate social que plantee las estrategias de participación social, cultural y urbana que hagan realidad el deseo de hacer sociedad. Para ello se deben desarrollar programas de comunicación, decidir cuáles son los elementos fundamentales de la imagen que tiene que transmitir ARTIUM, de acuerdo con su misión, visión y valores y con el documento Estrategias de naturalización, no sólo desde el punto de vista cultural, sino también como modelo de eficacia en su gestión.

A.1. Naturalizar ARTIUM como principal referente contemporáneo de Vitoria-Gasteiz, Álava y Euskadi, y uno de los principales a nivel nacional para cada una de las tres complicidades (social, artística, corporativa). Para ello se debe dotar a ARTIUM de un posicionamiento diferencial, claramente definido en todos estos ámbitos, con criterios de eficacia, eficiencia, rigor discursivo contemporáneo y calidad.

A.1.1. Activar el debate y la reflexión sobre la contemporaneidad. Poner en valor el producto o marca "..... CONTEMPORÁNEA", donde los puntos suspensivos serían sustituidos por la ciudad (Vitoria-Gasteiz), el territorio (Álava) y/o la comunidad (Euskadi), y a la que instituciones públicas y privadas se puedan sumar y verse reflejados. ARTIUM lidera el debate y la reflexión en la materia, siendo a si mismo el principal referente contemporáneo de las distintas comunidades a las que pertenece.

A.1.2. Activar la capacidad de ARTIUM como dispositivo de transformación social y urbana, interviniendo en el debate estratégico-urbanístico de la ciudad, desde el entorno urbano más cercano (Anglovasco)

A.1.3. Seleccionar los "elementos diferenciadores" por los que queremos sea reconocido tanto local como nacionalmente ARTIUM, seleccionar aquellos en los que disponemos de "ventajas competitivas", y desarrollar un plan de comunicación y marketing específico para ellos.

A.2. Transformar ARTIUM en un "lugar de encuentro y reflexión" para desarrollar la complicidad social.

- A.2.1. Conocer, analizar y valorar nuestra relación con los públicos de las diferentes líneas de actividad.
- A.2.2. Utilizar los colectivos (el valor de su prescripción y sus medios de difusión) para llegar a la sociedad.
- A.2.3. Desarrollar/multiplicar las herramientas para satisfacción de visita.
- A.2.4. Profundizar sobre los componentes derivados de la oferta expositiva para activar la visita y erradicar las demoras.
- A.2.5. Desarrollar una política de tarifas eficiente y solidaria.
- A.2.6. Desarrollar la estética e imagen proyectada por y desde el espacio museístico, fomentando el desarrollo de su entorno cercano
- A.2.7. Trasladar a la sociedad cercana, el reconocimiento de ARTIUM como referente en la escena contemporánea nacional
- A.2.8. Trasladar a los territorios de Bizkaia, Gipuzkoa y Navarra, el reconocimiento de ARTIUM como referente en la escena contemporánea nacional

A.3. Transformar el centro-museo en un "lugar de encuentro y debate" de la comunidad artística.

- A.3.1. Diseñar un programa "ARTIUM, lugar de encuentro y debate" (referida a los artistas locales, y en segunda/tercera fase ampliarlo)
- A.3.2. Diseñar un programa de fidelización para personas del ámbito artístico local (artistas y personas relacionadas)
- A.3.3. Diseñar "momentos de encuentro".

A.4. Transformar ARTIUM en un "lugar de encuentro" para desarrollar la complicidad corporativa

- A.4.1. Desarrollar, dentro del plan de patrocinio, un apartado que fomente la relación del Centro-Museo con los patrocinadores actuales, buscando su implicación en el proyecto, y cubriendo desde ARTIUM aquellas necesidades y demandas que puedan tener.

A.5. Desarrollar estrategias de comunicación en base a la noción de "complicidad".

A.5.1. Crear y ejecutar sendos programas de comunicación específicos para cada una de los tres entornos o complicidades reseñados, con identificación de los instrumentos de comunicación que resulten más eficaces en cada caso.

A.5.2. Crear programas de relaciones públicas personales con distintos representantes de cada uno de los entornos indicados.

A.5.3. Reforzar los vínculos con los medios de comunicación de ámbito local y regional y con sus profesionales en su calidad de intermediarios en la transmisión de contenidos de ARTIUM a su entorno inmediato.

A.5.4. Crear líneas de comunicación y relaciones públicas personales que permitan incrementar el interés de los medios de comunicación de ámbito nacional, tanto generalistas como especializados.

A.5.5. Establecer un programa de acciones de comunicación y relaciones públicas orientado a captar la atención y el interés de los medios de comunicación internacionales, en especial los especializados

A.5.6. Determinar, de acuerdo con la propuesta programática de este Plan Estratégico, su misión visión y valores y el documento Estrategias de naturalización, las líneas argumentales que deben presidir todas las líneas anteriormente propuestas

A.5.7. Plantear las líneas de comunicación "10 años ARTIUM 2002-2012": propuesta de actividades, exposiciones, publicaciones, y su difusión.

*Todas estas líneas de actuación serán el soporte de un Plan de Comunicación, de duración adaptada a la del Plan Estratégico, revisable anualmente.

A.6. Desarrollar de una estrategia específica de cara a la colaboración y alianzas con otros proyectos y entidades, liderando, promoviendo y compartiendo conocimiento y experiencias, desde todos los ámbitos de la actividad cultural y museística, así como de la propia capacidad de gestión de ARTIUM como organización excelente.

A.6.1. Desarrollar un Plan de Alianzas y Colaboraciones de ARTIUM, teniendo en cuenta todas las líneas de actividad del Centro-Museo.

A.6.2. Desarrollar un Plan de colaboraciones coproducciones e itinerancias de proyectos expositivos de ARTIUM. Determinar los centros con interés en establecer la colaboración y los posibles términos de la misma (mismos intereses pero distintas posibilidades financieras, colaboraciones puntuales, de Colección, recepción de proyectos, coproducción...).

A.6.3. Crear una sólida conexión entre distintos espacios museísticos de carácter nacional, con el fin de vincular actividades y programas afines a las filosofías de cada centro. Estudiar la viabilidad por espacio y tendencia en la programación de actividades. Liderar esta estrategia que nos servirá para optimizar recursos económicos, y para, más allá de la propia difusión de nuestra programación de actividades, dar a conocer nuestra identidad en otros puntos de la geografía nacional.

A.6.4. Compartir proyectos y actividades con instituciones contemporáneas cercanas, y conocer, colaborar y aliarnos con otras entidades y colectivos pro-activos de nuestros entornos próximos, con la idea de dar un empuje colectivo y organizado a la cultura contemporánea.

A.6.5. Establecer un Plan de desarrollo de contactos con centros y sus representantes. Visitas a otros centros, instituciones y colecciones e invitar a los centros a conocer ARTIUM, puntualmente o a través de conferencias, actividades o exposiciones de intereses comunes

A.6.6. Fomentar las relaciones de colaboración con la Universidad, para convertir ARTIUM en un referente para la comunidad educativa, haciéndoles entender el Centro-Museo como una infraestructura educativa, cómplice de sus necesidades y objetivos.

B.- PROPUESTA PROGRAMÁTICA en apoyo de nuestra IDENTIDAD DE CENTRO: Recoge las estrategias que conforman el ideario programático de ARTIUM, expresado en el proyecto “Estrategias de Naturalización” donde se recogen expresamente las cinco identificaciones de ARTIUM: 1.-La misión como resumen en la que se expresa su esencialidad, 2.- La Colección como pieza angular de ARTIUM y origen del despliegue conceptual que le define como Centro-Museo o lugar donde el patrimonio se transforma y da lugar a la experiencia activa, 3.- Solidez discursiva frente a la especialización discursiva, 4.- Centro-Museo de arte contemporáneo vasco como especialización exclusiva y 5.- ARTIUM, en evolución permanente (work in progress)

B.1. Profundizar en el análisis (estudio y catalogación) de las obras de la Colección y en la conservación del Patrimonio.

B.1.1. Sistematizar la catalogación de fondos, con su inclusión en el Catálogo Razonado de www.artium.org. Acompañar las obras expuestas de la colección con información sobre la obra / con la contextualización en el proyecto concreto

B.1.2. Fortalecer los protocolos de conservación, ordenación, manipulación, exhibición y seguridad con objeto de reforzar más aun si cabe, la protección de las obras de arte.

B.1.3. Activar propuestas en las que se ponga en valor y participe el patrimonio inmaterial en la colección (experiencia ética y estética).

B.2. Incrementar el sentimiento de propiedad colectiva de la colección en la sociedad alavesa, alimentando la misma con nuevos fondos que mantengan la posición puntera de ARTIUM entre las colecciones contemporáneas españolas, en línea con la filosofía del centro y transmitiendo su naturaleza de forma efectiva.

B.2.1. Redacción de un Plan de Adquisiciones, teniendo en cuenta conceptos como colección intercambiable o mutable, patrimonio tangible / intangible, propiedad compartida... Incluir elementos de contextualización en la propia colección a través de archivos y la inclusión de voces discordantes.

B.2.2. Elaboración de un Plan de depósitos en doble sentido. Marcar las principales líneas de actuación junto con el Comité de adquisiciones. Abrirse a formulas alternativas, como almacenaje dinámico versus almacenaje estático etc., que permitan potenciar la difusión de fondos, así como disponer de más espacio.

B.2.3. Posicionamiento de la Colección: reforzar aquellos puntos que definen la colección y que se identifican como estructurales (colección arriesgada por mantener la atención en los inicios del período creativo de los artistas; colección de arte vasco...) y desarrollar las líneas de comunicación adecuadas.

B.2.4. Liderar y abordar, en colaboración con otras instituciones, un proyecto con carácter de investigación y estudio de la historia, la teoría del arte y la cultura contemporánea vasca, basados en la búsqueda, catalogación y digitalización de determinados y vastos archivos existentes pero no estudiados, con el fin de articular poderosas herramientas de conocimiento de la creatividad contemporánea vasca.

B.2.5. Creación de proyectos expositivos (con la posibilidad de aprovechamiento de los proyectos existentes, proyectos paralelos o de temas particulares) para su itinerancia por otras instituciones nacionales e internacionales. Fomentar el intercambio de estas exposiciones con instituciones a la cabeza del panorama contemporáneo, y promover su aceptación como organismo invitado en eventos internacionales como Art Basel, Bienales, Festivales Internacionales etc...

B.2.6. Definición de los contenidos enfocados a aumentar el conocimiento de la colección a través de los medios disponibles y aquellos de nueva creación. Plantear una sistematización en la participación (textos en relación con las exposiciones; textos en relación con los depósitos; textos en relación con actividades concretas, postcards)...

B.3. Desarrollar un programa expositivo consistente y atractivo para la esfera local, nacional e internacional, incrementando el conocimiento mutuo.

B.3.1. Desarrollo de programas orientados a promover la intercomunicación entre los ámbitos internacional, nacional y vasco e incidir en la introducción de la escena artística vasca en el discurso internacional y viceversa.

B.3.2. Desarrollo de una programación que incluya todo tipo de disciplinas en relación con nuevos planteamientos de la cultura actual (arquitectura, diseño industrial, etc...-). Hibridación de disciplinas.

B.3.3. Participar a través de la programación expositiva de ARTIUM en debates abiertos socialmente, tanto en el entorno local, nacional como internacional. (Trepeta, página web...)

B.3.4. Incrementar proyectos de producción frente a la programación con mayor capacidad de compartir lenguajes e intereses de artistas jóvenes con un público coetáneo. Amplificar en la realización de estos proyectos el análisis de la cultura actual frente a la pura exposición de obras.

B.4. Consolidar y potenciar aspectos de la programación de actividades de ARTIUM que nos sitúen como referente contemporáneo de nuestro entorno, y en el ámbito nacional a través de una programación multidisciplinar e innovadora.

B.4.1. Potenciar las actividades marca-propia de ARTIUM que, desde distintas disciplinas contemporáneas, ponen en valor y relacionan las propuestas de colectivos y creadores del entorno local y nacional con el arte contemporáneo.

B.4.2. Incrementar el peso de propuestas de carácter internacional dentro del ámbito de nuestra actividad, favoreciendo el acceso al conocimiento de nuestra ciudad.

B.4.3. Afianzar la formación y discusión crítica en el Centro-Museo, a través de un programa sólido de cursos, talleres y conferencias vinculados a la cultura contemporánea y a la realidad social en constante cambio.

B.4.4. Utilizar los espacios exteriores (plaza frontal y plaza interna de ARTIUM) para la programación de actividades que puedan hacerse al aire libre.

B.4.5. Afianzar la categoría de Escena Contemporánea para que a través de la programación de danza, performance y escena, el Centro-Museo se constituya como referente y "espacio alternativo" de la ciudad de Vitoria-Gasteiz, siempre en relación con otras Instituciones y espacios que asumen retos en la misma línea.

B.4.6. Potenciar la investigación y puesta al día sobre las nuevas tendencias en disciplinas de expresión contemporánea, estudiando, investigando y cobrando presencia en ferias, festivales, seminarios y ciclos

B.4.7. Impulsar el desarrollo de actividades de extensión cultural en relación con la dinamización de la lectura, la literatura y la difusión de nuestros fondos bibliográficos.

B.5. Incrementar la satisfacción de los usuarios de biblioteca en relación a nuestros productos y servicios, implementando y consolidando dicha oferta documental en línea.

B.5.1. Optimizar la adecuación de nuestros fondos a las necesidades y sugerencias de los usuarios

B.5.2. Desarrollar una propuesta formativa sobre alfabetización informacional

B.5.3. Puesta en marcha de un gestor de contenidos para la gestión y sistematización de los dossiers documentales sobre artistas, exposiciones y cine.

B.5.4. Promover, incrementar, explotar y mejorar el acceso y contenidos de la biblioteca digital

B.6. Impulsar los programas educativos para incrementar la satisfacción de nuestro público y seguir siendo un referente pionero y de calidad en el campo del arte y la educación en los museos.

B.6.1. Trabajar mediante proyectos dialógicos y de este modo crear una herramienta de investigación activa para garantizar proyectos con contenido y metodologías propias.

B.6.2. Trabajar en colaboración / diálogo con distintos partners (ciudadanía, profesorado, colectivos, artistas, familias, jóvenes, extranjeros, enfermos...), valorando las voces de los diferentes colectivos y diseñar los proyectos con su colaboración

B.6.3. Fomentar un aprendizaje activo, no meros receptores del saber construido por otros. Desarrollar elementos materiales que ayuden a esta tarea, para garantizar a largo plazo un tejido sólido de museo entendido como infraestructura educativa con sus conexiones/relaciones con el resto de los agentes sociales.

B.6.4. Potenciar la Investigación / Formación en todos los saberes que impliquen estar al día de los cambios acontecidos en el entorno cultural, educacional y social, para así poder incrementar la satisfacción con nuestros programas.

B.7. Potenciar y sistematizar la actividad editorial de ARTIUM, promoviendo la edición de catálogos de exposiciones y otro tipo de publicaciones que integren las diversas áreas de conocimiento e investigación que se desarrollan en el Centro-Museo

B.7.1. Gestionar de forma optimizada los procesos de publicaciones, mediante una distribución, difusión y tirada de catálogos adecuados. Optimizar los tiempos de edición de catálogos

B.7.2. Potenciar la investigación de los fondos artísticos del Centro-Museo. Incluir en las publicaciones contenidos que reflejen la actividad expositiva e investigadora de ARTIUM.

B.7.3. Potenciar la edición de publicaciones electrónicas.

B.7.4. Crear y consolidar el Proyecto TREPETA como propuesta innovadora, autónoma, transterritorial y colaborativa que sirva para pensar en qué significa "Editar hoy en día" y en contenidos sobre Arte, Crítica y Sociedad.

B.8. Desarrollo de ARTIUM a través de la comunidad virtual, potenciando su difusión, así como la transparencia, accesibilidad, alcance e interactividad en los contenidos, atento a las previsibles transformaciones que se produzcan.

B.8.1. Evolucionar el sitio ARTIUM hacia la "ideología" 2.0 (apertura e interactividad); en consecuencia, promover la orientación de la organización a esa misma ideología y establecer una sistemática de atención y respuesta a las demandas de comunicación con los usuarios del espacio virtual ARTIUM

B.8.2. Normalizar la edición de catálogos virtuales de exposiciones mediante micro sites

B.8.3. Establecer un programa anual de actividades propias para la comunidad virtual ARTIUM, con el apoyo ineludible del conjunto de actividades de la organización.

B.9. Sistematizar el desarrollo de proyectos de innovación viables, consolidando la implantación del proceso LEM (Laboratorio de Experiencias Museísticas), y logrando explotar todo su potencial.

B.9.1. Planificar de forma más estructurada el laboratorio LEM: Desarrollar la metodología y los mecanismos necesarios para estructurar de manera integrada los diferentes proyectos de innovación, así como para el seguimiento de logros y resultados de los mismos.

B.9.2. Establecer programas de seguimiento sistemático de las ayudas ofrecidas por las administraciones para la financiación de actuaciones innovadoras y presentar el mayor nº posible de proyectos.

B.9.3. Sistematización de programas de Observación Tecnológica, que permitan captar, priorizar, difundir y conservar la información crítica, necesaria para la toma de decisiones y generación de conocimiento en ARTIUM.

C.- PERSONAS Y COMPROMISO SOCIAL: *se aglutinan aquí los objetivos referentes a las personas de ARTIUM, así como a las personas colaboradoras de empresas externas, su desarrollo como organización y su compromiso con el medio ambiente y la sociedad. Con todo ello aspiramos a obtener un alto nivel de satisfacción de las personas que forman parte de ARTIUM, así como de los agentes sociales que nos perciben como organización cultural excelente y comprometida.*

C.1. Crear un entorno adecuado para lograr profesionales participativos, preparados e implicados con el proyecto de ARTIUM, que contribuyan al logro de sus objetivos.

C.1.1. Despliegue y consolidación al 100% de la gestión por procesos y Comités: Dentro de un enfoque plenamente participativo se debe conseguir que el 100% del personal de ARTIUM participe en algún equipo de trabajo y que su participación sea valorada positivamente

C.1.2. Involucrar al personal en el desarrollo e implantación del Plan estratégico (PE) (a través de los procesos) implantando mecanismos sistemáticos de información de objetivos, resultados obtenidos, revisiones periódicas y participación...

C.1.3. Establecer mecanismos en los procesos oportunos, que refuercen la información y la participación de las personas de las empresas que colaboran con ARTIUM (subcontratas) al objeto de conseguir una mayor implicación, motivación y satisfacción de las mismas

C.1.4. Analizar las vías de comunicación desplegadas, así como su propósito, e información transmitida, asegurando que los contenidos necesarios son transmitidos, contribuyendo a la generación de conocimiento en la organización. Identificar nuevas vías, basadas en la rapidez, fluidez y eficacia. Obtención de un Plan de Comunicación interna.

C.2. Disponer de un modelo organizativo con una estructura idónea para responder adecuadamente a las demandas y retos de ARTIUM.

C.2.1. Consolidar y desarrollar la dinámica iniciada de adecuación entre la estructura organizativa por departamentos y áreas, los Comités y los equipos de procesos. Con todo ello se deberá revisar la actual estructura organizativa y, realizar las necesarias modificaciones.

C.2.2. Analizar las funciones desarrolladas por cada persona en la actualidad, la estructura de categorías profesionales y los niveles retributivos, proponiendo y realizando los ajustes retributivos pertinentes.

C.2.3 Analizar y actualizar los perfiles de los puestos de trabajo de ARTIUM, desde la perspectiva de desarrollo de funciones y de los requisitos exigidos para su desempeño. También desde su dimensionamiento, cargas de trabajo y medios de las personas / departamentos / procesos de ARTIUM adoptando, en su caso, los cambios oportunos. Los profesionales necesitan disponer de medios materiales y organizativos adecuados para realizar su trabajo dentro de un marco de buena programación y organización de los procesos

C.2.4 Iniciar la reflexión y, en su caso, desarrollar un sistema de gestión de competencias y evaluación del desempeño para el personal de ARTIUM al objeto de reconocer la aportación diferencial, dedicación e implicación de las personas en el logro de los objetivos de la organización.

C.2.5 Poner en marcha un Plan de Reconocimiento, ligado con el desempeño personal y de los equipos humanos que forman parte de ARTIUM, incluyendo a los subcontratados, con el fin de mantener el nivel de implicación y asunción de responsabilidades.

C.3. Facilitar el desarrollo de las potencialidades del personal de ARTIUM, con especial atención a competencias claves como la creatividad, innovación, indispensables para desarrollar productos y servicios competitivos.

C.3.1. Consolidar y desarrollar la dinámica iniciada de sistematización del Plan de Formación, garantizando el acceso a la formación a todas las personas, en las áreas de conocimiento más adecuadas. Implantar los sistemas de evaluación de la eficacia de los planes de formación necesarios, mediante los sistemas de seguimiento adecuados.

C.3.2. Elaborar una sistemática de identificación, evaluación y mejora de las competencias de los líderes de ARTIUM en línea con la M,V,V

C.3.3. Sistematizar la presencia internacional de personas de ARTIUM en actos organizados: Identificar las ponencias, foros y, en general, convocatorias internacionales. Todo ello con objeto de mantener una política de reciclaje constante y estar al día de las propuestas y línea de otros centros.

C.4. Mejorar la calidad de vida e impulsar el compromiso con la sociedad y la sostenibilidad, por parte de las personas que trabajan en ARTIUM.

C.4.1. Desarrollar, de acuerdo con la M,V,V de ARTIUM un programa de RSE, a fin de reafirmar el compromiso de ARTIUM con la sociedad. Puesta en marcha de actividades que pongan en alza valores de compromiso social

C.4.2. Estudiar y desarrollar fórmulas que ayuden a la conciliación de la vida laboral y familiar

C.4.3. Fomentar la concienciación e implicación en temas de conservación del medio ambiente entre el personal de ARTIUM: reciclaje, ahorro energético y de recursos.

C.4.4. Potenciar y sistematizar la realización de programas de prácticas especializadas al objeto de proporcionar formación y favorecer la integración en el mercado laboral.

C.4.5. Posibilitar la participación del personal de ARTIUM en acciones de carácter social

D.- GESTION SOSTENIBLE: *SOSTENIBILIDAD y EFICIENCIA en la GESTION de ARTIUM, tanto desde el punto de vista de su sostenibilidad económica y financiera, optimizando la gestión de los recursos, como de la eficiencia de su gestión documental, profundizando en sistemas que aseguren la mejora continua de la organización.*

D.1. Optimizar la gestión de los recursos económico-financieros de ARTIUM, manteniendo el equilibrio presupuestario.

D.1.1. Desarrollo e implantación de Programas de contención del gasto, orientados a la optimización de la eficiencia económico-financiera y operativa de las compras, de los consumos y de los recursos propios, en el marco de un buen funcionamiento de los procesos

D.1.2. Consolidar y desarrollar la dinámica iniciada de elaboración y seguimiento del plan de inversiones anual. Incorporar la evaluación y un perspectiva a medio/largo plazo

D.1.3. Incorporar de manera permanente las nuevas tecnologías para poder afrontar los desafíos y exigencias que plantea la sociedad de la información.

D.1.4. Sistematizar la gestión de proveedores: integración en la gestión por procesos y evaluación de su rendimiento

D.1.5. Contribuir a la sostenibilidad ambiental mediante el desarrollo de acciones de consumo responsable: ahorro energético (electricidad, gas y agua), así como consolidar el reciclaje y la disminución del consumo de materiales

D.2. Aumentar los recursos económicos anuales por la vía de la autofinanciación

D.2.1. Elaborar un Plan de Patrocinio, que optimice la gestión de los procesos operativos para incrementar los ingresos provenientes de cualquier actividad realizada en el Centro-Museo, así como la gestión y venta de exposiciones.

D.2.2. Consolidar el programa de Miembros Corporativos (MC's), con objeto de conseguir que las empresas e instituciones pertenecientes al Programa de Miembros Corporativos tengan un sentimiento de orgullo por su pertenencia al mismo, llegando a ser una entidad referente en Euskadi por el trato dispensado a empresas e instituciones pertenecientes al Servicio de Miembros Corporativos.

D.3. Consolidar el apoyo institucional a la Fundación, manteniendo el respaldo y la financiación por parte de las administraciones públicas, e incorporando nuevos apoyos

D.3.1. Elaborar un Plan de relaciones institucionales con objeto de conseguir un sentimiento de pertenencia y orgullo por parte de las Instituciones y sus trabajadores implicados en el proyecto ARTIUM. Mantener la financiación institucional.

D.4. Lograr la sostenibilidad y optimización de la gestión de la tienda de ARTIUM, constituyéndose como un elemento de atracción de visita por si mismo, que favorezca el flujo de visitantes, por su enfoque innovador, productos originales y exclusivos.

D.4.1. Búsqueda de las mejores fórmulas de optimización de la gestión y organización de la Tienda, analizando diferentes opciones y su impacto coste-beneficio, con objeto de lograr el punto de equilibrio necesario.

D.4.2. Diseño y desarrollo de productos innovadores que consigan la diferenciación de ARTIUM. Analizar la cartera de productos actual y sus posibilidades de innovación. Incorporar productos específicos de exposiciones, realizados por los propios artistas al catálogo de productos de la tienda.

D.4.3. Poner en marcha planes de marketing enfocados a la promoción y venta de productos al público objetivo: política de precios y promociones, publicidad, captación ventas de asistentes por otras modalidades de visita (actos y eventos, actos propios...)

D.4.4. Diseñar implantaciones (escaparatismo y merchandising) donde se aprecie la tienda como parte activa del Centro-Museo.

D.4.5. Desarrollo de ventas on - line. Utilizar el potencial de la web de la tienda para mostrar el catálogo de productos, el posicionamiento de la tienda, su nueva imagen...

D.5. Sostenibilidad de los Actos y Eventos organizados en los espacios del Centro-Museo, con especial atención a la presencia de nueva oferta en Vitoria-Gasteiz.

D.5.1. Hacer un plan de viabilidad y sostenibilidad de resultados a medio plazo, teniendo en cuenta la puesta en marcha de otros espacios en Vitoria-Gasteiz, buscando la definición del posicionamiento de ARTIUM y su oferta diferencial

D.5.2. Sistematizar el análisis de la satisfacción y compromiso de permanencia de los contratantes de eventos.

D.6. Aprovechar las sinergias entre CUBE y ARTIUM que tengan por objetivo la satisfacción del usuario del Centro-Museo, incrementando las visitas a ambos espacios.

D.6.1. Definir programas de captación a usuarios del CUBE, tanto de cafetería como de restaurante, a través de la disposición de información sobre el Centro-Museo, informándole de las exposiciones y actividades del Centro-Museo....-etc..

D.6.2. Apoyo al CUBE en el desarrollo de proyectos que permitan aumentar sus clientes y mejorar la gestión realizada.

D.7. Gestionar y normalizar el conjunto de tareas y procedimientos orientados a lograr una mayor eficacia y economía en la explotación de los documentos por parte de ARTIUM al servicio de su utilización para la investigación, la cultura, la información y la conservación de la memoria corporativa.

D.7.1. Creación del Archivo de Gestión con el fin de organizar los documentos en fase de tramitación, así como los que son de uso frecuente para la gestión de los asuntos del día a día y como apoyo para la toma de decisiones.

D.7.2. Creación del Archivo Histórico como gestor que incluya los documentos seleccionados por su valor informativo, histórico y cultural, que se deben conservar a perpetuidad, en condiciones que garanticen su integridad y transmisión a las generaciones futuras, por cuanto constituye parte del patrimonio histórico de la humanidad.

D.8. Aplicar innovadores sistemas de gestión, basados en el modelo EFQM, que nos permitan obtener los máximos grados de reconocimiento por nuestra eficacia y eficiencia en la gestión.

D.8.1. Despliegue por Procesos: Adecuar la estructura presupuestaria y contable a la gestión por procesos. Creación de las herramientas de gestión necesarias para consolidar la transformación de un enfoque departamental a un enfoque por procesos.

D.8.2. Sistematizar colaboraciones con otras organizaciones para realizar acciones de benchmarking de forma regular y sistemática

D.8.3. Participar activamente en foros de innovación y mejora continua (Euskalit, EFQM, Innobaske, ...) con el fin de adquirir y compartir el conocimiento y aplicar técnicas avanzadas de gestión en ARTIUM, logrando los reconocimientos que nos sitúen entre las organizaciones referentes de nuestro entorno.

INDICADORES Y MODO DE CÁLCULO

OBJETIVO	INDICADOR	MÓDO DE CÁLCULO
ENTORNO		
A.1. Naturalizar ARTIUM como principal referente contemporáneo de Vitoria-Gasteiz, Álava y Euskadi, y uno de los principales a nivel nacional para cada una de las tres complicidades (social, artística, corporativa). Para ello se debe dotar a ARTIUM de un posicionamiento diferencial, claramente definido en todos estos ámbitos, con criterios de eficacia, eficiencia, rigor discursivo contemporáneo y calidad.	Percepción de las tres complicidades en cuanto a la posición de ARTIUM como referente contemporáneo	Encuesta
A.2. Transformar ARTIUM en un "lugar de encuentro y reflexión" para desarrollar la complicidad social.	Percepción de las tres complicidades en cuanto a la posición de ARTIUM como referente contemporáneo	Encuesta
A.3. Transformar el centro-museo en un "lugar de encuentro y debate" de la comunidad artística.	Percepción de las tres complicidades en cuanto a la posición de ARTIUM como referente contemporáneo	Encuesta
A.4. Transformar ARTIUM en un "lugar de encuentro" para desarrollar la complicidad corporativa	Percepción de las tres complicidades en cuanto a la posición de ARTIUM como referente contemporáneo	Encuesta
A.5. Desarrollar estrategias de comunicación en base a la noción de "complicidad".	Índice de cumplimiento del Plan de Comunicación	% cumplimiento de los indicadores del PC

<p>A.6. Desarrollar de una estrategia específica de cara a la colaboración y alianzas con otros proyectos y entidades, liderando, promoviendo y compartiendo conocimiento y experiencias, desde todos los ámbitos de la actividad cultural y museística, así como de la propia capacidad de gestión de ARTIUM como organización excelente.</p>	<p>Alianzas activas desarrolladas</p>	<p>Nº de alianzas establecidas y proyectos desarrollados</p>
<p>PROPUESTA PROGRAMÁTICA</p>		
<p>B.1. Profundizar en el análisis (estudio y catalogación) de las obras de la Colección y en la conservación del Patrimonio.</p>	<p>Acciones realizadas</p>	<p>Acciones y proyectos llevados a cabo en esta línea y valoración de los mismos</p>
<p>B.2. Incrementar el sentimiento de propiedad colectiva de la colección en la sociedad alavesa, alimentando la misma con nuevos fondos que mantengan la posición puntera de ARTIUM entre las colecciones contemporáneas españolas, en línea con la filosofía del centro y transmitiendo su naturaleza de forma efectiva.</p>	<p>Percepción de la sociedad alavesa sobre su sentido de pertenencia</p>	<p>Encuesta</p>
<p>B.3. Desarrollar un programa expositivo consistente y atractivo para la esfera local, nacional e internacional, incrementando el conocimiento mutuo.</p>	<p>Percepción de los usuarios incluidos en los diferentes ámbitos</p>	<p>Encuesta</p>
<p>B.4. Consolidar y potenciar aspectos de la programación de actividades de ARTIUM que nos sitúen como referente contemporáneo de nuestro entorno, y en el ámbito nacional a través de una programación multidisciplinar e innovadora.</p>	<p>Percepción de los usuarios incluidos en los diferentes ámbitos</p>	<p>Encuesta</p>
<p>B.5. Incrementar la satisfacción de los usuarios de biblioteca en relación a nuestros productos y servicios, implementando y consolidando dicha oferta documental en línea.</p>	<p>Percepción de los usuarios de la biblioteca</p>	<p>Encuesta</p>
<p>B.6. Impulsar los programas educativos para incrementar la satisfacción de nuestro público y seguir siendo un referente pionero y de calidad en el campo del arte y la educación en los museos.</p>	<p>Percepción de los usuarios de los programas educativos</p>	<p>Encuesta</p>
<p>B.7. Potenciar y sistematizar la actividad editorial de ARTIUM, promoviendo la edición de catálogos de exposiciones y otro tipo de publicaciones que integren las diversas áreas de conocimiento e investigación que se desarrollan en el Centro-Museo</p>	<p>Catálogos y publicaciones realizados</p>	<p>Evaluación cuantitativa</p>

B.8. Desarrollo de ARTIUM a través de la comunidad virtual, potenciando su difusión, así como la transparencia, accesibilidad, alcance e interactividad en los contenidos, atento a las previsibles transformaciones que se produzcan.	Usuarios, amigos y admiradores en las diferentes redes sociales	Evaluación cuantitativa
B.9. Sistematizar el desarrollo de proyectos de innovación viables, consolidando la implantación del proceso LEM (Laboratorio de Experiencias Museísticas), y logrando explotar todo su potencial.	Proyectos de innovación comenzados, en curso, finalizados	Evaluación cuantitativa y cualitativa
PERSONAS Y COMPROMISO SOCIAL		
C.1. Crear un entorno adecuado para lograr profesionales participativos, preparados e implicados con el proyecto de ARTIUM, que contribuyan al logro de sus objetivos.	Percepción de las personas / N° medidas y planes desarrollados	Encuestas / Autoevaluación
C.2. Disponer de un modelo organizativo con una estructura idónea para responder adecuadamente a las demandas y retos de ARTIUM.	Percepción de las personas / N° medidas y planes desarrollados	Encuestas / Autoevaluación
C.3. Facilitar el desarrollo de las potencialidades del personal de ARTIUM, con especial atención a competencias claves como la creatividad, innovación, indispensables para desarrollar productos y servicios competitivos.	Percepción de las personas / N° medidas y planes desarrollados (acciones formativas, evaluación de las mismas, difusión del conocimiento...)	Encuestas / Evaluación cuantitativa y cualitativa
C.4. Mejorar la calidad de vida e impulsar el compromiso con la sociedad y la sostenibilidad, por parte de las personas que trabajan en ARTIUM.	N° medidas y planes desarrollados	Evaluación cuantitativa y cualitativa
GESTIÓN SOSTENIBLE		
D.1. Optimizar la gestión de los recursos económico-financieros de ARTIUM, manteniendo el equilibrio presupuestario.	Nivel de fondos propios	Ingresos menos gastos

D.2. Aumentar los recursos económicos anuales por la vía de la autofinanciación	Porcentaje de autofinanciación	Ingresos por autofinanciación sobre ingresos totales
D.3. Consolidar el apoyo institucional a la Fundación, manteniendo el respaldo y la financiación por parte de las administraciones públicas, e incorporando nuevos apoyos	Volumen de aportaciones institucionales	Aportaciones institucionales sobre ingresos totales
D.4. Lograr la sostenibilidad y optimización de la gestión de la tienda de ARTIUM, constituyéndose como un elemento de atracción de visita por sí mismo, que favorezca el flujo de visitantes, por su enfoque innovador, productos originales y exclusivos.	Rentabilidad de la tienda Percepción de la tienda	Ingresos menos gastos Encuesta
D.5. Sostenibilidad de los Actos y Eventos organizados en los espacios del Centro-Museo, con especial atención a la presencia de nueva oferta en Vitoria-Gasteiz.	Volumen de negocio Percepción del contratante	Ingresos Encuesta
D.6. Aprovechar las sinergias entre CUBE y ARTIUM que tengan por objetivo la satisfacción del usuario del Centro-Museo, incrementando las visitas a ambos espacios.	Nº de acciones conjuntas desarrolladas / Percepción satisfacción servicio CUBE ARTIUM / Evaluación de la alianza	Encuestas y datos de acciones realizadas de forma conjunta
D.7. Gestionar y normalizar el conjunto de tareas y procedimientos orientados a lograr una mayor eficacia y economía en la explotación de los documentos por parte de ARTIUM al servicio de su utilización para la investigación, la cultura, la información y la conservación de la memoria corporativa.	Número de documentos gestionados	Número de documentos
D.8. Aplicar innovadores sistemas de gestión, basados en el modelo EFQM, que nos permitan obtener los máximos grados de reconocimiento por nuestra eficacia y eficiencia en la gestión.	Percepción interna de la gestión Obtención de certificación externa	Encuesta interna Certificaciones externas: 2010-2011: Contraste externo / Finalización PE Q de plata

ANEXO 1: ORGANIZACIÓN POR PROCESOS Y ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE ARTIUM

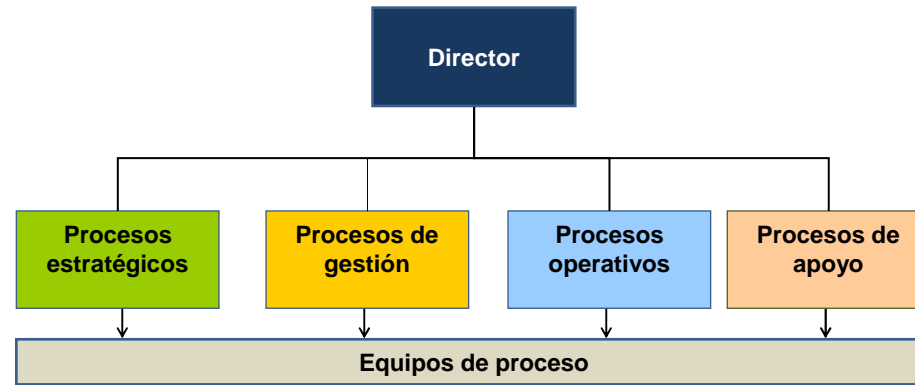
A) ORGANIZACIÓN POR PROCESOS:

1.- ESTRUCTURA DE PROCESOS

MAPA DE PROCESOS CENTRO-MUSEO ARTIUM

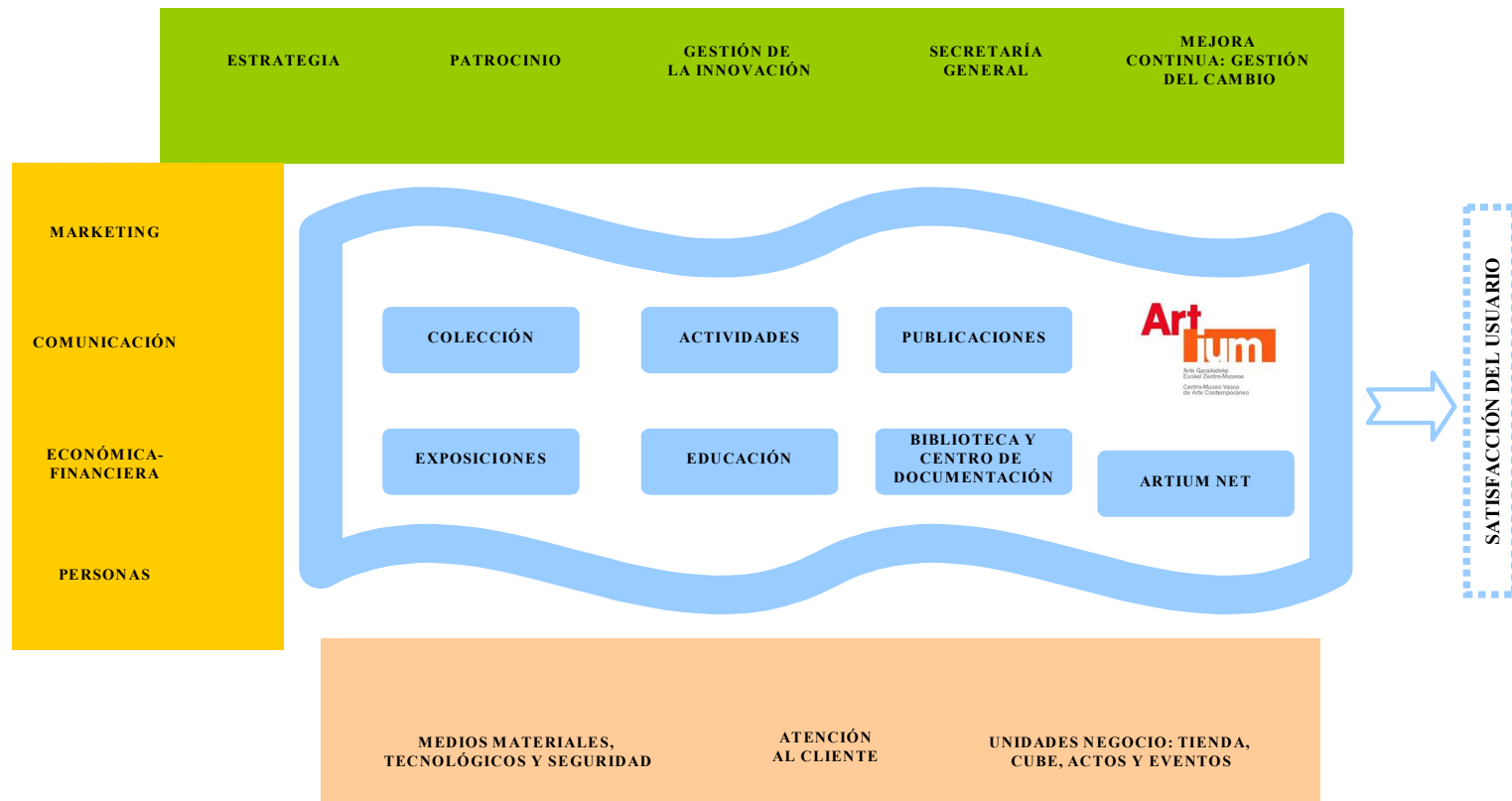


2.- ORGANIGRAMA POR PROCESOS



3.- MAPA DE PROCESOS

MAPA DE PROCESOS ARTIUM



4.- ESTRUCTURA DE COMITÉS



B) ORGANIGRAMA FUNCIONAL:

