

# Museus

20 30

Pla de  
museus  
de Catalunya



# **Museus 2030**

## **Pla de museus de Catalunya**



Generalitat de Catalunya  
**Departament de Cultura**





**Continguts**



# Continguts

---

Nota prèvia.....	7
1. Introducció .....	11
2. Els museus de Catalunya avui .....	21
A. Síntesi de l'anàlisi dels museus de Catalunya.....	23
B. Diagnosi DAFO .....	55
3. Museus 2030, una estratègia nacional.....	69
A. Visió.....	71
B. Principis i criteris d'actuació.....	79
C. Proposta del Sistema de Museus de Catalunya .....	85
D. Objectius estratègics .....	103
4. Pla d'actuacions .....	119
A. Introducció .....	121
B. Objectius específics i actuacions .....	125
C. Memòria econòmica.....	173
D. Sistema d'avaluació.....	207
5. Annexos .....	231
A. Xarxes temàtiques de museus .....	233
B. Xarxes territorials de museus .....	241
6. Crèdits i procés participatiu .....	249

---





## Nota prèvia

*Museus 2030. Pla de Museus de Catalunya* és el pla d'acció de la Generalitat de Catalunya per al conjunt de museus catalans que va ser presentada pel Conseller de Cultura, Lluís Puig, el 23 de setembre de 2017. Com en moltes altres iniciatives de la institució, el Pla s'ha vist afectat per les extraordinàries convulsions que ha patit l'autogovern català durant aquests darrers anys. Plantejat com una estratègia a mig termini, el Pla formula una visió clarament renovadora del què han de ser els museus catalans en l'horitzó de 2030, i dissenya un nou sistema de museus, que ha d'articular el suport de la Generalitat i de la resta d'institucions del país a aquests equipaments científics i culturals. Des del seu inici i fins al 2030, el Pla es desenvolupa en períodes quadriennals, on es concreten els objectius específics, les actuacions, els costos, les fonts de finançament i el calendari d'execució.

Com a eina fonamental de la política museística de la Generalitat el Pla havia de ser aprovat pel Govern de Catalunya a inicis de 2018. La suspensió de l'autonomia catalana aquell any no va permetre la seva aprovació ni la tramitació prèvia preceptiva. Un cop recuperada, s'han dut a terme els tràmits pertinents per presentar-lo al Govern amb la finalitat que sigui aprovat aquest 2020. Una de les parts més rellevants del document és el Pla d'Actuacions 2018-2021, que representa la primera fase del seu desplegament. Donat que han succeït ja els exercicis de 2018 i 2019 i que, consegüentment, només és pertinent aprovar pel govern el plantejament estratègic a 2030 i la part del Pla d'Actuacions de 2020 i de 2021, s'ha optat per mantenir el

document original, redactat a finals de 2017 i actualitzar aquells capítols que ho requereixen. A continuació es relacionen els capítols del Pla, indicant quins es mantenen igual que l'original i quins es modifiquen.

#### *-Els museus de Catalunya avui.*

Diagnòstic sobre la situació dels museus catalans. Es manté l'anàlisi realitzada el 2017, ja que no s'han produït modificacions destacables.

#### *-Museus 2030, una estratègia nacional*

Les grans fites que planteja el Pla a mig-llarg termini són plenament vigents: una visió del museu del futur d'alt valor públic; la creació d'un sistema de museus com a eina per articular les polítiques del govern; els set objectius estratègics per assolir una millora integral dels museus del país.

#### *-Pla d'Actuacions 2018-2021*

##### *-Introducció.*

Es manté el contingut en general i es modifiquen alguns paràgrafs referits al Pla d'Actuacions 2018-2021.

##### *-Objectius específics i actuacions*

Es consideren que tots els objectius específics i totes les actuacions són vigents. Això no obstant, i malgrat que el Pla no es va poder aprovar, una part de les actuacions s'han dut a terme, malgrat les restriccions polítiques i pressupostàries. Amb la finalitat d'actualitzar la informació, s'ha optat per fer constar al final de la descripció de les actuacions les que s'han iniciat el 2018 o 2019 i les dutes a terme a 31 de desembre de 2019.

##### *-Memòria econòmica*

La primera part de la memòria econòmica és una prognosi de les fonts possibles de finançament del Pla d'Actuacions 2018-2021 i una estimació dels ingressos a aconseguir. S'ha decidit mantenir-la íntegra, entenent que l'apartat objecte del pla actual és el referent als exercicis 2020 i 2021.

La segona part de la memòria és el pressupost de les actuacions. En primer lloc es relacionen totes les actuacions que generen despesa externa, amb els seus costos associats. Evidentment, s'han eliminat les despeses dels dos primers exercicis. Respecte el 2020 i 2021 s'han mantingut les previsions de despesa d'una part de les actuacions i s'han modificat les d'aquelles que s'han vist afectades per diferents motius. D'aquests, en destaquem dos de principals. D'una banda, la pròrroga durant dos anys dels pressupostos de la Generalitat que han frenat la

moderada expansió dels recursos prevista en el Pla. De l'altra, s'ha produït un increment de les aportacions a inversions, clarament superiors als imports previstos el 2017, gràcies als fons FEDER aconseguits per als museus catalans.

-Sistema d'avaluació

No s'ha modificat el sistema d'avaluació, però s'ha actualitzat la relació d'indicadors i s'han incorporat les magnituds de cada un d'ells per mesurar-los, tasca que havia restat pendent de dur a terme el 2017.

Febrer de 2020





# Introducció

1



---

# 1. Introducció

El museu és un dels principals equipaments especialitzats en la recerca, la conservació, i la transmissió del patrimoni i la memòria col·lectiva de la societat. A Catalunya, la fundació dels primers museus amb vocació pública es remunta al darrer quart<sup>1</sup> del segle XIX, a iniciativa d'intel·lectuals, d'estudiosos locals, de l'Església catòlica, d'associacions i de centres d'estudi. Neixen, doncs, per voluntats col·lectives o individuals sense una planificació prèvia, una circumstància que ha tingut continuïtat en el temps.

La creació de l'Institut d'Estudis Catalans i de la Junta de Museus de Barcelona l'any 1907, l'adquisició de terrenys a Empúries i l'expedició del romànic del Pirineu són fites de l'inici d'una de les etapes més fecundes de la cultura i la museologia catalanes. La dimensió de les tasques de conservació i documentació del patrimoni empeses llavors a Catalunya van ser referents a Europa, i és que l'impuls cultural que va fer la Mancomunitat de Catalunya va saber capitalitzar les iniciatives més capdavanteres. És en aquest moment quan es concreta la voluntat de bastir museus nacionals que s'inauguren durant la Segona República, com el Museu d'Art (1934) i el Museu d'Arqueologia (1935), i de crear museus locals. També cal esmentar la culminació, en ple franquisme, del Museu d'Arts i Tradicions Populars, així com

---

<sup>1</sup> L'Enrajolada-Casa Museu Santacana es crea l'any 1876, el Museu Víctor Balaguer de Vilanova i la Geltrú el 1884, el Museu Episcopal de Vic el 1891, el Museu de Mataró el 1894, el Museu Diocesà de Lleida el 1895 i el Museu Diocesà de Solsona el 1896, per posar-ne alguns exemples.

la tasca del col·leccionisme privat i l'associatiu. Durant la dictadura, la Junta de Museus va passar a ser la Junta de Museus de Barcelona i els museus locals van quedar desvinculats de la Junta de Museus.

La recuperació de la Generalitat de Catalunya va permetre la creació del Servei de Museus l'any 1980 i de la Xarxa de Museus Comarcals de Catalunya el 1982, l'inici dels Cursos de Museologia el 1983 —un precedent dels màsters universitaris en museologia, i l'edició del Llibre Blanc de Museus de Catalunya l'any 1984. Aquell any, la xarxa de museus estava integrada per 14 museus comarcals i per 14 museus locals i monogràfics, en un moment en què els ajuntaments de Catalunya maldaven per renovar els equipaments museístics i fer valer el patrimoni local.

L'aprovació de la Llei de museus el 1990 significa un punt d'inflexió en la política museística del Departament de Cultura ja que, a partir de llavors, l'arquitectura del sistema museístic va prioritzar el suport als museus nacionals, els museus propis i participats per la Generalitat de Catalunya. L'any 1993, amb l'impuls del Servei de Museus, es va posar en marxa el Registre de Museus de Catalunya, establert per la Llei de museus de 1990, i es mantingué un suport econòmic a la resta de museus, de manera que es va consolidar un model que, amb intermitències, s'ha mantingut vigent fins a l'actualitat.

Actualment, a Catalunya hi ha 114 museus inscrits en el Registre de Museus de Catalunya, així com centenars d'altres equipaments museístics i patrimonials, de naturalesa molt diversa, que no reuneixen les condicions per ser inscrits o, senzillament, que no tenen la voluntat de ser-hi. És un ecosistema ric i heterogeni, fruit dels esforços de l'Administració local, d'iniciatives privades de particulars, de l'Església i de la Generalitat de Catalunya. Fa deu anys, ara, de l'inici d'una crisi aguda i global que ha repercutit en totes les esferes de la vida i que ha agreujat les ja existents febleses dels museus. Malgrat la tempesta, els titulars dels museus, públics i privats, han continuat donant-los tot el suport que han pogut. Però també és cert que, arreu del país, llevat d'alguns casos, l'atenció cap als museus ha disminuït i que alguns dels seus titulars donen prioritat a altres àmbits que perceben més rendibles socialment.

Malgrat no ser la titular de la majoria dels museus catalans, la Generalitat de Catalunya té una gran capacitat d'incidir en el futur dels museus i corregir la deriva actual. Juntament amb les mesures convencionals, d'ordre legislatiu i normatiu, de planificació o de suport econòmic, la Generalitat pot incorporar valors i mètodes de la nova política, com la transparència o la participació, que permeten que aquesta incidència es basi en el consens i la confiança entre museus i institucions, i que sigui, en definitiva, més eficaç i vertebrada. Fa una dècada que la Generalitat impulsa projectes



de plans de museus per ordenar i actualitzar la política museística, com el Pla de museus 2007, que revisa el model museístic de la Llei de museus de 1990 i esbossa noves línies d'actuació per desplegar-lo, o el Pla de museus de Catalunya. Document de Treball de 2015, que planteja també una pregona modificació del sistema museístic preexistent, juntament amb una bateria d'actuacions concretes. El Pla actual és, en bona mesura, hereu de tots ells, i s'ha adaptat al context museístic, cultural, polític, social i econòmic. És clar que calia una renovació de la política museística de la Generalitat de Catalunya, en la qual el lideratge i la cooperació amb els museus i amb les altres administracions esdevinguin factors imprescindibles.

El Pla de museus de Catalunya vol depassar la política centrada en els museus nacionals i els equipaments propis i mirar, alhora, el conjunt de museus del país. Disposem d'un patrimoni ric i divers, d'unes xarxes de museus amb gran presència a tot el país, d'uns professionals amb capacitat per adaptar-se al canvi, d'unes institucions decidides a liderar-lo i d'un públic creixent, crític i entusiasta. Per tant, considerem els museus com un dels principals instruments del coneixement, la recerca, la conservació, la valoració i la difusió del patrimoni cultural del país. Els museus catalans han de tenir impacte en la nostra societat i, ben segur, cal seguir avançant i consolidant Catalunya com un país capdavanter en matèria de museus i patrimoni cultural. Per això, el Pla també posa èmfasi en els valors socials del museu que el legitimen. El museu ha de ser visible i participar en la construcció crítica de la identitat, ser inclusiu i afavorir la cohesió social, la prosperitat de les persones i el seu desenvolupament cultural. Alhora, el museu també ha d'estar orientat a la recerca, per esdevenir un instrument útil als reptes de memòria.

Per tots aquests motius, la Generalitat de Catalunya confirma la seva determinació d'actuar globalment per a tots i cadascun dels museus catalans, cosa que requereix la dotació d'una eina de planificació estratègica de caràcter global i amb perspectiva de permanència, i que es concreta en el present document, *Museus 2030. Pla de museus de Catalunya*.

*Museus 2030. Pla de museus de Catalunya* parteix del marc competencial del Govern de la Generalitat de Catalunya, així com dels principis i els valors que determina l'Estatut d'autonomia de Catalunya de 2006, que en el seu recorregut ha de proposar la modificació de la legislació vigent, per adaptar-la a les fites esmentades i a l'aspiració d'una plena sobirania cultural per a la societat catalana.

*Museus 2030. Pla de museus de Catalunya* s'estructura en tres grans apartats o àmbits. El primer és una síntesi de la diagnosi dels museus de Catalunya. Aquesta síntesi permet posar en evidència els principals reptes que els museus catalans han d'afrontar per encarar el futur.

La segona part es dedica al conjunt de propostes estratègiques basades en una nova visió dels museus que, amb una perspectiva ambiciosa, s'ha d'assolir el 2030. Destaca d'entre aquestes propostes, la creació d'un instrument bàsic per actuar sobre el conjunt dels equipaments museístics catalans per part de la Generalitat de Catalunya, i que definim com el **Sistema de Museus de Catalunya**. Mitjançant eines de planificació estratègica com el Mapa de Museus de Catalunya, el sistema ha d'ajudar a reordenar els museus del país i a revisar les categories museístiques actuals, establertes per la Llei de museus de 1990, per exemple incorporant el programa dels museus de suport territorial, com a elements clau en l'estructuració i l'equilibri dels equipaments patrimonials del país. A més, el sistema reforça les estructures del Departament de Cultura al servei dels museus i desplega instruments de suport transversal, com són les xarxes temàtiques i territorials.

El Pla de museus és ambiciós, també és realista i progressiu: la darrera part, la tercera, té per objecte concretar les propostes operatives per als propers quatre anys, presentant un **Pla d'actuacions 2020-2021**, que enumera totes les actuacions que es volen dur a terme, i conté una memòria i una projecció econòmica, que ha de permetre garantir el seu acompliment. Així mateix, s'ha definit el sistema d'avaluació del Pla d'actuacions 2018-2021 amb el Consell Nacional de la Cultura i de les Arts, cosa que significa que, per primera vegada, el CoNCA avaluarà una política sectorial.<sup>2</sup>

Cap. 1

16

Aquest document és resultat d'un procés de treball caracteritzat, sobretot, pel diàleg i la participació amb el sector museístic del país. Tal com es volia, els museus de Catalunya han tingut protagonisme en l'elaboració d'aquest Pla. Més de dos-cents professionals hi han aportat la seva expertesa i el seu parer en els diferents moments de l'elaboració. La síntesi de la diagnosi, la visió, els objectius i les actuacions que es presenten en els següents capítols del document són fruit de la reflexió feta i compartida entre tots.

Aquesta és, sens dubte, una de les principals forces de *Museus 2030. Pla de museus de Catalunya*, document que aspira a esdevenir una veritable estratègia de futur d'abast nacional, comuna entre tots els museus, les institucions titulars, el govern del país, i la resta d'administracions públiques amb interessos i responsabilitats en la seva promoció i suport.

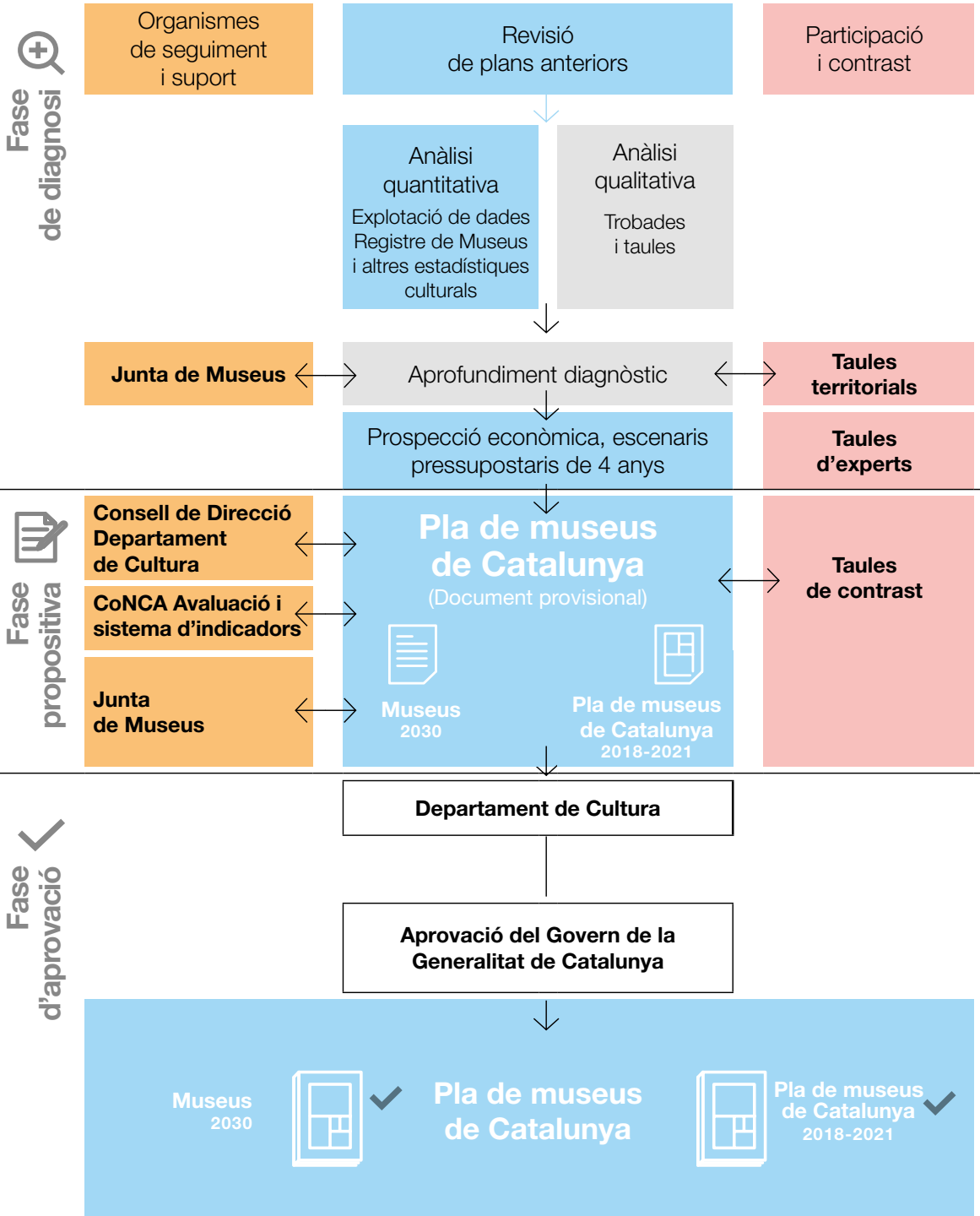
---

<sup>2</sup> Malgrat que es manté aquí el nom original de Pla d'Actuacions 2018-2021, i tal com consta en la introducció, s'han modificat totes les parts afectades per centrar-lo en les actuacions de 2020 i 2021.





Procés d'elaboració del Pla de museus de Catalunya



Podeu consultar la relació de taules del procés participatiu (taules territorials, taules d'experts i taules de contrast) entre les pàgines 251 i 259.



ARTIST'S STATEMENT  
The painting is a study of light and shadow, focusing on the human form and the play of light on the skin and fabric. The woman's expression is contemplative, and the overall mood is intimate and quiet.





## Els museus de Catalunya avui

2







## Els museus de Catalunya avui

A

H 2

Síntesi  
de l'anàlisi  
dels museus  
de Catalunya



---

## 2. Els museus de Catalunya avui

---

### A. Síntesi de l'anàlisi dels museus de Catalunya

La diagnosi sobre els equipaments museístics catalans i les polítiques de suport s'ha elaborat mitjançant una metodologia mixta, que combina mètodes quantitius i qualitius. D'una banda, els quantitius s'han basat en l'explotació de les dades del Registre de Museus de Catalunya i de les col·leccions obertes al públic i en altres fonts estadístiques existents respecte a equipaments museístics<sup>3</sup>, i el resultat dels quals és *L'anàlisi quantitativa sobre els museus catalans*, un informe elaborat el novembre de 2016. De l'altra, els qualitius s'han dut a terme a través d'una investigació participativa en la qual, tal com s'ha mencionat en la introducció, hi han participat més de dos-cents professionals. S'ha desenvolupat al llarg d'un any i mig i s'ha

---

3 Aquestes fonts són bàsicament el Registre de Museus de Catalunya i el de col·leccions obertes al públic, dels quals s'han explotat les dades de què disposen i també dels treballs elaborats, com ara els *Indicadors dels museus de Catalunya 2014 i 2015* i l'*Informe anual sobre l'estat dels museus del país 2014*. L'univers de les dades del Registre són els museus registrats i les col·leccions obertes al públic. Algunes de les dades del Registre presenten limitacions de fiabilitat, sobretot a causa de la discontinuïtat de dades d'alguns museus i dels diferents criteris existents a l'hora d'introduir dades, com és el cas de les despeses i els ingressos. En els casos afectats, s'ha determinat el criteri de reduir l'univers de museus a explotar per disposar de blocs de dades homogenis. En les taules i els gràfics es fa constar amb la indicació N l'univers de museus que s'analiza. Atès que l'anàlisi és del novembre del 2016, majoritàriament hi consten dades del 2015. És important remarcar-ho, ja que sembla que entrem en un període expansiu, de signe contrari a l'anterior, marcat per la crisi econòmica. Altres fonts estadístiques són l'informe anual de la Junta de Museus de Catalunya; les auditories sobre les museografies dels museus catalans, encarregades pel Servei de Museus i Protecció de Béns Mobles i per les xarxes territorials de museus; les dades generals de l'Idescat i la informació publicada pel Gabinet Tècnic del Departament de Cultura sobre despesa pública en cultura.

materialitzat a través de l'organització de deu taules de treball especialitzades, de reunions amb els representants dels museus al territori, d'entrevistes en profunditat i de l'elaboració, l'emplenament i el tractament de qüestionaris per aprofundir en temes específics. El ventall d'àmbits tractats ha estat tan ampli que l'anàlisi qualitativa depassa l'extensió del document del Pla de museus de Catalunya, que dona prioritat a les propostes estratègiques i operatives per millorar la situació dels museus catalans.

Ens adonem que la diagnosi final sobre els equipaments museístics de Catalunya és un document amb entitat pròpia que, més enllà de sustentar les propostes del document *Museus 2030. Pla de museus de Catalunya*, esdevé un referent per al seguiment i l'avaluació del sistema museístic català, motiu pel qual se'n farà una edició específica.

L'explotació de les dades del Registre de Museus es va compilar en el document *Anàlisi quantitativa sobre els museus catalans*. En aquest document es fa una segmentació dels museus registrats de Catalunya en cinc blocs, depenent d'unes variables clau que permeten entendre millor un ecosistema museístic complex i heterogeni. Els paràmetres principals d'aquesta segmentació es presenten en la taula següent. Al llarg d'aquesta síntesi s'utilitza sovint aquesta segmentació.

### Museus registrats a Catalunya 2015

Dimensió	Nombre	%	Variables clau (mitjana)
Museus grans	17	15 %	Pressupost: <b>5.913.906</b> €/any Plantilla: <b>42</b> persones Visitants/any: <b>393.000</b>
Museus mitjans-grans	32	28 %	Pressupost: <b>635.287</b> €/any Plantilla: <b>9</b> persones Visitants/any: <b>102.000</b>
Museus mitjans-petits	34	30 %	Pressupost: <b>283.324</b> €/any Plantilla: <b>5</b> persones Visitants/any: <b>19.000</b>
Museus petits	19	17 %	Pressupost: <b>155.920</b> €/any Plantilla: <b>3</b> persones Visitants/any: <b>9.000</b>
Museus al límit de sostenibilitat	12	10 %	Pressupost: <b>60.247</b> €/any Plantilla: <b>2</b> persones Visitants/any: <b>4.000</b>

Anàlisi quantitativa del document *Museus 2030. Pla de museus de Catalunya*, a partir de les dades del Registre de Museus de Catalunya.

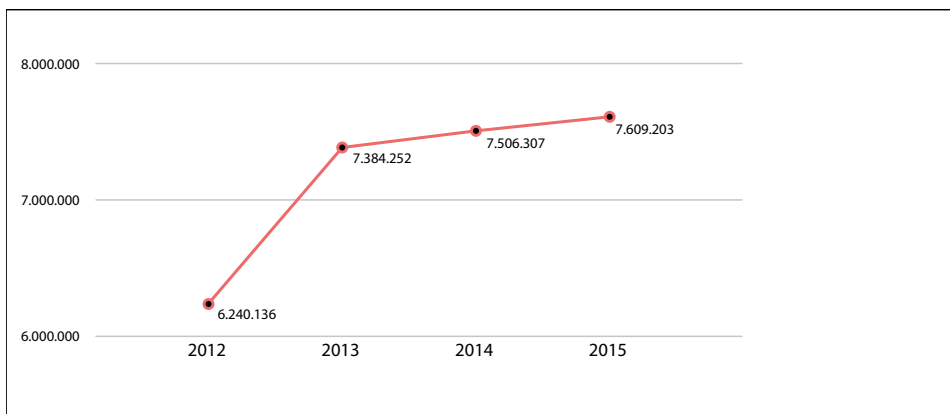
## Catalunya, un país amb un patrimoni ampli i divers

País antic, terra de pas i creuament de pobles i cultures, Catalunya té un patrimoni molt ampli, divers i estès territorialment, que el fa representatiu de les principals èpoques històriques i expressions culturals del país.

El patrimoni cultural immoble i moble de Catalunya comprèn 35.101 monuments protegits, 12.886 jaciments arqueològics i 7.609.203 béns mobles conservats en museus (2015).

Com a institució cultural i científica que té la missió específica de preservar els béns patrimonials mobles, els museus catalans són els custodis d'aquest llegat, amb prop de vuit milions de béns mobles, dels quals més de dos milions i mig estan declarats béns d'interès cultural.

### Béns mobles conservats pels museus registrats i les col·leccions obertes al públic de Catalunya

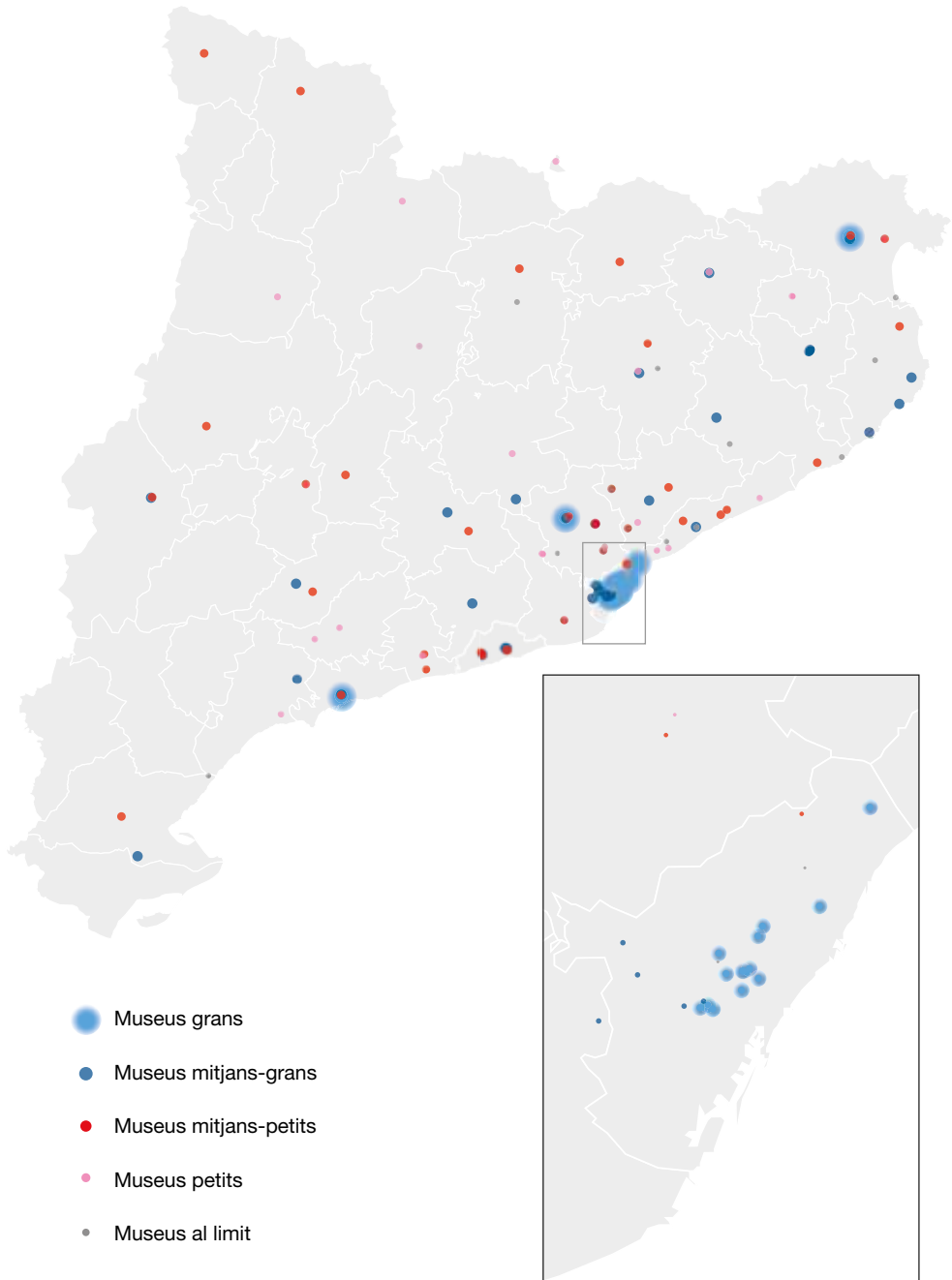


Anàlisi quantitativa del document *Museus 2030. Pla de museus de Catalunya*, a partir de les dades del Registre de Museus de Catalunya.

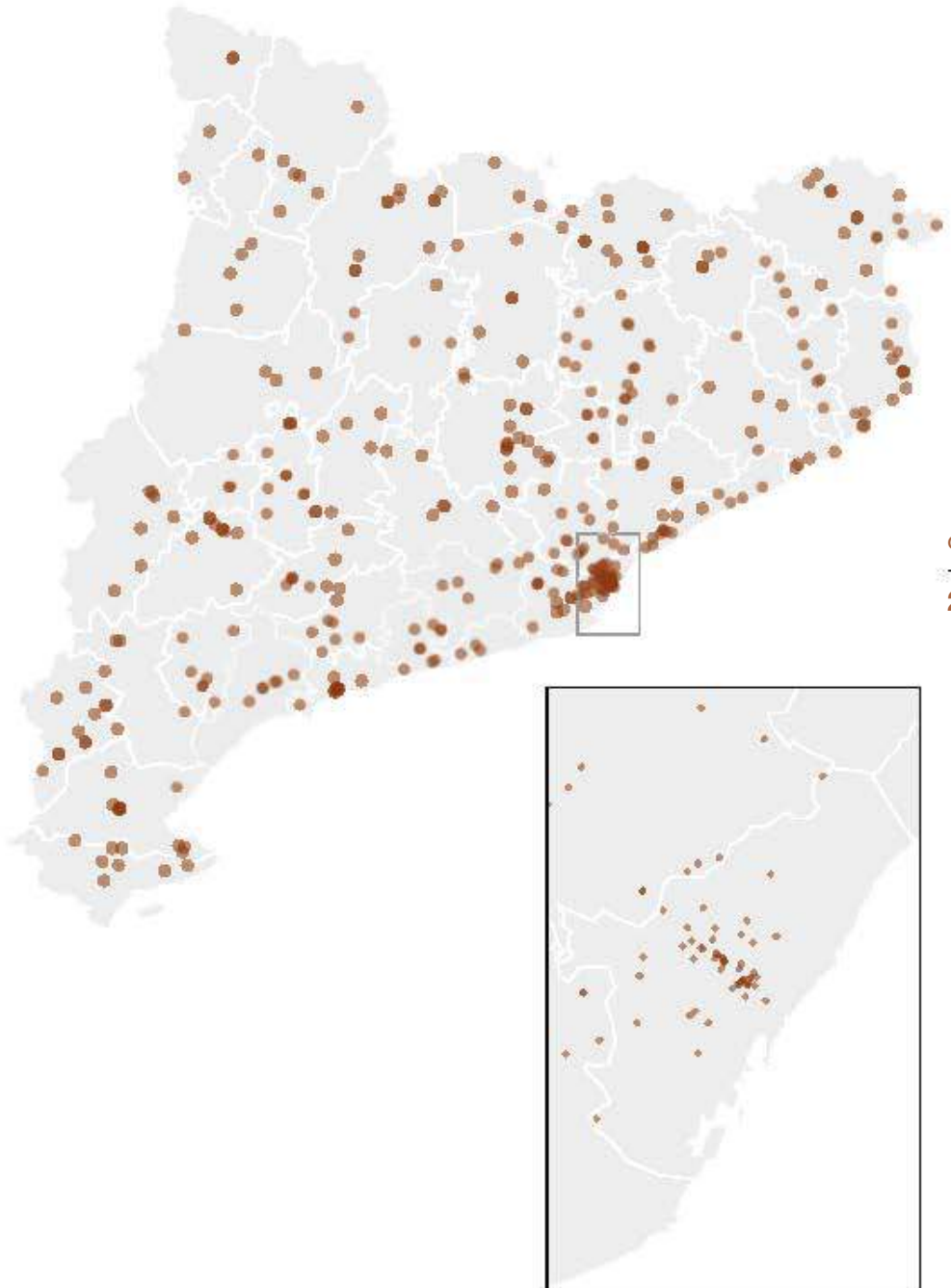
## Distribució dels museus registrats a Catalunya 2015

Cap. 2/A

28



## Distribució de les col·leccions obertes al públic Catalunya 2015

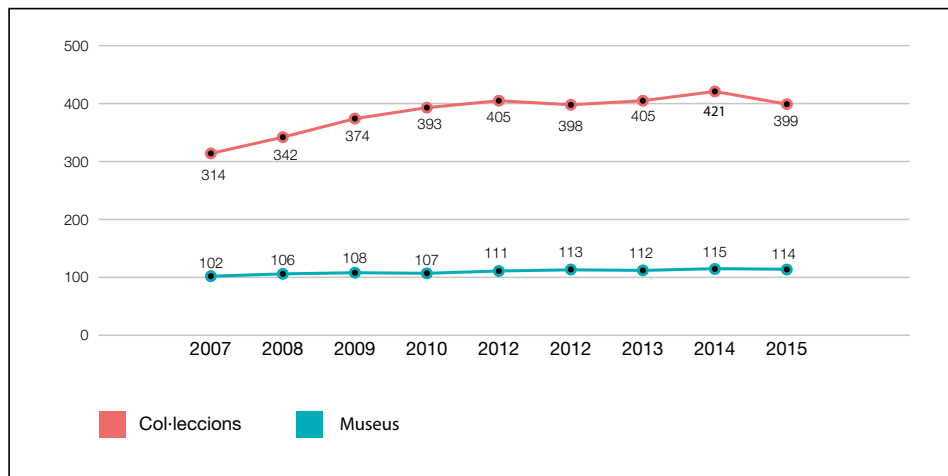


## Els equipaments museístics de Catalunya. Nombre i distribució territorial

A Catalunya, l'any 2015, hi ha 624 equipaments museístics registrats oficialment, dels quals 114 són museus registrats, 111 són extensions d'aquests museus<sup>4</sup> i 399 són col·leccions obertes al públic<sup>5</sup>. Tot i això, el nombre real d'equipaments museístics és més elevat, ja que la inscripció en els registres és voluntària.

El nombre de museus incorporats al Registre ha crescut de manera molt moderada però sostinguda des del 2009 fins al 2015. En conjunt, hi ha un 5,6 % més de museus registrats que el 2009, mentre que les col·leccions obertes al públic han crescut amb més proporció, un 27,4 %.

### Museus registrats i col·leccions obertes al públic



Cap. 2/A

30

Anàlisi quantitativa del document *Museus 2030. Pla de museus de Catalunya* a partir de les dades del Registre de Museus de Catalunya.

- 4 Les extensions dels museus són espais fora de l'edifici principal que depenen directament del museu i que poden ser jaciments, monuments, espais expositius i, en menys proporció (una trentena), magatzems i altres dependències logístiques.
- 5 Els museus registrats són els inscrits en el Registre de Museus. Compleixen els requisits de la Llei de museus, i formen part del que es podria considerar el sistema nacional de museus. Les col·leccions obertes al públic, també reconegudes per la Llei, són equipaments tipològicament molt diversos que van des d'equipaments amb una gran afluència de visitants (com ara la Pedrera o el Cosmocaixa) a museus municipals petits, cases museu, centres d'interpretació o col·leccions de particulars. Cal no confondre el terme *col·lecció oberta al públic* com a equipament amb el de *col·lecció*, que es refereix a un conjunt de béns mobles.





## Museus i col·leccions obertes al públic per vegueries 2015

Vegueria	Museus registrats	%	Col·leccions	%	Total equipaments	%
Alt Pirineu i Aran	5	4,4	33	9,0	38	8,0
Barcelona	55	48,2	112	30,0	167	34,0
Catalunya central	11	9,6	55	15,0	66	13,0
Girona	24	21,1	60	15,0	84	17,0
Lleida	5	4,4	42	11,0	47	10,0
Tarragona	11	9,6	41	11,0	52	11,0
Terres de l'Ebre	3	2,6	34	9,0	37	7,0
<b>Total</b>	<b>114</b>	<b>100</b>	<b>377</b>	<b>100</b>	<b>491</b>	<b>100</b>

Cap. 2/A

32

Anàlisi quantitativa del document *Museus 2030. Pla de museus de Catalunya* a partir de les dades del Registre de Museus de Catalunya.

Per vegueries, la de Barcelona concentra gairebé la meitat dels museus registrats i un terç de les col·leccions. Barcelona i Girona aporten un percentatge de museus registrats superior al percentatge que aporten al total de centres.

La ciutat de Barcelona concentra la majoria de recursos museístics, té dinou museus registrats i aplega la majoria de museus grans<sup>6</sup>, el 62,2% de visitants, el 69,4% d'ingressos i el 62,8% de despesa, amb dades de l'any 2015.

Per contra, a la regió metropolitana, que és on es troba gairebé la meitat de la població del país, amb prop de 4 milions d'habitants, la presència de museus registrats és baixa<sup>7</sup>.

<sup>6</sup> A excepció del Museu Dalí de Figueres, el Museu Nacional d'Arqueologia de Tarragona, el Museu de la Ciència i de la Tècnica de Terrassa i el Museu de Badalona.

<sup>7</sup> Un exemple d'aquesta situació és la comarca del Baix Llobregat, ja que, amb un total de 809.883 habitants, hi ha 612.088 persones que viuen en ciutats de més de 20.000 habitants que no tenen cap museu registrat al municipi.

Una tercera característica de la distribució d'equipaments museístics és l'elevada presència de col·leccions obertes al públic als municipis més petits al llarg de tota la geografia catalana, i no solament a les zones amb una densitat de població baixa<sup>8</sup>.

A part de Barcelona i de la regió metropolitana, a la resta de Catalunya hi ha una correspondència entre museus i població, amb més intensitat a la zona litoral i prelitoral i de manera més difusa a la part central i a ponent.

Aquestes característiques reflecteixen una distribució complexa. Alguns factors que ajuden a explicar-ho, són::

- El gran desplaçament històric de béns d'arreu del país cap a la capital catalana (on el cas del MNAC és paradigmàtic).
- La creació dels museus de l'Església a les seus de bisbats per preservar un patrimoni molt vast i dispers.
- La gran expansió de centres d'interpretació i d'infraestructures similars des del començament del mil·lenni, esperonada pels recursos provinents d'altres administracions públiques i pels fons estructurals europeus. El 2016 es van identificar 291 equipaments d'aquestes característiques, el 70% dels quals s'ubiquen en municipis de menys de 10.000 habitants<sup>9</sup>. Aquest grup d'equipaments se suma al ja nombrós grup de les col·leccions obertes al públic, la qual cosa dibuixa un paisatge de minifundi arreu de Catalunya, amb uns equipaments que tenen seriosos problemes de supervivència i als quals és molt difícil atendre des de l'àmbit nacional.

## Titularitat i governança dels museus catalans

El 87% dels museus registrats de Catalunya són de titularitat pública. La majoria de museus públics són de titularitat municipal i de gestió directa (58 museus). Hi ha divuit museus constituïts com a ens autònoms i tretze són consorcis, en els quals intervé més d'una administració pública en la seva gestió. Finalment, hi ha sis museus públics personificats amb fundacions públiques i cinc són titularitat o tenen encàrrec de gestió de la Generalitat de Catalunya. A Catalunya, doncs, el museu predominant és el museu local de gestió directa. Hi ha, però, una correspondència entre algunes característiques dels museus i la titularitat. Les més rellevants són el perfil dels museus privats de Catalunya que no pertanyen a l'Església, que són molt pocs, però tenen, en canvi, molt d'impacte sobre el conjunt. El Museu del FC Barcelona o el Museu Dalí, per exemple, tenen unes dades de visitants i d'ingressos propis molt per sobre del conjunt. Un altre fet rellevant és el que fa referència a la distribució territorial i la

<sup>8</sup> Cal tenir en compte que el registre de col·leccions obertes al públic inclou centres d'interpretació, molt implantats als municipis petits.

<sup>9</sup> «Els equipaments de difusió i d'interpretació del patrimoni cultural i natural». Informe intern. Servei de Museus i Conservació de Béns Mobles. 2012.

grandària del museu. A la ciutat de Barcelona, la presència de museus grans i amb titularitats compartides (mitjançant els consorcis) o diverses (privada, de la Generalitat de Catalunya, de l'Ajuntament de Barcelona) és molt més alta que a la resta del país, en què predominen clarament els museus de titularitat municipal.

La titularitat majoritàriament pública dels museus ha estat una garantia per a la seva pervivència, si tenim en compte que la majoria no arriba a generar en ingressos propis ni el 20 % del seu pressupost. És una evidència que la majoria de museus, llevat d'aquells ubicats en territoris amb molta població i en zones turístiques, no se sostenen sense la participació pública.

Els avantatges del caràcter públic dels museus s'enterboleixen, però, en el moment de valorar-ne la gestió, el dinamisme i el grau d'autonomia. En els darrers set anys, i a conseqüència de la crisi econòmica, els museus han perdut autonomia i han vist reduir els seus pressupostos en percentatges elevats. La Llei de racionalització i sostenibilitat de l'Administració local (LRSAL) ha forçat la desaparició de consorcis, instituts autònoms i patronats, en un procés de recentralització de la gestió dels museus que n'ha afectat la governança.

Cap. 2/A

34

L'any 2006, un 30,7 % dels museus es governaven amb un patronat amb personalitat jurídica, mentre que l'any 2016 el percentatge havia baixat al 20,1 %. Inversament, un 12,2 % de museus eren de gestió directa local l'any 2006, un percentatge que va créixer fins al 20,0 % el 2016<sup>10</sup>.

L'autonomia de gestió és una de les principals reivindicacions dels equips de gestió dels museus. L'autonomia de la gestió no es tradueix, necessàriament, a disposar de personificació jurídica pròpia. De fet, per a molts museus petits, el fet que la gestió administrativa dels recursos humans i la tramitació econòmica estiguin centralitzades als ajuntaments pot ser preferible. Però, en altres casos, el desplaçament de la presa de decisions des del museu a instàncies centrals del municipi, amb lògiques allunyades de la missió del museu, ha comportat una minva en la seva capacitat de dirigir-se, com també ho ha estat la desaparició d'instàncies de participació ciutadana, com era el cas dels patronats<sup>11</sup>.

---

<sup>10</sup> Registre de Museus. Dades sobre el conjunt de museus que van respondre el qüestionari de manera continuada en el període 2006-2016.

<sup>11</sup> La interpretació de tot aquest apartat és molt més completa en l'anàlisi qualitativa, ja que la valoració del rol dels patronats i de la seva composició i funcions no sempre és positiva. En tot cas, i des d'una perspectiva general, la desaparició d'ens participatius i amb una certa autonomia va en contra de la voluntat de les polítiques actuals d'incrementar la participació ciutadana en l'esdevenir dels museus.

## Els recursos econòmics dels museus

L'any 2015, el pressupost total executat pels museus de Catalunya va ser de 150.336.466 euros. D'aquests 150 milions d'euros, 70,7 milions (un 47,0 %) van provenir de les aportacions dels titulars que, com s'ha assenyalat anteriorment, són majoritàriament públics. D'aquesta xifra es podria deduir, molt erròniament, però, que el nivell d'autofinançament se situa per sobre del 50 %, si restem del conjunt uns pocs museus que presenten uns nivells d'ingressos molt elevats, com ara sobretot el Museu Futbol Club de Barcelona, el Museu Dalí i el Museu Picasso, la realitat és ben diferent: un 81,2 % de tots els museus registrats del país tenen menys d'un 16 % d'ingressos propis en el seu pressupost, i un grau de dependència del finançament de les institucions principals d'entre el 80 i el 90 %<sup>12</sup>.

Territorialment hi ha dues demarcacions amb una dependència pública molt elevada, del 96 %: Lleida i les Terres de l'Ebre. A Barcelona, on hi ha museus molt grans i amb índexs superiors al 50 %, però també molts de petits, les dades globals no reflecteixen adequadament la realitat. La resta de demarcacions oscil·len en una forquilla d'entre el 20 i el 30 %.

### Ingressos dels museus registrats de Catalunya 2015

Cap. 2/A

Aportacions dels titulars		70.759.384 €	
Ingressos propis	Taquillatge	55.302.515,88 €	71.011.354 €
	Monitoratge	1.432.006,13 €	
	Vendes	4.756.407,95 €	
	Lloguer d'espais	2.321.740,69 €	
	Altres	7.198.683,19 €	
Ingressos externs	Subvencions	4.346.581,32 €	8.565.728 €
	Patrocinis	3.328.371,64 €	
	Altres	890.775,42 €	
<b>Total ingressos</b>			<b>150.336.466 €</b>

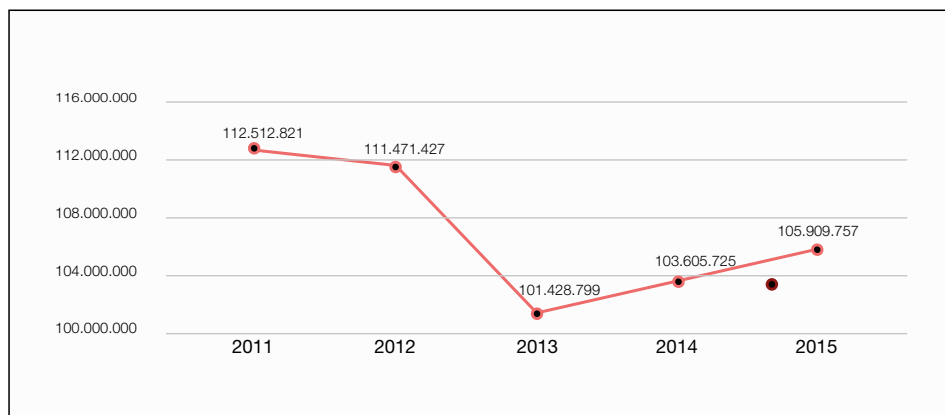
35

Memòria econòmica i escenaris econòmics possibles. Pla de museus de Catalunya, 2017-2021. TRACIS. Projectes econòmics i financers. 2016.

<sup>12</sup> Aquest percentatge encara podria ser més elevat si els ingressos per subvencions públiques, que no queda clar en quin concepte s'han sumat, no hi estiguessin inclosos.

Analizant els museus per segments, en primer lloc, observem que només els grups de museus grans i dels mitjans grans superen els 300.000 € de pressupost, la qual cosa representa que la meitat dels registrats (53%) treballen amb pressupostos inferiors als 300.000 €. Només disset (un 15%) tenen un pressupost superior al milió d'euros. De nou, en aquest cas, el salt entre un nombre reduït de museus i la resta és molt alt pel que fa als recursos econòmics, cosa que indica les diferències que hi ha en la capacitat d'uns i d'altres.

### Despesa dels museus registrats



Anàlisi quantitativa del document *Museus 2030. Pla de museus de Catalunya* a partir de les dades del Registre de Museus de Catalunya.

Respecte a l'evolució dels pressupostos dels museus en els darrers anys, s'ha produït una reducció del 5,9% per al conjunt de museus registrats en el període 2011-2015. En l'any 2015 hi ha un increment de la despesa en relació amb el 2014, un any en què ja havia augmentat respecte al 2013. Ara bé, en el període 2011-2015, la situació és diferent en cadascun dels segments. En el cas dels museus al límit de la sostenibilitat es pot percebre que han perdut un terç del seu pressupost, fet que accentua la seva insostenibilitat. També en el segment dels museus mitjans-petits, el més nombrós, es pot comprovar que les pèrdues han estat molt accentuades, d'un 20%, tal i com mostra la taula següent.

## Pressupost dels museus registrats per segments 2015

	Nombre i %	Pressupost (mitjana)	Evolució 2011-2015 en %
Grans	17 (15 %)	5.913.906	-6,8 %
Mitjans-grans	32 (28 %)	635.287	0,1 %
Mitjans-petits	34 (30 %)	283.324	-19,9 %
Petits	19 (17 %)	155.920	2,3 %
Al limit sostenibilitat	12 (10 %)	60.247	-34,2 %

Anàlisi quantitativa del document *Museus 2030. Pla de museus de Catalunya* a partir de les dades del Registre de Museus de Catalunya.

D'aquestes dades remarquem aquesta majoria de museus catalans que disposen d'un pressupost inferior als 300.000 euros. Ens indica un tipus d'equipament amb una capacitat reduïda de gestió, si tenim en compte que el pressupost inclou totes les despeses, entre les quals hi ha les d'estructura i de personal. Hi ha qui pot valorar de moderada aquesta reducció dels pressupostos dels museus del 5,9%, atesa l'envergadura de la crisi econòmica. Tanmateix, la dada important és aquest import constant inferior als 300.000 euros que ens assenyala que la migradesa de recursos econòmics de molts museus és estructural i no pas conjuntural.

Dins de l'estructura pressupostària dels museus s'ha produït un fort decrement de les despeses d'activitat respecte a les d'estructura. L'anàlisi qualitativa en dona més informació<sup>13</sup>.

### La despesa pública en museus

Les aportacions de les administracions públiques catalanes als museus el 2014<sup>14</sup> van ser de 120 milions d'euros. En aquestes aportacions, els municipis hi aporten entre

<sup>13</sup> Els responsables dels museus d'una de les cinc ciutats més grans de Catalunya comentaven que el Pla d'Ajust del 2012 va significar una retallada del 80% del capítol II. Des del museu d'una altra ciutat del Barcelonès, d'entre les deu ciutats més grans de Catalunya, s'afirmava que el pressupost d'activitats actuals és inferior al del 1986, quan va obrir el museu.

<sup>14</sup> En aquest moment no disposem de dades més actuals sobre la despesa del conjunt d'administracions destinada a museus, motiu pel qual ens hem de basar en les del 2014.

el 55 i el 60 % (recordem que és l'administració titular de la majoria de museus catalans); la Generalitat de Catalunya, entre el 30 i el 34 %, i les diputacions provincials, un 10 %. Durant el període de la crisi econòmica, aquesta estructura es va modificar lleugerament, atès que la Generalitat va disminuir les seves aportacions de manera més accentuada que la resta d'administracions. Tanmateix, a partir del 2014 ha tornat a augmentar les aportacions als museus; es recupera així un esquema de distribució de la despesa entre administracions que s'ha mantingut estable des de fa quinze anys.

La despesa pública en museus ha disminuït un 18,3 % des de l'any 2009. El conjunt de museus ha passat de tenir 147 milions d'euros de diner públic de les administracions catalanes el 2009 als 120 del 2014, la qual cosa representa una pèrdua de 27 milions en aquest període de sis anys. La disminució de la despesa en museus ha estat en un percentatge menor (10 punts menys) que el conjunt de la despesa en cultura, que ha estat d'un 28 %.

L'any 2014 s'observa una recuperació de la despesa pública en museus: la Generalitat l'augmenta un 13,5 % respecte a l'any anterior, i els ajuntaments, un 1,5 %. Les diputacions, tanmateix, encara la disminueixen un 1 %. El 2014, el conjunt de despesa als museus augmenta per primer cop en el període de crisi, un 5 %. El total de despesa pública en cultura també augmenta un 5,5 %

Cap. 2/A

38

En el període 2009-2014, les subvencions del Departament de Cultura de la Generalitat de Catalunya es van reduir un 47 % (un 48 % en les subvencions per a activitats i un 44 % en les reduccions per a inversions).

Un capítol a part són les aportacions de l'Estat a la cultura per a Catalunya, que ha passat del 6 % al 2 %; una reducció del 78,8 % en aquest període, fet que ha incidit molt notablement en aquells museus en què l'Estat figura com a integrant dels òrgans de govern.

### Els equips de gestió dels museus catalans

Amb relació a altres equipaments culturals, el museu es pot caracteritzar com l'equipament de la complexitat, qualificatiu derivat de la multiplicitat de funcions que porta a terme. El programa públic d'activitats del museu, que ha crescut i s'ha diversificat extraordinàriament des de finals del segle passat, és fruit d'un procés de preservació, registre i inventari, documentació, préstec, recerca, serveis educatius, comunicació, desenvolupament de públics, producció d'activitats, etc. En definitiva, hi ha una multitud de tasques. D'aquestes, bona part de les de caràcter científic, no són visibles habitualment.



Una anàlisi dels equips de gestió dels museus catalans és forçosament limitada, ja que no existeixen uns estàndards referencials sobre els equips dels museus i, a més, les dades disponibles són genèriques<sup>15</sup>.

Amb dades procedents del Registre de Museus, l'any 2015 hi havia 1.760 persones treballant als museus de Catalunya. D'aquestes, un 69 % eren de caràcter fix i un 9 % de caràcter temporal. La resta, un 22 %, eren persones que treballaven per compte propi o per a empreses de serveis externalitzats.

Només un 10 % dels museus té plantilles superiors als vint treballadors. També és il·lustratiu que el nombre de treballadors dels cinc museus més grans aportí el 36,9 % del personal fix dels museus de Catalunya<sup>16</sup>.

La reduïda dimensió dels museus de Catalunya es palesa amb el fet que el 78 % té entre un i deu treballadors. I encara més: un de cada quatre museus disposa d'una plantilla d'entre una i tres persones. Tenint en compte que la llei obliga els museus a dotar-se d'un director i de dues persones de vigilància —una exigència que està clarament per sota de les necessitats bàsiques d'un museu—, es pot afirmar que la majoria de museus de Catalunya disposa d'una dotació de personal fix molt baixa.

L'evolució dels recursos humans als museus<sup>17</sup> en el període 2011-2015, depenent de la seva grandària, presenta tendències dispars: les dades indiquen un 23 % d'increment de plantilles als museus grans, que contrasta molt amb la resta de categories de museus. En aquells museus tipificats com a mitjans-grans hi ha hagut un decrement del 7 % del personal, en aquest interval temporal. El personal s'ha reduït un 16 % en els museus mitjans-petits, i un 28 % en els museus petits. Els museus petits al límit de la sostenibilitat han perdut el 25 % de la plantilla entre

15 Onze anys després de l'aprovació de la Llei de museus es va publicar el Decret 232/2001 sobre el personal tècnic i directiu de museus. L'article 1.2 del Decret feia referència a la dotació de personal: «La dotació de personal de cada museu s'ha de determinar depenent de les característiques, el volum o l'abast territorial de les seves col·leccions i dels seus serveis». El fet de determinar la dotació de personal de cada museu és una tasca que mai no es va portar a terme i està pendent des de l'any 2001.

El Registre de Museus disposa de l'agregat «resta de personal» i no aporta informació precisa de quants llocs de treball equivalents a temps complet generen els serveis externalitzats dels museus. És probable que s'hagin comptabilitzat, sobretot, els llocs de treball extern d'aquelles tasques del museu amb un valor afegit elevat, com ara els serveis educatius o d'atenció al públic, i no tant serveis com ara els de neteja o de manteniment.

16 Font: Registre de Museus, excepte el MACBA, que ha informat directament de la seva plantilla. Els cinc museus són: MNAC (104 treballadors), Teatre-Museu Dalí (96 treballadors), Museu Marítim (80 treballadors), MACBA (79 treballadors) i Museu de Ciències Naturals (69 treballadors). Per contextualitzar la dimensió dels museus catalans, la plantilla del Museo del Prado és de 528 persones (BOE 24.07.2013) i si hi afegim la del Museo Nacional Reina Sofía (490 persones) gairebé se situen en un ordre de magnituds equiparable a la del conjunt de museus catalans.

17 *Anàlisi Quantitativa dels Museus de Catalunya* (2016). Les dades corresponen als setanta-sis museus registrats que han proporcionat aquesta dada de manera continuada en l'interval 2011-2015. Aquesta mostra correspon al 73 % dels treballadors fixos.

el 2011 i el 2015. Cal prendre amb prudència les dades d'increment de plantilles als museus grans, ja que en alguns casos s'ha perdut personal propi<sup>18</sup>.

En conjunt, en el període 2011-2015 la pèrdua de personal als museus ha estat inversament proporcional a la seva grandària.

Com hem vist abans, el 22 % del personal dels museus és extern, la qual cosa vol dir que hi ha una sèrie de serveis que es presten a través d'empreses o de personal autònom. L'anàlisi qualitativa ha aportat molta informació sobre els efectes de l'externalització, especialment dels riscos associats a externalitzar funcions nuclears del museu, que impedeixen d'actuar estratègicament, o la discontinuïtat de programes (com ara els de documentació i els educatius), les limitacions en la gestió dels equips i les disfuncions en les condicions laborals.

Les organitzacions internes dels museus són dèbils. Les dades del Registre de Museus mostren que només un 32 % de museus disposa d'un organigrama aprovat. Aquesta limitació, comprensible en museus amb plantilles molt petites, afecta també els museus grans i mitjans-grans. El percentatge de museus amb organigrama formalitzat no arriba al 50 % ni en els museus grans ni en els mitjans-grans.

Més amunt s'ha comentat que el museu es caracteritza per portar a terme una gran multiplicitat de funcions. Amb dotacions de personal mínimes a la majoria de museus, aquestes funcions s'han cobert, tradicionalment, amb personal de perfil generalista, que permet adaptar-se a la polivalència de competències que requereix la gestió del museu. Als museus de Catalunya, el perfil predominant és el de conservador amb formació humanística que, a més, ha adquirit el rol central en el moment de decidir les activitats i els continguts del museu.

La crisi econòmica i els canvis legislatius en contractació en el sector públic han apartat dels equips dels museus persones amb contractes temporals que hi col·laboraven i que haurien pogut contribuir a renovar algunes plantilles envellides<sup>19</sup>.

---

<sup>18</sup> Una explicació d'aquest creixement és la inauguració del Museu Blau i del Museu del Disseny, que s'han dotat de nou personal. Això no obstant, tal i com s'afirma en la publicació del CoNCA *El Museu Nacional d'Art de Catalunya MNAC (2010-2012). Avaluacions estratègiques* (2014), «s'aprecia una minoració important de la despesa en personal». Cal tenir en compte també que l'any 2012 el MACBA va rescindir el contracte al 10 % de la plantilla.

<sup>19</sup> No es disposa de dades quantitatives respecte a la mitjana d'edat dels directors dels museus de Catalunya. L'estudi «Onwards and upwards», publicat a *The Economist* el 09.05.2015, especificava que més d'un terç dels directors de museus d'art dels Estats Units tenia edat de jubilar-se i descrivia els efectes negatius que tenen unes plantilles envellides en la capacitat d'atreure públic jove, entre altres limitacions.

## Recursos humans (equips estables) i existència d'organigrama en els museus registrats 2011-2015

	Nombre i %	Nombre treballadors (mitjana)	Evolució 2011-2015 en %	Organigrama aprovat en %
Grans	17 (15 %)	42	23 %	35 %
Mitjans-grans	32 (28 %)	9	-7 %	31 %
Mitjans-petits	34 (30 %)	5	-16 %	41 %
Petits	19 (17 %)	3	-28 %	26 %
Al limit sostenibilitat	12 (10 %)	2	-25 %	20 %

Anàlisi quantitativa del document *Museus 2030. Pla de museus de Catalunya* a partir de les dades del Registre de Museus de Catalunya.

### La gestió de les col·leccions

Les col·leccions de béns culturals d'un museu són la base per desenvolupar tota la seva missió. Unes col·leccions rellevants, coherents, dinàmiques, segures i ben documentades són el material a partir del qual els equips dels museus i els investigadors poden dur a terme recerques que revelin nous coneixements que, des del passat, donin pautes per interpretar els nostres dies. Per aconseguir-ho, cal gestionar activament les col·leccions, una combinació d'intel·ligència i de visió de futur, en el moment de plantejar-les, i de treball disciplinat per preservar, inventariar i documentar els seus components seguint els estàndards professionals i la metodologia científica. Aquesta és una de les funcions fonamentals dels museus que representa una dedicació de temps i de persones molt elevada però molt poc visible.

Aquest resum no reflecteix alguns dels grans reptes que l'anàlisi qualitativa ha fet evident respecte a la gestió de les col·leccions, com ara la necessitat que tant la Generalitat de Catalunya com els museus renovin i explicitin les seves polítiques sobre les col·leccions, o que es normalitzi i s'actualitzin els estàndards i els procediments de documentació per al conjunt de les col·leccions, en les seves respectives disciplines.

## L'evolució dels béns de les col·leccions

Pel que fa a l'adquisició o al creixement de les col·leccions, els fons dels museus registrats s'han incrementat un 26,82 % en els darrers quatre anys (el 2016 respecte al 2012). El 2016 es van adquirir 53.072 objectes<sup>20</sup>.

El grau de dinamisme o d'activitat en adquisicions té relació amb la grandària dels museus. Hi ha més museus passius entre els museus més petits, sobretot en els de l'últim segment, els que estan al límit de la sostenibilitat. Tot i així, la proporció de museus passius entre els museus grans és elevada (entre el 23 i el 46 %).

## L'inventari i la documentació de les col·leccions

Quant a l'activitat de documentar i d'inventariar, la documentació de les col·leccions és incompleta i avança lentament. La situació l'any 2015 és que, del total d'objectes que es conserven als museus registrats, només un 36,7 % estan registrats, i només un 24,1 % dels objectes tenen fitxa d'inventari.

Tot i que el treball d'inventariar els fons mostra una evolució positiva (el 2016 hi havia un 14 % més de fitxes d'inventari que el 2012), els fons han incrementat un 26,82 % en el mateix període, per la qual cosa el percentatge d'objectes inventariats respecte el total, de fet, ha disminuït.

### Activitat de documentar les col·leccions, per segments de museus 2015

<b>Grans</b>	
Nombre de fitxes d'inventari general <b>dutes a terme</b> durant l'any	52.224
Nombre de fitxes d'inventari general <b>revisades</b> durant l'any	13.547
Nombre de fitxes d'inventari general <b>digitalitzades</b> durant l'any	69.068
<b>Mitjans-grans</b>	
Nombre de fitxes d'inventari general <b>dutes a terme</b> durant l'any	16.687
Nombre de fitxes d'inventari general <b>revisades</b> durant l'any	15.031
Nombre de fitxes d'inventari general <b>digitalitzades</b> durant l'any	12.190

<sup>20</sup> Vegeu en l'apartat d'Annexos, la taula amb els principals indicadors de col·leccions.

<b>Mitjans-petits</b>	
Nombre de fitxes d'inventari general <b>dutes a terme</b> durant l'any	4.484
Nombre de fitxes d'inventari general <b>revisades</b> durant l'any	5.683
Nombre de fitxes d'inventari general <b>digitalitzades</b> durant l'any	7.413
<b>Petits</b>	
Nombre de fitxes d'inventari general <b>dutes a terme</b> durant l'any	873
Nombre de fitxes d'inventari general <b>revisades</b> durant l'any	11.699
Nombre de fitxes d'inventari general <b>digitalitzades</b> durant l'any	3.777
<b>Al límit de la sostenibilitat</b>	
Nombre de fitxes d'inventari general <b>dutes a terme</b> durant l'any	321
Nombre de fitxes d'inventari general <b>revisades</b> durant l'any	1.324
Nombre de fitxes d'inventari general <b>digitalitzades</b> durant l'any	976
<b>TOTAL DE MUSEUS</b>	
Nombre de fitxes d'inventari general <b>dutes a terme</b> durant l'any	74.589
Nombre de fitxes d'inventari general <b>revisades</b> durant l'any	47.284
Nombre de fitxes d'inventari general <b>digitalitzades</b> durant l'any	93.424

Anàlisi quantitativa del document *Museus 2030. Pla de museus de Catalunya* a partir de les dades del Registre de Museus de Catalunya.

Cinquanta-nou dels museus registrats (un 52 % del total) tenen el 100 % dels objectes registrats, i vint-i-nou d'entre el 80 % i el 100 %.

Pel que fa a la documentació, per segments de museus, s'observa que els grups dels grans i mitjans-grans són els que incrementen més la documentació dels béns de les seves col·leccions. La resta de segments, de fet, mostren més decreixement que

creixement. Entre els museus mitjans-petits i petits, l'única tasca que augmenta és la de digitalització de les fitxes d'inventari.

No tots els museus ens informen de l'activitat de documentació de les seves col·leccions. Una part molt important (36 % el 2014 i 43 % el 2015) no informen que s'hagi fet cap fitxa d'inventari nova. I encara una xifra una mica més gran, al voltant del 50 %, no n'han revisat o digitalitzat cap fitxa.

Aquesta manca d'activitat és generalitzada en tots els segments en percentatges força similars. Només hi sobresurt el percentatge elevat del segment de museus petits al límit de la sostenibilitat, en què el nombre que no fa cap activitat de documentació se situa entre el 60 % i el 90 %, segons l'any i la tasca concreta de documentació.

## La recerca als museus

La recerca és, tal vegada, la clau de volta d'un museu i la que hi dona singularitat com a institució cultural i científica. Conèixer amb profunditat els béns de les col·leccions, interpretar-los i relacionar-los amb altres contextos permet al museu aportar descobertes i desvetllar nous coneixements a la societat, especialment si s'orienta en àmbits d'interès públic.

Cap. 2/A

44

Les dades sobre la recerca als museus indiquen que menys de la meitat han desenvolupat projectes durant l'any 2015, només un 41 %.

No hi ha cap segment que arribi al 50 % de museus amb projectes de recerca. El segment majoritari és el dels mitjans-petits (47 %), i el segment que ha desenvolupat més projectes és el dels mitjans-grans. No s'observa cap comportament diferenciat dels museus grans, tot i tenir més capacitat. Només set dels disset museus del segment informen que han desenvolupat projectes de recerca (41 %), amb un nombre de projectes molt moderat (20 % del total de projectes). El segment amb menys proporció de museus que desenvolupen projectes (17 %), i amb menys proporció de projectes, és el de museus petits al límit de la sostenibilitat (7 %).

## Projectes de recerca dels museus registrats, per segments 2015

	Grans	Mitjans-grans	Mitjans-petits	Petits	Al límit	Total
Nombre de museus amb projectes	7	14	16	8	2	47
% dels museus del segment	41 %	44 %	47 %	40 %	17 %	41 %
% del total de museus amb projectes	15 %	30 %	34 %	17 %	4 %	100 %
Nombre de projectes recerca	23	45	25	14	8	115
% del total de projectes	20 %	39 %	22 %	12 %	7 %	100 %

Anàlisi quantitativa del document *Museus 2030. Pla de museus de Catalunya* a partir de les dades del Registre de Museus de Catalunya.

### La dimensió social del museu

L'interès per la dimensió social del museu ve de lluny, atesa la titularitat pública de la majoria de museus. Però s'ha anat incrementant els darrers anys: és un camí llarg que abasta diversos àmbits —no solament el de difusió— i aparentment tan allunyats com ara el de la recerca. A la vegada, la funció de difusió esdevé polièdrica i comprèn un vast camp d'actuació que inclou la reflexió sobre el públic dels museus i la seva participació, el valor educatiu del museu i la seva relació amb l'escola i fora d'ella, la necessitat d'incorporar-se al paradigma digital i a les noves tendències socials per aconseguir un nou encaix entre el museu i la societat i explicar-lo.

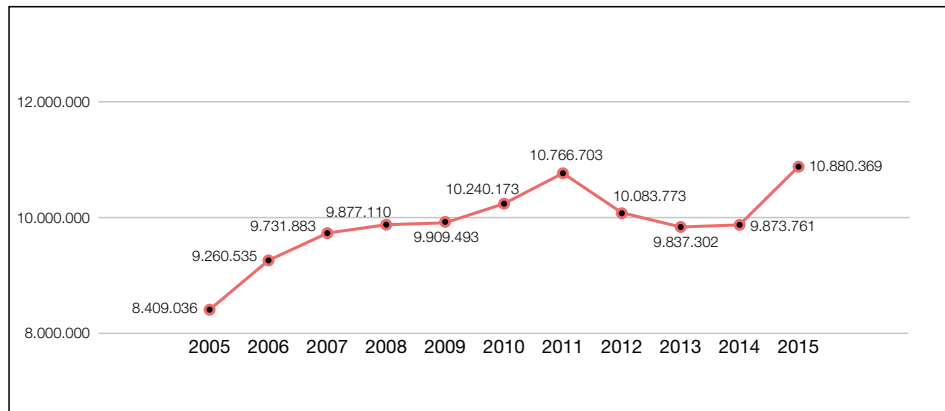
Sovint, l'avaluació de la dimensió social del museu s'ha reduït al recompte de visitants, com a indicador clau. En aquest apartat s'amplia la visió de l'aportació que el museu fa a la societat incorporant, a més de les dades sobre el públic, altres variables, com ara l'accessibilitat, les activitats que programen, l'acció educativa, l'edició de publicacions o la incorporació en l'entorn digital. La dimensió social inclou un ventall tan ampli de temàtiques i variables que no totes s'han pogut tractar en aquesta síntesi de l'anàlisi quantitativa dels museus.

### Els visitants i usuaris dels museus

Els museus registrats de Catalunya reben actualment uns onze milions de visitants anuals, que l'any 2015 van ser 10.880.369. Aquest nombre representa el 48 % del

total dels visitants als equipaments museístics, que quasi va arribar als 22,5 milions. L'altre 52 % (11,5 milions) van visitar col·leccions obertes al públic<sup>21</sup>.

### Evolució del nombre de visitants dels museus registrats



Anàlisi quantitativa del document Museus 2030. Pla de museus de Catalunya a partir de les dades del Registre de Museus de Catalunya.

#### Cap. 2/A

#### 46

Des del 2005 fins al 2015, tal com assenyala el gràfic, hi ha hagut un augment en el nombre de visitants als museus registrats. En aquests onze anys s'ha incrementat un 29,3% el nombre de visites. L'any 2015 es va recuperar el de l'any 2011 i les dades provisionals del 2016 indiquen una consolidació del nombre de visitants de l'any 2015<sup>22</sup>.

### Distribució territorial dels visitants dels museus

Els museus de l'àrea de Barcelona concentren la major part de visitants, en una proporció molt superior a la del seu pes en el total de museus registrats. Els museus de Girona se situen dins la mitjana catalana (vegeu la taula següent) si descomptem el Teatre Museu Dalí, que va tenir 835.000 visitants el 2015. Els museus de les àrees de Lleida, Alt Pirineu i Aran, i els de les Terres de l'Ebre tenen un volum de visitants molt petit, que no arriba ni a l'1% del total, inferior al seu pes en el total de museus, que és del 4% en els tres casos.

21 Cal tenir present que es consideren col·leccions obertes al públic monuments com ara la Sagrada Família i la Pedrera.

22 Dades de 81 museus dels 114 inscrits en el Registre que han aportat dades de visitants de manera continuada al llarg d'aquests deu anys. Se n'han exclòs aquells museus que han tancat o que no han aportat dades en algun moment del període.



## Visitants dels museus registrats de Catalunya, per vegueries 2015

Vegueria	Visitants	%
Alt Pirineu i Aran	57.314	0,5
Barcelona	7.290.163	67,0
Catalunya Central	487.414	4,5
Girona	2.644.724	24,3
Lleida	56.499	0,5
Tarragona	322.373	3,0
Terres de l'Ebre	21.882	0,2
Total	10.880.369	100,0

Anàlisi quantitativa del document *Museus 2030. Pla de museus de Catalunya* a partir de les dades del Registre de Museus de Catalunya.

Per segments de museus, s'observa la gran rasa que hi ha entre els segments de museus grans i grans-mitjans amb la resta de segments. La mitjana del primer grup és de prop de 400.000 visitants i la segona d'una mica més de 100.000, mentre que la mitjana del tercer és de tan sols 19.000. Com s'ha assenyalat, aquest gran salt té una traducció territorial en què els museus de Barcelona i d'algunes ciutats mitjanes (Girona, Lleida, Tarragona, Vic) concentren aquells museus amb un mínim de 100.000 visitants de la resta. Cal destacar el fet que el grup dels més petits no solament té un nombre de visitants molt baix, sinó que des del 2008 ha tingut una davallada molt acusada, un 44% de disminució.

## Mitjana de visitants per museu, dels museus registrats de Catalunya i per segments 2015

Museus	Grans	Grans-mitjans	Mitjans-petits	Petits	Petits al límit
Visitants anuals. Mitjana	393.000	102.000	19.000	9.000	4.000

Anàlisi quantitativa del document *Museus 2030. Pla de museus de Catalunya* a partir de les dades del Registre de Museus de Catalunya.

### L'activitat de difusió als museus

- **Les exposicions temporals**

Cap. 2/A

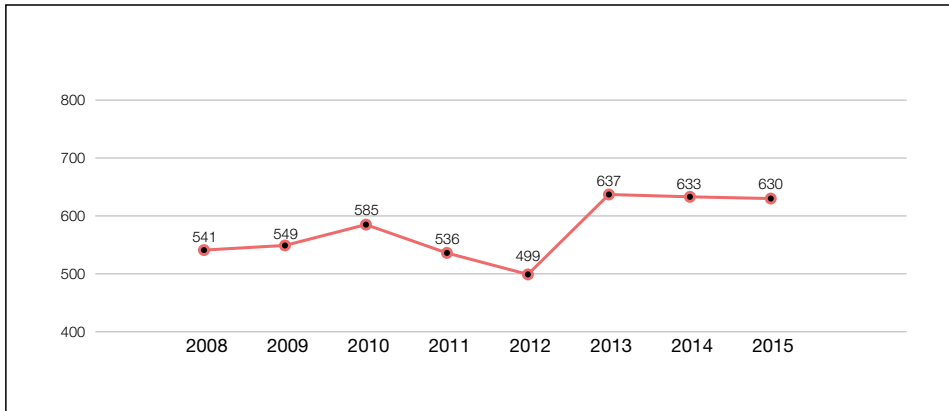
48

Més enllà de l'exposició permanent, l'activitat que tradicionalment identifica un museu són les exposicions temporals, sobretot si són de producció pròpia, pel treball previ de recerca i de producció que comporten.

El nombre d'exposicions temporals ha crescut en els darrers vuit anys. En el període 2008-2015 hi ha hagut un increment de l'11,6%. La tendència és positiva però no sostinguda al llarg de tot el període, ja que els anys 2011 i 2012 van disminuir (-14,7% el 2012 respecte al 2010) degut a la coincidència amb la crisi econòmica. Es podria pensar que moltes d'aquestes exposicions fossin de producció aliena, però no és el cas. Les exposicions de producció pròpia són majoritàries, i han anat augmentant, ja que van créixer un 5% el 2015 respecte a l'any anterior. Cal destacar, en tot cas, que el nombre de visites a les exposicions temporals va disminuir de manera molt important de l'any 2010 a l'any 2015, amb un decrement del 49,2% en el nombre de visitants<sup>23</sup>.

<sup>23</sup> Les dades fan referència solament als visitants de l'exposició temporal, no pas de la permanent.

## Exposicions temporals als museus registrats



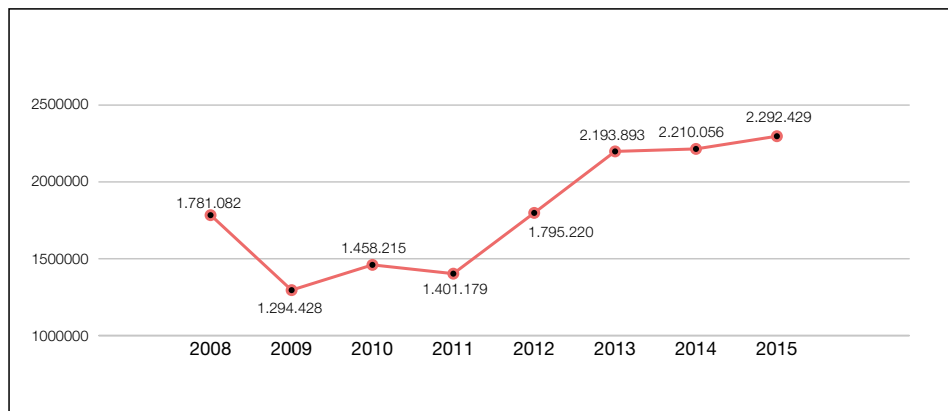
Anàlisi quantitativa del document *Museus 2030. Pla de museus de Catalunya* a partir de les dades del Registre de Museus de Catalunya.

- **Les activitats culturals**

L'activitat cultural inclou les activitats educatives, les visites guiades, les visites a la biblioteca-arxiu, les projeccions audiovisuals, les conferències i els cursos, les rutes i els itineraris, entre altres activitats. El nombre d'activitats i d'usuaris d'aquestes activitats ha anat creixent els darrers anys.

Amb dades del 2015, el nombre mitjà de sessions per activitat produïda és de set, ja que van fer-se 4.056 activitats diferents amb un total de 28.620 sessions. Entre museus registrats i extensions, un total de 127 equipaments van organitzar visites guiades el 2015, amb un total de 351.882 usuaris, un nombre que, sense comptar amb els tallers didàctics que es tracten a continuació, és una de les activitats culturals majoritàries entre tots els museus. En conjunt, els usuaris d'aquestes activitats ha crescut un creixement del 28,7% el 2015 respecte al 2008.

## Usuaris de les activitats dels museus



Anàlisi quantitativa del document *Museus 2030. Pla de museus de Catalunya* a partir de les dades del Registre de Museus de Catalunya.

## L'activitat educativa dels museus

Cap. 2/A

50

El museu és educador per a tothom i cada vegada els seus equips fan més esforços per desenvolupar aquest potencial en totes aquelles actuacions en què hi ha interacció amb el públic. És difícil identificar actualment quin és el pes específicament educatiu de les activitats d'un museu, més enllà de les que s'adrecen a l'àmbit de l'escola. Disposem de tres dades específiques del Registre de Museus: els tallers per a escolars, els materials didàctics que editen els museus i les que fan referència als visitants escolars. També disposem de dades sobre activitats que duen a terme els museus (exposicions temporals, visites guiades, etc.) però que no consten com a pròpiament educatives. S'analitzaran més endavant.

L'any 2015 es van oferir 1.752 tallers educatius diferents, amb un total de 19.952 sessions i 600.215 usuaris. Aquestes dades suposen un increment superior al 10% respecte al 2014.

El nombre de materials didàctics publicats el 2015 per al conjunt de museus registrats (114 museus) va ser de cinquanta-nou. Aquestes publicacions, però, es van concentrar en només catorze museus. El centenar de museus restants no van indicar la publicació de cap material didàctic aquell any.

Pel que fa als visitants de grups escolars, el 2015 el nombre total va ser de gairebé un milió d'alumnes (995.370). Durant el període de crisi, aquest nombre havia disminuït respecte al 2007. La tendència negativa va començar a redreçar-se el 2014 (+7,5% respecte al 2013) i s'està recuperant en aquests darrers anys.

L'anàlisi per segments de museus ens mostra un salt important entre el grup de museus grans i la resta. Si amb el nombre de visitants, en general, el salt es produïa entre el primer i el segon grup, aquí es produeix entre el segon i el tercer. Una dada rellevant és la proporció de públic escolar respecte del total. La mitjana dels museus catalans se situa en el 7 %, una mitjana que mantenen els tres primers grups. La resta incrementa considerablement la presència del públic escolar, d'entre el 12 i el 21 %.

### Mitjana de nombre d'usuaris de les activitats educatives, dels museus registrats i per segments

Museus	Grans	Grans-mitjans	Mitjans-petits	Petits	Petits al límit
Escolars Mitjana	30.903	6.677	4.029	1.087	675

Anàlisi quantitativa del document *Museus 2030. Pla de museus de Catalunya* a partir de les dades del Registre de Museus de Catalunya.

### La digitalització als museus

La digitalització és un dels fenòmens més transcendents de la nostra època, molt possiblement un canvi d'era similar al que va produir l'aparició de la impremta. En poc més de vint anys els salts qualitius en digitalització han estat enormes i han estat assimilats a escala planetària: la informatització, la telefonia mòbil, Internet, els *smartphones* i les aplicacions mòbils, les xarxes socials, la realitat augmentada o la realitat virtual són alguns d'aquests salts, cadascun dels quals ha tingut efectes amplíssims. I el procés continua.

Com en qualsevol organització, l'adaptació dels museus a la nova era digital ha de ser global, i no s'ha de limitar només a la gestió d'una pàgina web i d'unes xarxes socials, o a oferir determinats recursos tecnològics per a la visita del museu. Tal com consta en l'informe de l'auditoria de les museografies dels museus de les comarques de Girona, la digitalització «comporta un procés d'interiorització d'una nova cultura dins les organitzacions museístiques més oberta a la participació del públic i més orientada a oferir serveis al públic. Aquesta nova cultura implicarà l'aparició d'una sèrie de noves tasques que aniran lligades al desenvolupament de nous perfils professionals, formats i preparats per afrontar la nova manera d'entendre la relació del museu amb el seu públic: *community managers*, analistes de *big data*, gestors de continguts, intèrprets

digitals, etc. La implantació d'aquesta nova cultura digital hauria de venir de la mà de l'elaboració d'un pla digital per als museus.»<sup>24</sup>

Des d'aquesta visió global sobre el fet digital i amb les dades disponibles, s'analitzen algunes variables recollides en els informes sobre les auditories dels museus de Lleida, Tarragona, Terres de l'Ebre i una mostra de museus de la demarcació de Barcelona, en total cinquanta museus que són una mostra significativa dels museus registrats de Catalunya<sup>25</sup>.

Pel que fa als webs, trenta-sis museus disposen de web pròpia (és a dir, un 72%), fet que indica que una important majoria poden gestionar autònomament els seus continguts. Quant a accessibilitat, els webs tenen poca diversitat idiomàtica, ja que, a més del català, un 52% la tenen en castellà, un 36% en anglès i un 20% en francès. Un 38% es poden considerar accessibles. Tan sols un 22% mostra les seves col·leccions en línia. Respecte a l'actualització tecnològica dels webs, el 24% són en versió 3.0, el 44% en 2.0 i la resta són encara en versió 1.0. Els museus amb disseny web adaptatiu són el 62%. Amb relació a les xarxes socials, aquest grup de museus utilitza majoritàriament Facebook (76%) i Twitter (56%), mentre que a més distància se situa Instagram (32%).

### Cap. 2/A

### 52

Respecte a l'ús de recursos digitals en les museografies, el 36% d'aquests museus disposen de wifi, tot i que en la majoria de casos no cobreix tot el recorregut expositiu. La majoria no disposen d'aplicacions per complementar la visita, ja que tan sols el 17% afirmen tenir-ne<sup>26</sup>. La mateixa proporció afirma usar interactius tecnològics en les seves museografies. Cap museu d'aquest grup disposa de recursos de realitat augmentada o de reconeixement d'imatge.

Un terç dels museus afirma tenir una persona dedicada a la digitalització, sense que s'especifiqui si és a temps complet o parcial. Aquesta dada fa referència als museus de les xarxes de Lleida, Tarragona i Terres de l'Ebre.

A tall de conclusió, tal com s'afirma en els diferents informes d'auditoria sobre les museografies dels museus catalans, la majoria de museus, des dels mitjans-grans als petits, es troben en un nivell molt bàsic de digitalització<sup>27</sup>. Els indicadors més positius

---

24 Auditoria de les museografies de les exposicions permanents dels museus de les comarques de Girona. STOA 2015, per encàrrec de la Xarxa territorial de museus de les comarques de Girona.

25 La selecció d'aquests informes d'auditoria respon al fet que són les més recents i que, respecte a les anteriors, recullen més informació sistematitzada sobre la digitalització dels museus. Auditoria de les Museografies dels museus de les comarques de Barcelona. STOA. 2016, per encàrrec del Servei de Museus i Protecció de Béns Mobles. Anàlisi sobre l'estat de les exposicions permanents dels museus de Tarragona, Terres de l'Ebre, Terres de Lleida. Kultura. 2016, per encàrrec de les xarxes territorials de museus de les Terres de Lleida i Aran, i dels museus de Tarragona i de les Terres de l'Ebre.

26 Es tracta d'una dada sorprenent si tenim en compte que l'aplicació Visitmuseum és present a pràcticament tots els museus catalans

27 La mostra de museus tractada recull només un museu del segment dels grans, el MNAT. Aquest segment molt possiblement té un comportament diferent en algunes variables.

són en l'ús dels webs, l'autonomia per gestionar-los en un bon nombre de museus i la gestió de les xarxes socials. Altres indicadors presenten resultats més negatius, i destaquen dèficits bàsics en la disponibilitat de wifi, el poc ús de recursos digitals en les museografies i en les col·leccions en línia. Aquests dèficits es poden justificar per les limitacions de personal —fet del tot evident—, però les auditories remarquen la poca consciència i formació de molts equips dels museus catalans respecte al repte que significa el paradigma digital.

### Indicadors de cinquanta museus registrats 2016

Variable	Sí	No	Sí (%)	No (%)
Web pròpia	36	14	72	28
Web accessible	19	31	38	62
Web en anglès	18	32	36	64
Web en francès	10	40	20	80
Web en castellà	26	24	52	48
Web 3.0	12	38	24	76
Web 2.0	22	28	44	56
Disseny web adaptatiu	31	19	62	38
Facebook	38	12	76	24
Twitter	28	22	56	44
Instagram	16	34	32	68
Wifi	18	32	36	64
Apps	8	42	16	84
Interactius	8	42	16	84
Col·leccions en línia	11	39	22	78

Cap. 2/A

53

*Auditoria de les Museografies dels museus de les comarques de Barcelona.* STOA. 2016.

*Anàlisi sobre l'estat de les exposicions permanents dels museus de Tarragona, Terres de l'Ebre, Terres de Lleida.* Kultura. 2016





A photograph of two men kneeling on a red carpet in a museum setting, engaged in conversation. The man on the left is wearing a grey t-shirt and dark pants, while the man on the right is wearing a light-colored striped shirt and dark pants. In the background, other people are visible, and there are ornate golden chairs. The image is framed by a white border.

**Els museus  
de Catalunya avui**

B

H2

**Diagnosi  
DAFO**



---

## 2. Els museus de Catalunya avui

---

### B. Diagnosi DAFO

#### Fortaleses

##### Dels museus

##### Patrimoni ampli i divers

El patrimoni català està diversificat territorialment i és representatiu de les principals èpoques històriques i expressions culturals del país. Hi ha museus grans i mitjans que tenen col·leccions notables.

##### Museus garants de la gestió del patrimoni al territori

Molts museus locals gestionen i fan valer el patrimoni proper. En conjunt, actuen com a antenes bàsiques per gestionar el patrimoni del territori. Els ajuntaments són els principals titulars d'aquests museus i han mantingut el compromís de mantenir-los en una època econòmicament molt difícil.

## **Voluntat i necessitat de cooperar**

Respecte a la dècada anterior, hi ha més predisposició dels gestors i dels titulars dels museus de cooperar i mancomunar serveis i, fins i tot, equipaments.

## **Xarxes territorials en procés de desplegament**

Les xarxes territorials, impulsades per la Generalitat de Catalunya, amb la col·laboració de les diputacions provincials i la implicació decidida dels museus, s'estan desplegant per tot el territori. L'avaluació del treball que s'ha fet fins ara és molt positiva.

Les xarxes esdevenen també escoles de cooperació i governança.

## **Iniciativa i inversions privades**

Catalunya concentra iniciatives privades en col·leccions i equipaments culturals que aporten dinamisme i referència al sector. Es dona sobretot a la ciutat de Barcelona, i menys a la resta del país.

## **Prestigi i credibilitat del museu com a institució cultural i científica**

Cap. 2/B

**58** El museu és percebut com una institució que treballa amb rigor i qualitat. La societat confia en el coneixement i la interpretació de la realitat que en fa el museu.

## **Equips amb experiència i capacitat de resiliència**

En els museus públics, els equips són reduïts però estables i tenen una àmplia experiència. Coneixen les col·leccions i la complexitat de les tasques del museu. El sector professional ha demostrat una forta capacitat de resiliència davant la crisi.

## **Tradició i vocació educativa**

Els museus tenen assumit el rol educatiu i es relacionen amb les escoles, disposen d'una oferta educativa àmplia i ben valorada. Tenen interès a innovar la funció educativa.



## De la Generalitat de Catalunya

### **Orientació social i territorial de la política cultural actual**

La situació de crisi i la demanda ciutadana han contribuït a una nova sensibilitat política, més social i de més atenció al conjunt del país, que és explícita en la Generalitat de Catalunya, i que pot accelerar el procés de canvi cap a un model de museu més compromès socialment i que, estigui on estigui, té el suport del Govern.

### **Voluntat de lideratge i de consens**

El Departament de Cultura lidera el Pla de museus de Catalunya i busca la participació i el consens del sector, fet que facilita la seva implementació i desplegament.

### **Creació i consolidació d'estructures i instruments de suport als museus**

Tot i la crisi, s'ha mantingut l'activitat de molts serveis, com la del Centre de Restauració de Béns Mobles de Catalunya o l'activitat dels mateixos museus, i se n'han creat alguns de nous, com l'Agència Catalana del Patrimoni Cultural, les Reserves Nacionals d'Arqueologia a Cervera, el Fons Nacional per a l'Adquisició de Béns Mobles i les xarxes territorials de museus.

## **Junta de Museus de Catalunya, un organisme independent al servei dels museus**

La Junta de Museus de Catalunya és una estructura independent que té un llarg recorregut per reportar i pronunciar-se sobre tot el que afecta els museus de Catalunya, i assessorar els responsables dels museus i les polítiques museístiques.

### **Més suport econòmic i més equilibrat**

Les aportacions als museus a través de les xarxes territorials creen un model transparent, equitatiu, consensuat amb els museus i les diputacions que pot ajudar a redreçar el desequilibri actual. El Departament de Cultura està incrementant els recursos als museus i recuperant convocatòries de subvencions de concurrència pública.

## **Febleses**

### **Dels museus**

Cap. 2/B

### **Museus febles per manca de recursos humans i econòmics**

60

El museu és una institució cultural i científica amb diversitat de funcions i múltiples càrregues de feina. Molts museus són massa febles per acomplir adequadament totes les funcions de conservació i difusió. La manca de recursos econòmics i humans és un problema estructural, no circumstancial, que la crisi econòmica ha reblat.

Aquest és el problema més greu que tenen actualment els museus, tal com s'evidencia en les consultes fetes directament al conjunt dels responsables dels museus catalans.

### **Mapa museístic desequilibrat i polaritzat**

El mapa actual mostra una polarització excessiva entre uns pocs museus grans, ben dotats i concentrats a Barcelona, i una majoria de museus disseminats per la resta del territori. La majoria d'equipaments i col·leccions s'han creat per iniciativa local i/o personal, sense una planificació ni ordenació territorials. El municipi de Barcelona, amb 49 equipaments museístics –només el 9,6 % del total–, concentra els més grans, així com la majoria de visitants i de recursos. Els 509 equipaments restants, el 90,4 %, estan disseminats pel país, on predominen els equipaments més petits.

## Singularitat versus col·leccions multidisciplinàries

Coexisteixen museus de característiques semblants, amb col·leccions multidisciplinàries. Les col·leccions formades per diferents tipologies de fons són més complexes de conservar i documentar, i en conseqüència es fa més difícil destacar-ne les singularitats i desvetllar un interès extern.

## Documentació deficitària de col·leccions

Hi ha uns set milions de béns en els equipaments patrimonials de Catalunya, gran part dels quals no estan degudament documentats. Tot i que molts són materials arqueològics o de ciències naturals, aquest dèficit continua sent molt elevat en altres disciplines. Les limitacions en documentació impedeixen identificar les col·leccions d'especial rellevància, fer valer aquests béns i la qualitat de la programació.

## Coordinació insuficient entre les administracions

L'acció de les diferents administracions que intervenen en museus no està plenament coordinada, especialment en els grans projectes de país i en plans conjunts d'inversió. Es continuen impulsant nous projectes museogràfics, esperonats per un finançament parcial extern, sense preveure'n ni la viabilitat, sostenibilitat i funcionament ordinari ni la interacció que poden tenir amb els equipaments patrimonials.

Cap. 2/B

61

## Dimensió social com a eix bàsic

*El museu serà social o no serà* és una màxima assumida com a discurs però encara no suficientment internalitzada per la institució museística. El museu encara no ha incorporat prou actituds proactives per fer efectiva l'accessibilitat universal. La participació de la ciutadania en la definició d'activitats i processos és baixa. Els museus no coneixen de manera sistematitzada els públics ni avaluen suficientment les experiències de visita.

## Manca de direcció i acció estratègica

La majoria de museus no poden actuar estratègicament. El dia a dia i les urgències no permeten dedicar temps i formar-se en tasques d'un segon nivell, més de fons, com poden ser revisar la política de col·leccions, com plantejar les estratègies noves de relació amb la ciutadania, o actualitzar la cultura organitzativa de les seves plantilles. No poden planificar a mitjà i llarg termini, ni avaluar els resultats i l'impacte.

## Incorporació de les noves tecnologies

El paradigma digital i les TIC no s'han incorporat plenament als equipaments museístics. La majoria de col·leccions no s'han digitalitzat i no estan en línia. Es fa un ús limitat d'aplicacions, d'eines de realitat augmentada, de suport virtual a la museografia i dels recursos de la informàtica per a la modernització organitzativa. Falta capacitat tecnològica.

## Museus poc visibles

El museu té una capacitat comunicativa limitada que el fa poc visible socialment. El museu duu a terme moltes activitats adreçades als públics, i les comunica puntualment, però no aconsegueix comunicar-ne adequadament el valor i la identitat de manera que la societat els reconegui.

## Acció internacional dèbil

Es percep que els museus tenen poca projecció internacional. L'augment de la vinculació internacional permet millorar la visibilitat i alhora és un indicador d'excel·lència. El museu s'ha de projectar més enllà de l'entorn i participar en projectes de dimensió europea.

Cap. 2/B

62

## Tendència a la immediatesa

A causa de la pressió creixent en millors resultats econòmics i de visitants, els museus s'han vist abocats a la producció d'activitats per al curt termini, per a la immediatesa, i han hagut de deixar en segon terme tasques que són centrals, com ara la documentació i la recerca.

## De la Generalitat de Catalunya

### Ordenació i actuació sobre el conjunt del país encara pendents

Fora del període inicial, la Generalitat de Catalunya ha centrat els esforços més en els museus propis i els participats que no pas en l'atenció global al territori. Aquest fet és perceptible en la legislació sectorial actual (com la Llei de museus de 1990), en el de la planificació (manca de mapes i de plans anteriors de museus que s'hagin executat), i en la discontinuïtat d'instruments i programes creats des de la Generalitat de Catalunya.



## Distribució del recursos econòmics

Els recursos finalistes de la Generalitat de Catalunya per als museus s'han reduït un 45 % durant la crisi, i tenen una distribució desigual, inercial: més del 90 % dels recursos es concentra en els museus propis i participats (concentració superior a altres sectors culturals). Els recursos restants es distribueixen en línies poc actualitzades i en accions particularitzades. Gairebé el 50 % de museus catalans registrats no rep pràcticament cap suport econòmic directe de la Generalitat de Catalunya.

## Inversions de diversos departaments no coordinades

Hi ha departaments, com els competents en matèria d'agricultura o en matèria d'administració local, que intervenen en inversions a equipaments museístics. Aquestes actuacions no estan suficientment coordinades.

## Avaluació i seguiment poc efectius

El Registre de Museus de Catalunya està plantejat com una eina administrativa de cens i control dels museus, i no com un instrument d'anàlisi i avaluació de l'estat del sistema museístic. El sector dels museus reclama que el Registre sigui també una eina d'observació i seguiment sobre l'estat dels museus i del sistema museístic. Cal mantenir la funció de control del Registre i, alhora, impulsar l'acompanyament a la tasca dels museus.

Cap. 2/B

63

## Oportunitats

### Adquirir centralitat en la societat del coneixement

La societat del coneixement genera una allau i saturació d'informació sense contrast ni filtre. El museu és una institució dedicada al coneixement que té credibilitat gràcies al treball rigorós. Juntament amb la universitat i la biblioteca, el museu té clares oportunitats d'adquirir aquesta centralitat com a intèrpret de la realitat.

### Creixement de públic

Les expectatives de creixement del públic són positives. En un futur proper hi haurà un nombre més elevat de persones grans, amb disposició de temps lliure, i un elevat nivell formatiu. El turisme, en expansió, demanarà noves experiències i destinacions. Cal tenir en compte també que Catalunya té un milió i mig de persones immigrades en la darrera dècada, a les quals el museu, en una lectura en positiu del fenomen, ha d'atendre. Finalment, cal considerar que hi ha un nombre important de ciutadans

que no visiten museus, però que poden estar inclinats a fer-ho si el museu programa activitats que els siguim rellevants.

## Polítiques de descentralització del turisme

La ciutat de Barcelona i el litoral català són unes de les principals destinacions turístiques d'Europa. Hi ha estratègies per desconcentrar territorialment el turisme i programes en els quals els museus poden participar que poden donar resultats a mitjà i a llarg termini.



## Diversificació del finançament públic

Es poden obrir noves vies de finançament: la generació de coneixement i de benestar a les persones són capacitats dels museus, que són d'interès per als departaments de la Generalitat de Catalunya i altres institucions públiques i privades que fomenten el benestar social i la salut, i que poden finançar projectes comuns.

L'1 % cultural pot créixer si es recupera la inversió pública en infraestructures. Es poden proposar, a més, projectes amb agents públics i privats interessats en la memòria, per fer partenariats i contribuir al finançament dels museus.

## Catalunya, clúster de creativitat

Catalunya és la cinquena regió d'Europa en concentració de treballadors de sectors creatius. La creativitat en àmbits com la gastronomia, el disseny, l'edició o l'arquitectura reforça el valor intangible de la cultura i el patrimoni.

## Amenaces

### Desigualtat social

L'empobriment de segments amplis de població arran de la crisi comporta una davallada també del consum cultural per dues raons: directament, perquè la cultura institucional no és viscuda com una necessitat tan bàsica com d'altres en col·lectius al llindar de la pobresa, i perquè l'empobriment provoca una disminució del nivell de formació, que també afecta el consum i la participació culturals.

### Precarietat professional

El mercat de treball ofereix majoritàriament llocs poc qualificats, i persones amb formació es veuen obligades a optar per feines no relacionades amb el seu perfil, per sota del seu nivell o bé amb molta discontinuïtat contractual. Aquesta situació afecta també els professionals dels museus.

### Escassa recuperació del finançament públic

A mitjà termini, la recuperació econòmica repercutirà poc en els pressupostos públics dels museus, d'una banda pels nivells de dèficit i de deute públic de les administracions públiques i, de l'altra, per la prioritització dels pressupostos públics cap a les necessitats socials abans que les culturals, i la desvinculació actual dels museus respecte a les polítiques socials.

Cap. 2/B

65

### Centralització i pèrdua d'autonomia

La recentralització d'estructures en el sector públic ha comportat una pèrdua molt clara d'autonomia en els equipaments culturals que compromet l'execució de les funcions del museu com a institució cultural.

### Increment de l'oferta de lleure i virtualització de la cultura

L'oferta de serveis per al temps de lleure s'ha incrementat i diversificat espectacularment i esdevé una competidora dels museus. La virtualització de la realitat pot fer perdre interès pels testimonis materials que no tenen prou força icònica.

## Quadre DAFO

### Fortaleses

#### Dels museus

- Patrimoni ampli i divers.
- Garants de la gestió del patrimoni al territori.
- Voluntat i necessitat de cooperar.
- Xarxes territorials en procés de desplegament.
- Iniciativa i inversions privades.
- Prestigi i credibilitat del museu com a institució cultural i científica.
- Equips amb experiència i resiliència.
- Tradició i vocació educativa.

#### De la Generalitat de Catalunya

- Orientació social i territorial de la política cultural actual.
- Voluntat de lideratge i de consens.
- Creació i consolidació d'estructures i instruments de suport als museus.
- Junta de Museus de Catalunya, un organisme independent al servei dels museus.
- Més suport econòmic i més equilibrat.

### Oportunitats

### Febleses

#### Dels museus

- Museus febles per manca de recursos humans.
- Mapa museístic desequilibrat i polaritzat.
- Singularitat versus col·leccions multidisciplinàries.
- Documentació deficitària de col·leccions.
- Coordinació insuficient entre les administracions.
- Dimensió social no és encara un eix central.
- Manca de direcció i acció estratègica.
- Poca incorporació de les noves tecnologies.
- Museus poc visibles.
- Acció internacional dèbil.
- Tendència a la immediatesa.

#### De la Generalitat de Catalunya

- Ordenació i actuació sobre el conjunt del país encara pendents.
- Distribució dels recursos econòmics inercials.
- Inversions de diversos departaments poc coordinades.

### Amenaces

- Adquirir centralitat en la societat del coneixement.
- Creixement de públic.
- Polítiques de descentralització del turisme.
- Diversificació del finançament públic.
- Catalunya, clúster de creativitat.

- Desigualtat social que afecta el consum i la participació culturals.
- Precarietat professional en el sector.
- Escassa recuperació del finançament públic.
- Recentralització d'estructures al sector públic que porta a la pèrdua d'autonomia dels equipaments.
- Increment de l'oferta de lleure i virtualització de la cultura que augmenta la competència dels museus.





# Museus 2030, una estratègia nacional

3





**Museus  
2030,  
una estratègia  
nacional**

A

3

**Visió**





---

## 3. Museus 2030, una estratègia nacional

---

### A. Visió: els museus de Catalunya el 2030

El Pla de museus de Catalunya vol assegurar l'augment de la rellevància dels museus a mitjà termini. La Generalitat de Catalunya proposa una visió de futur, a partir dels diàlegs i les reflexions fetes durant el procés d'elaboració del Pla entre professionals dels museus, experts, del mateix sector i de sectors propers. La visió és un retrat imaginat, un punt en el futur que expressa una ambició i un propòsit compartits pel Govern i pel sector.

#### El 2030...

Els museus de Catalunya preservaran el patrimoni i la memòria del país. Faran recerca, educaran i oferiran experiències que inspirin i estimulin la curiositat, l'esperit crític, l'aprenentatge i el gaudi. Projectaran Catalunya al món i mostraran el món a Catalunya. Estaran fortament implicats en la vida cultural, educativa, social i científica del país, seran ben valorats per àmplies capes de la societat, que els consideraran rellevants i necessaris.

Com a institucions de servei públic participaran en la construcció d'un nou país. Seran instruments d'identitat, abordaran els grans reptes socials, culturals i mediambientals, i actuaran com a espais d'educació, de participació i debat, compromesos per fer una societat i un món millors.

Aquesta visió general s'haurà assolit si els museus han resolt els reptes que tenen plantejats en els àmbits específics que es detallen a continuació.

## Missió, planificació, lideratge i gestió

### El 2030 els museus...

- Disposaran d'una missió actualitzada, tant pel que fa al plantejament museològic com a la dimensió social.
- Actuaran aplicant i fent seguiment de la seva estratègia, que inclou la gestió de les col·leccions, la planificació i l'avaluació de les activitats i l'estudi dels públics, i la innovació organitzativa.
- Seran diversos i, alhora, més grans i més capaços. Disposaran d'uns estàndards de qualitat i de rendiment més exigents. Portaran a terme més funcions, de manera individual o bé mancomunada.
- Disposaran dels recursos i l'autonomia suficients per desenvolupar la seva missió en sintonia amb l'entorn i al servei de les seves necessitats.
- Estaran liderats per direccions estratègiques que saben alinear i utilitzar actius i recursos per avançar les seves missions i gestionar el canvi.
- Seran creatius i emprenedors per ampliar i diversificar el seu finançament, assajant nous models de gestió i treballant formes de generació d'ingressos.

## Col·leccions

### El 2030 els museus...

- Mantindran un grau elevat de coneixement de les seves col·leccions i les utilitzaran creativament per tractar temes que preocupen i afecten la societat.
- Les col·leccions seran totalment accessibles, físicament o digitalment. Els ciutadans, la comunitat científica, l'educativa i altres grups les utilitzaran d'una manera més activa i recurrent que l'actual.
- Tindran definides les col·leccions més importants de cada àrea temàtica.
- Les col·leccions es gestionaran, desenvoluparan i dinamitzaran de manera cooperativa.
- El conjunt de col·leccions i experteses del país funcionarà com a recurs únic, les col·leccions seran mòbils i gaudiran de serveis mancomunats.
- Les condicions de conservació preventiva i seguretat es faran d'acord amb els estàndards i condicions internacionals més exigents.

## Dimensió social

### El 2030 els museus...

- Seran accessibles, tant físicament com sensorialment, intel·lectualment, culturalment i econòmicament, per facilitar-ne l'ús i el gaudi a totes les persones.
- Seran centres de coneixement i de debat. Contribuiran, amb la seva acció, a abordar els grans reptes socials, ambientals i culturals que la societat i el país afronten.
- Faran recerca orientada al valor públic, que nodreix l'activitat pública i educativa, i aporta noves perspectives al diàleg.
- Presentaran narratives actualitzades, que reflectiran el conjunt de la societat catalana en la seva diversitat, incorporant mirades de col·lectius fins ara poc representats, culturals i de gènere.
- Implicats en la vida pública i cultural, col·laboraran regularment amb altres equipaments culturals, amb la comunitat educativa, amb el turisme i les indústries creatives.
- Estimularan els ciutadans i enriquiran la vida de la comunitat local. Reforçaran vincles amb la comunitat mitjançant programes de voluntariat. Però també els museus es veuran enriquits com a institucions culturals per les aportacions que els ciutadans i la comunitat els fan.
- Seran socialment compromesos. Molts hauran assumit la responsabilitat de contribuir al procés de canvi social i jugaran un paper en l'ajuda als que tenen problemes d'exclusió o en la promoció de la consciència ambiental.



## Educació

### El 2030 els museus...

- Posaran l'educació al centre de la seva activitat i donaran suport a una societat cada cop més interessada a aprendre, fent servir mètodes i models d'aprenentatge innovadors.
- Generaran activitats i oportunitats d'aprenentatge per a una gran diversitat de públics, partint del coneixement de les necessitats i les motivacions dels diferents tipus d'usuaris.
- Seran un recurs utilitzat per totes les escoles del país, amb les quals treballen conjuntament per incrementar la qualitat de l'aprenentatge dels alumnes.
- Mantindran vincles estrets amb les universitats que els utilitzen com a recurs formatiu en els graus i el tercer cicle.

## Experiència dels usuaris

### El 2030 els museus...

- Innovaran i experimentaran per incrementar la qualitat de l'oferta museogràfica i per servir més bé els usuaris. Inclouran la complexitat i la diversitat social i cultural en els seus relats.
- Treballaran amb les comunitats i els usuaris. De manera habitual convidaran a participar en processos de proposició, planificació i disseny de la programació o de projectes.
- Utilitzaran la tecnologia per enriquir les experiències de visita, comunicar-se i crear relacions amb els usuaris.

## Comunicació

### El 2030 els museus...

- Disposaran de major capacitat comunicativa i es relacionaran amb la ciutadania de manera eficaç. Aplicaran estratègies d'interacció amb els públics.
- Hauran portat a terme campanyes de defensa dels museus i de relacions públiques que afavoreixin la prescripció i valoració social del museu.
- Tindran incorporada la comunicació en el marc estratègic del museu. Els professionals de la comunicació i el màrqueting participaran de les decisions sobre projectes i activitats del museu des de l'etapa inicial de disseny i planificació.
- Utilitzaran sistemàticament tots els canals de comunicació possibles i pertinents, des de la relació personal en la proximitat, fins a les xarxes socials, passant pels mitjans de comunicació convencionals.

## Equips professionals


### El 2030 els museus...

- Seran entorns atractius per treballar, perquè encoratjaran la creativitat, el rigor i l'excel·lència, i oferiran oportunitats per créixer i millorar professionalment.
- Formaran els professionals de manera continuada i estaran en xarxa per aprendre col·laborativament i compartir recursos, coneixements i experteses, amb el suport de les administracions i les associacions professionals.
- Rebran el suport de voluntaris que els reforçaran la seva capacitat de treball amb diferents experiències i experteses.









**Museus  
2030,  
una estratègia  
nacional**

**B**

**Principis  
i criteris  
d'actuació**

**3**



---

## 3. Museus 2030, una estratègia nacional

---

### B. Principis i criteris d'actuació

La Generalitat de Catalunya actuarà seguint els principis i els criteris següents:

# 1

## Lideratge

La Generalitat de Catalunya és la impulsora de Museus 2030 i dels plans d'actuació quadriennals, que concreten els objectius i les actuacions per assolir l'estratègia nacional i que s'enceta amb el Pla d'actuacions 2018-2021. La Generalitat de Catalunya establirà les relacions que siguin necessàries amb les altres administracions públiques

i els agents públics i privats que puguin contribuir a dur a terme aquesta estratègia.

La Generalitat actuarà com a principal impulsora i defensora del Sistema de Museus de Catalunya i dels mateixos museus i els seus professionals, i farà valer les funcions i els assoliments de tots i cadascun dels museus. La direcció general competent en patrimoni cultural és la unitat responsable del Pla i l'organisme que exerceix aquest lideratge.

El Pla proposa actuacions que comporten la modificació de la legislació actual en matèria de museus o, fins i tot, que poden comportar la creació de noves disposicions. Per tal de garantir l'encaix legal del Pla de museus, el departament competent en cultura proposarà les iniciatives legislatives necessàries per fer-lo efectiu o, si no, adaptarà el Pla al que finalment s'hagi disposat. Mentrestant, es duran a terme totes les actuacions que s'adeqüin a la legislació actual.

## 2

### Innovació i canvi

Un dels principis de Museus 2030, una estratègia nacional és impulsar la innovació, tant als òrgans gestors de la Generalitat de Catalunya com a la comunitat museística. El Servei de Museus i Protecció de Béns Mobles, com a unitat responsable del desenvolupament operatiu del Pla, té com a repte el canvi organitzatiu i l'impuls de noves idees i plantejaments per tal d'incrementar el valor públic dels museus i la manera com es gestionen i es financen. També el conjunt d'unitats de la Generalitat de Catalunya que participen en la gestió dels museus han de cercar les fórmules jurídiques i administratives més àgils i flexibles possibles per facilitar els canvis profunds en els museus que proposa el Pla.

## 3

### Transparència i equitat

El Pla de museus és un pla del Govern. La Generalitat de Catalunya garanteix, en la seva aplicació, els principis propis de la intervenció pública com ara l'equitat, la transparència, la publicitat i el mèrit. Per garantir la igualtat d'accés als instruments de finançament i d'altres prestacions d'ajut, donarà prioritat a les subvencions de concurrència i establirà criteris i processos formals clars en totes les accions del Pla que s'emprenguin.

## 4

### Visió sistèmica i planificació

Els equipaments museístics de Catalunya són molt diversos, estan distribuïts territorialment de manera desigual, i existeixen per iniciativa i responsabilitat d'agents diferents. Es pretén que treballin com un conjunt per preservar el patrimoni cultural del país i per garantir un accés equitatiu de la ciutadania. La Generalitat de Catalunya treballarà per un Sistema de Museus organitzat i eficient, proveint instruments i estructures de suport per a tothom. Es dotarà d'eines de planificació i mapes per identificar els desajustos i prioritzar les necessitats. També es promourà una acció estructural de proximitat, que caldrà dur a terme amb els mateixos museus i els agents del territori.

## 5

**Governança  
compartida**

El Sistema de Museus de Catalunya està integrat per la Generalitat de Catalunya, els titulars de museus, els seus professionals, les administracions de suport, les empreses i associacions professionals i els sectors associats. Es buscarà la representació més àmplia possible de tots ells en les estructures de suport del sistema, com les xarxes de museus, o en els espais de decisió. L'Acord Nacional per als Museus de Catalunya, com a pacte global entre tots, en serà el màxim exponent.

## 6

**Flexibilitat**

El Pla s'inicia sobre una realitat existent de considerable diversitat i complexitat, tant pel que fa al mapa d'equipaments com a la concurrència de nivells administratius i agents que intervenen en la gestió i la governança dels museus. Incorpora aquesta realitat i actua amb tota la flexibilitat en el desplegament del Pla, ja sigui en l'aspecte normatiu, en el de la planificació o en la implementació de les actuacions.

## 7

**Acompanyament**

El Servei de Museus i Protecció de Béns Mobles és l'òrgan tècnic administratiu de desenvolupament del Pla i exercirà les funcions d'inspecció i seguiment per vetllar pel compliment de les disposicions legals en matèria museística. Alhora, acompanyarà els museus en el procés de canvi que suposa el desplegament del Pla, aportant criteris, assessorament, ajuts i formació, a través de la implementació de serveis, instruments i programes d'abast i suport nacional.

# 8

## Col·laboració i partenariats

En un context de recursos limitats, la col·laboració i la concertació esdevenen imprescindibles per incrementar l'activitat i eixamplar l'impacte de les actuacions. L'associació amb tercers implica saber llegir les seves aspiracions per elaborar i gestionar projectes amb objectius comuns. Una de les prioritats del Pla és aconseguir una acció social efectiva dels museus. Conèixer el tercer sector i les seves necessitats aporta oportunitats de projectes compartits amb els museus. També cal buscar la participació de la ciutadania com a font d'enriquiment mutu i de cohesió entre els museus i la comunitat.

# 9


## Progressivitat

Hi ha actuacions del pla que són immediates i urgents, i d'altres que comporten un desplegament continu, per fases. Hi ha realitats dels museus que requereixen actuacions i que comporten un alt cost en recursos i temps. Actuacions, com el programa de renovació museogràfica o el Pla nacional de documentació comporten avaluació i planificació, prèviament a la inversió, per tal que permeti garantir el màxim rendiment patrimonial i social.

# 10

## Ambició i viabilitat

Els objectius del Pla són ambiciosos però viables: coneixedors de les limitacions pressupostàries, s'ha fet un esforç per analitzar les possibilitats de finançament del Pla i disposar d'uns escenaris factibles. S'han identificat les fonts de finançament i s'han quantificat els possibles escenaris econòmics per a quatre anys, tot sobre la base d'un estudi tècnic específic. Cadascun dels canals de finançament té un nivell diferent de risc que cal tenir en compte. Les actuacions proposades al Pla porten associats, a més del cost, la font o les fonts de finançament que els corresponen i el factor que contribueix a definir el seu grau de prioritat.



**Museus  
2030,  
una estratègia  
nacional**

C

**Proposta  
del Sistema  
de Museus  
de Catalunya**

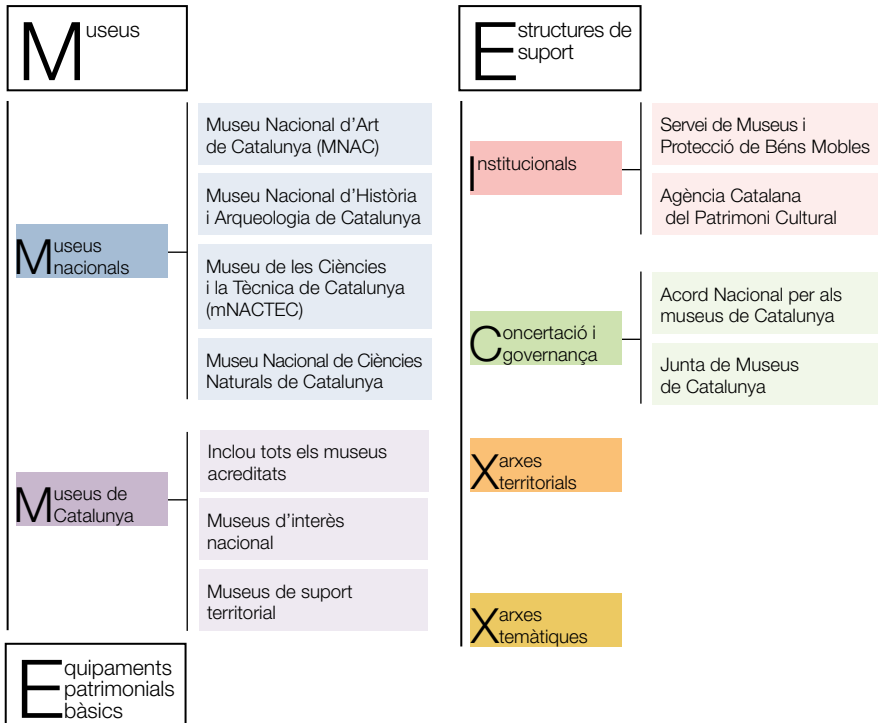
2030





### 3. Museus 2030, una estratègia nacional

#### C. Proposta del Sistema de Museus de Catalunya



## Un compromís del Govern

La Generalitat de Catalunya considera el conjunt de museus com l'instrument fonamental per a la preservació del patrimoni i per al seu accés a la ciutadania. Per tant, el seu compromís va més enllà dels museus dels quals és titular o cotítular i abasta tots els equipaments museístics que contribueixen, en diferents graus, a la missió de preservar i donar accés al ciutadà al patrimoni.

Per fer efectiva aquesta visió de conjunt, la Generalitat de Catalunya crea i desenvolupa el Sistema de Museus de Catalunya que és el conjunt organitzat d'equipaments museístics del país i de les estructures i instruments de suport de les administracions públiques, encapçalades per la Generalitat de Catalunya, per garantir una acció pública global en la gestió del patrimoni museístic i en l'accés de la ciutadania al seu coneixement i gaudi. Els sistema ofereix una actuació planificada sectorialment i territorialment, i una prestació estable.

## Un marc per a la planificació, la prioritització i la concertació

A Catalunya hi ha un mapa molt extens d'equipaments patrimonials de diversa índole molts dels quals tenen problemes de sostenibilitat. Per tant, la prioritat a l'hora de planificar i d'organitzar els equipaments patrimonials com un servei públic eficient al territori s'ha d'orientar més a agrupar i mancomunar serveis i equipaments que no pas a crear-ne de nous, cosa que no treu que s'investigui en nous patrimonis, se'n recopilin els elements més significatius i que es plantegin els futurs equipaments que els hagin de gestionar. És a dir, es considera indispensable una planificació que prioritzi, en la mesura que sigui possible, la mancomunitat i, fins i tot, la fusió de museus a la creació de nous equipaments.

El Sistema de Museus de Catalunya té unes singularitats que el diferencien d'altres sistemes públics. Una de molt important és la diversitat de titulars, entre els quals predominen les administracions locals. Una altra és l'existència de polítiques i estructures de suport independents de la Generalitat de Catalunya, especialment de les diputacions provincials. Per tant, no és possible que el Govern desenvolupi, de manera exclusiva, unes eines que fomentin el servei públic d'unes infraestructures de les quals la Generalitat de Catalunya no n'és la titular.

Per aquests motius, es fa totalment necessària la concertació de polítiques institucionals, que és perfectament compatible amb unes polítiques decidides del Govern. El diàleg entre tots els implicats ha de formar part, des del principi, de tots els processos de planificació i desenvolupament dels programes del Pla de museus de Catalunya.

Aquesta concertació s'haurà de concretar en un Acord Nacional per als Museus de Catalunya, on s'han de definir les grans línies de cooperació interinstitucional en aquest sector.

## Una ordenació dels equipaments museístics de Catalunya

La base del Sistema de Museus de Catalunya és el conjunt d'equipaments museístics del país, en una visió àmplia i oberta. Inclou 623 equipaments, entre museus registrats i les seves extensions, col·leccions obertes al públic i les seves extensions, centres d'interpretació i jaciments museïtzats, entre d'altres. És un univers objectivament inabastable d'atendre amb els recursos actuals si l'estratègia de suport es planteja per a cadascun dels equipaments, però possible si s'encamina a la reordenació, la mancomunitat i la cooperació dels equipaments. L'actuació de les administracions ha d'estar guiada per instruments de planificació adequats.

El **Mapa de Museus de Catalunya** serà l'eina bàsica de planificació i ordenació del Sistema de Museus de Catalunya. El mapa ha d'identificar les infraestructures idònies i les característiques arquitectòniques i els seus requeriments, els equips humans i els recursos econòmics i tècnics dels centres.

El mapa serà l'instrument de referència i de contrast respecte als equipaments existents. Ha de permetre detectar possibles disfuncions i necessitats territorials o temàtiques.

Ahora, ha de permetre planificar a una escala més pròxima. L'organització dels equipaments museístics es desenvoluparà bàsicament a partir de plans territorials i de la participació dels seus agents.

## Una planificació que doni resposta a diferents realitats

La tasca de planificació seguirà dues premisses que la diagnosi de la realitat museística actual ha objectivat. La primera és que els museus han de tenir més capacitat gestora per tal de poder complir les funcions encomanades, i la segona és que cal reforçar les estructures que presten serveis als museus. Aquestes estructures de suport estaran liderades, preferentment, per museus i tindran un paper clau en l'articulació del sistema. La Generalitat de Catalunya les impulsarà i els donarà suport permanent i prioritari.

A banda d'aquestes premisses, la planificació ha de considerar les característiques d'alguns museus catalans, de llarga trajectòria i amb un pes específic en el món cultural, i que tenen unes necessitats diferents. També cal tenir en compte que la presència de conjunts patrimonials de primer ordre ubicats en llocs amb escassa densitat de població, amb poques possibilitats d'accés i amb recursos insuficients, no es pot resoldre només amb les lògiques d'economia d'escala i de racionalització territorial.

A partir de les realitats reflectides en el mapa de museus i de les seves propostes s'establirà un sistema que cal considerar obert a les noves iniciatives i a l'evolució de la realitat.

## Els equipaments museístics de Catalunya

Per tal d'organitzar el suport de la Generalitat de Catalunya als equipaments museístics del país, el Sistema de Museus de Catalunya els ordena per criteris de rellevància i, alhora, per l'aportació que fan al conjunt del Sistema.

En primer lloc consten els museus acreditats (que equival als actuals museus registrats), dins dels quals hi ha els **museus nacionals** i els **museus de Catalunya**, marca que permetrà donar més visibilitat i reconeixement a aquests equipaments. Dins els museus de Catalunya, s'hi inclouen els **museus d'interès nacional** i els **museus de suport territorial**. El Sistema inclou també els denominats **equipaments patrimonials bàsics** (equivalents a les col·leccions obertes al públic actuals), que són els que no han passat pel sistema establert normativament.

### Museus nacionals

Són els museus que presenten un discurs global del país sobre la temàtica patrimonial que tracten, que gestionen les col·leccions més rellevants i que ofereixen un servei museístic del nivell més alt, amb capacitat de projecció d'abast nacional i internacional. Els museus nacionals tenen una trajectòria extensa en l'adquisició, la custòdia, la salvaguarda i l'estudi dels principals béns patrimonials, alguns dels quals són de tradició centenària, com les col·leccions artístiques i arqueològiques, mentre que d'altres responen a sensibilitats i visions més recents com és el cas del patrimoni industrial.

Els museus nacionals requereixen equips de professionals amplis, que incloguin les experteses necessàries per atendre totes les necessitats especialitzades de la seva temàtica, cosa que els possibilita estendre la seva acció arreu del país, i satisfer les expectatives d'excel·lència en tots els àmbits funcionals, i de projecció nacional i internacional.

Encapçalen sengles xarxes de museus amb els quals comparteixen temàtica i als quals donen suport especialitzat i junts cooperen per definir i gestionar les col·leccions de referència en l'àmbit nacional<sup>28</sup>.

Han de formar part activa de l'escena museística internacional amb diferents significacions i amb diferents nivells de participació. Pel que fa a la significació, en primer lloc, projecten el patrimoni català al món i canalitzen el coneixement dels patrimonis del món al nostre país. En segon lloc, són catalitzadors de la innovació als museus, bona part de la qual es transmet en cercles internacionals. Pel que fa als nivells de participació, són membres actius de les principals xarxes i institucions de la

---

<sup>28</sup> Les xarxes temàtiques incorporen l'actual figura de les seccions dels museus nacionals dels que actualment en disposen.

seva temàtica o que els sigui d'interès participar, col·laboren amb museus estrangers en projectes concrets i participen en programes europeus i internacionals. Alhora, faciliten l'accés internacional dels museus catalans de la seva xarxa temàtica.



Els museus nacionals actuals són tres: el Museu Nacional d'Art de Catalunya (MNAC), el Museu d'Arqueologia de Catalunya (MAC) i el Museu de la Ciència i la Tècnica de Catalunya (mNACTEC). La Generalitat de Catalunya és titular exclusiva del MAC i del mNACTEC, i comparteix la titularitat en el cas del MNAC.

El Sistema de Museus de Catalunya preveu reordenar i ampliar el nombre de museus nacionals a quatre, amb la finalitat de disposar dels museus nacionals que han de cobrir les temàtiques patrimonials considerades més bàsiques del país. Per tant, en el futur es disposarà dels museus següents<sup>29</sup>:

- Museu Nacional d'Art de Catalunya (MNAC).
- Museu Nacional d'Història i Arqueologia de Catalunya, a partir de la suma del Museu d'Arqueologia de Catalunya (MAC) i del Museu d'Història de Catalunya (MHC).
- Museu de la Ciència i la Tècnica de Catalunya (mNACTEC).
- Museu Nacional de Ciències Naturals de Catalunya, mitjançant l'actual Consorci ja creat per la Generalitat de Catalunya i l'Ajuntament de Barcelona a partir de l'actual Museu de Ciències Naturals de Barcelona.

<sup>29</sup> En l'objectiu 3 del Pla de museus s'explica el procés de creació i reordenació dels museus nacionals i els motius que ho justifiquen.

El contracte programa és la principal eina de relació entre el Govern i els museus nacionals, que estableix els compromisos de totes dues parts i els mecanismes de seguiment i avaluació.

## Museus de Catalunya

Són els museus catalans que tenen acreditat el compliment de les funcions pròpies d'un museu i amb uns nivells alts de qualitat. L'acreditació és independent del discurs museològic i de la dimensió del museu, tot i que es marcaran uns criteris mínims en infraestructura, col·leccions, accessibilitat i en recursos econòmics i humans. Tots els museus que actualment estan inscrits en el Registre de Museus de Catalunya s'inclouran, provisionalment, dins d'aquesta nova categoria que, alhora, esdevé també una marca i un segell de qualitat pel que fa a la projecció pública.

Les xarxes territorials són una eina important per articular la relació de la Generalitat de Catalunya amb aquests museus, els quals, a través d'aquestes xarxes, reben ajuts econòmics regulars i serveis cooperatius, sense oblidar altres programes específics que el Govern desplegui en el marc d'aquest pla.

## Museus d'interès nacional

Cap. 3/C

92

Dins dels Museus de Catalunya, els museus d'interès nacional constitueixen una categoria amb personalitat pròpia. En aquest grup hi ha els museus del país que disposen de col·leccions d'una gran rellevància dins el seu àmbit patrimonial i, alhora, d'unes infraestructures tècniques i uns recursos econòmics i humans suficients que els capaciten per desenvolupar un rol d'abast nacional i també per projectar el seu patrimoni tant en l'àmbit nacional com internacional. S'hi acullen, essencialment, els museus que disposen d'unes col·leccions rellevants, d'un equip tècnic i una infraestructura museística de referència d'àmbit nacional i, fins i tot, internacional.

La Generalitat de Catalunya pot donar suport directe a aquests equipaments, en funció de les necessitats de cadascun d'ells i dels serveis que es vol que s'hi prestin. La participació econòmica de la Generalitat de Catalunya també condicionarà la seva participació en els òrgans de gestió i control.

Les relacions entre la Generalitat de Catalunya i els museus d'interès nacional es regularan mitjançant un conveni per a aquells en què la Generalitat no estigui en els seus òrgans de govern.

Els museus que fins ara han estat declarats d'interès nacional són el Museu de Lleida, Diocesà i Comarcal, el Museu de Montserrat, el Museu Marítim de Barcelona, la Fundació Joan Miró, el Museu d'Art Contemporani de Barcelona, el Museu Picasso i el Museu Episcopal de Vic. A aquesta llista cal preveure que se sumaran nous museus que compleixin els criteris descrits.



## Museus de suport territorial

Alguns museus acreditats fan funcions de suport territorial i donen servei i suport estable als equipaments museístics i patrimonials d'un territori d'abast supralocal. Aquesta no és una categoria definitiva i estable, dins els museus acreditats, sinó que és una adscripció a un programa mitjançant un conveni per dur a terme aquestes funcions i rebre finançament per complir-les durant un període de temps que pot ser limitat. Els museus que participin en aquest programa han de tenir una clara vocació territorial, cosa que sovint, i sense que això exclogui altres museus, es relaciona amb museus que incorporen el territori com a objecte del seu projecte i discurs museològic.

Els museus de suport territorial tenen com a precedent la categoria de museus comarcals que estableix la Llei de museus de 1990. La proposta actual, a banda de la no inclusió com a categoria específica, també es diferencia perquè vol fer més flexible l'adscripció territorial d'un museu d'aquestes característiques, ja que la distribució del patrimoni i les seves necessitats no sempre es corresponen amb les delimitacions administratives.

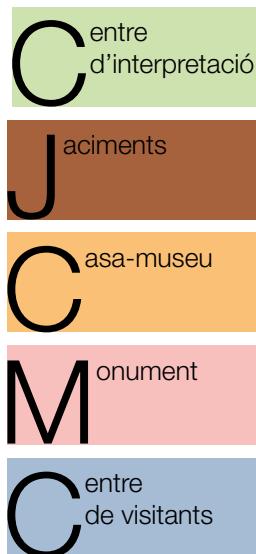
La Generalitat de Catalunya dona suport prioritari a aquests museus perquè tenen un paper estratègic en l'ordenació i el manteniment del sistema, des del punt de vista

territorial o temàtic. L'assumpció de funcions de museu de suport territorial, i la participació en el programa, impliquen una anàlisi prèvia de les necessitats patrimonials i socials del territori en qüestió i, si escau, una redefinició de la missió del centre, que ha de conjuntar el vessant temàtic amb el territorial. La seva vinculació amb la Generalitat de Catalunya s'instrumenta mitjançant un acord plurianual, conveni que inclou la delimitació geogràfica del territori d'actuació potencial, la relació d'equipaments i actius patrimonials als quals el museu dona servei, així com les obligacions i els serveis que ha de prestar, i el sistema de seguiment i avaluació. L'acord especifica les obligacions de la Generalitat de Catalunya i del museu, també de les altres administracions que puguin participar-hi. D'altra banda, la relació entre els museus de suport territorial i els centres als quals presta servei s'ha d'establir a través de la creació de vincles juridicoadministratius.

Programa de

**M**useus de suport territorial

CARTA DE SERVEIS



### Equipaments patrimonials bàsics

Són els que porten a terme una o més funcions pròpies d'un museu, o bé els que, exercint-les totes, no assoleixen els estàndards bàsics de qualitat que s'exigeixen als museus acreditats. Poden ser museus petits, cases museu, centres d'interpretació, jaciments i monuments museïtzats, espais expositius i altres infraestructures de tipus museístic incloses o no en l'actual registre de col·leccions obertes al públic. Més endavant, i en el marc del Mapa de Museus de Catalunya, s'haurà d'elaborar una classificació més detallada d'aquest grup d'equipaments.

La Generalitat de Catalunya els pot donar suport estable indirecte a través dels museus de suport territorial als quals es vinculin, cosa que, alhora, els pot donar accés als serveis de les xarxes territorials. Els equipaments patrimonials que vulguin



esdevenir museus acreditats i que així ho manifestin, podran rebre també suport de la Generalitat de Catalunya per anar assumint les condicions dels museus acreditats.

Finalment, també podran ser objecte d'ajuts específics per a la documentació, conservació, restauració i difusió de béns mobles i immobles, en el marc de les convocatòries anuals que amb aquesta finalitat pugui aprovar el Govern.

## La Generalitat de Catalunya i les estructures de suport al Sistema de Museus de Catalunya

La Generalitat de Catalunya és el màxim responsable de les polítiques nacionals de suport als museus catalans. Per tal d'atendre ordenadament el conjunt de museus del país i en concert amb la resta administracions i els mateixos museus, crea el Sistema de Museus de Catalunya. La responsabilitat sobre el Sistema és del departament responsable en matèria de cultura, concretament de la direcció general competent en matèria de patrimoni cultural. Alhora, aquesta disposa, actualment, de dues unitats de naturalesa i funcions diferents, per coordinar i desenvolupar el Sistema: el Servei de Museus i Protecció de Béns Mobles i l'Agència Catalana del Patrimoni Cultural.

### El Servei de Museus i Protecció de Béns Mobles

Com a unitat responsable de la implementació i el control de la política de museus, és la unitat coordinadora del Sistema de Museus de Catalunya i d'impuls, seguiment i avaluació del Pla de museus de Catalunya.

Tindrà les competències següents:

- La planificació del Mapa de Museus de Catalunya, tant a escala nacional com a escala territorial i local.
- El coneixement exhaustiu i l'avaluació permanent del Sistema de Museus de Catalunya, a través de les funcions d'inspecció que li són legalment atribuïdes.
- La definició de criteris tècnics d'àmbit nacional.
- El control dels estàndards de qualitat per acreditar els museus.
- El seguiment i l'avaluació dels museus de suport territorial i del servei que presten als centres de la seva zona.
- El seguiment de les tendències internacionals en matèria museística i dels principals fenòmens externs que poden influir en l'esdevenir dels museus.
- L'impuls i el seguiment de les xarxes temàtiques i de les xarxes territorials.
- La participació en l'elaboració del contracte programa amb l'Agència Catalana del Patrimoni Cultural i el seu seguiment, pel que fa al sistema museístic de Catalunya.

- L'elaboració, la gestió, el seguiment i l'avaluació de programes inclosos en els plans de museus. Els programes inclouen actuacions com convocatòries de subvencions, plans inversors, activitats formatives i assessorament, entre d'altres.
- L'elaboració dels projectes de contracte programa i convenis amb els equipaments museístics i el seu seguiment.
- La detecció de necessitats d'iniciatives legislatives i normatives i la participació en la seva elaboració i tramitació.
- El suport tècnic a la coordinació amb altres departaments que duen a terme polítiques que tenen incidència en el patrimoni.
- El suport a la vertebració dels sectors professionals i socials vinculats al patrimoni.
- La gestió de la protecció de béns mobles i de suport tècnic a la Junta de Qualificació, Valoració i Exportació de Béns Mobles.
- La gestió del Fons Nacional per a l'Adquisició de Béns Patrimonials, com a eina principal de suport al creixement de les col·leccions del país i la coordinació amb les polítiques d'adquisició dels museus.
- La gestió dels catàlegs i inventaris de béns mobles sobre els quals té competència la Generalitat de Catalunya.
- La participació en l'establiment dels principis, criteris i metodologies per inventariar i catalogar els béns mobles de Catalunya i impulsar-ne l'aplicació a tots els museus de Catalunya, en coordinació amb les xarxes temàtiques.
- L'impuls de l'Observatori dels Públics del Patrimoni Cultural de Catalunya.

El Servei de Museus s'organitzarà en unitats operatives adaptades a aquestes competències i tindrà un equip específic per exercir-les.

### **L'Agència Catalana del Patrimoni Cultural**

És un organisme amb personalitat jurídica, d'execució i gestió de projectes i actuacions adreçades al Sistema de Museus de Catalunya en els àmbits de la conservació i la restauració del patrimoni museístic, de l'acció cultural i educativa, de la promoció i difusió, de la formació continuada, així com en temes de comunicació, públics i turisme, seguint les instruccions de la direcció general competent en matèria patrimonial.

L'ACdPC tindrà les competències que s'enumeren a continuació:

- La gestió i el foment de la visita dels monuments de titularitat de la Generalitat de Catalunya i d'aquells altres que se li encarreguin mitjançant els acords corresponents a les institucions titulars.
- El suport a la gestió dels museus de titularitat de la Generalitat de Catalunya i de gestió transferida a aquesta que li siguin adscrits, d'acord amb les directrius del

Departament de Cultura i, en el cas del museus nacionals, també pels programes d'actuació aprovats pels consells rectors. Aquesta funció de suport s'exercirà un cop s'hagin modificat els articles reltius a la competència de gestió d'aquests museus en la llei de creació de l'Agència.

- La planificació i gestió tècnica dels projectes de conservació, restauració i museïtzació de monuments de titularitat de la Generalitat de Catalunya adscrits a l'Agència, d'acord amb les directrius dels serveis de la direcció general competent en matèria de patrimoni cultural implicats.
- La gestió de les Reserves Nacionals de Béns Culturals.
- La gestió del Centre de Restauració de Béns Mobles de Catalunya.
- La difusió i la promoció de la visita als jaciments, monuments, museus i centres d'interpretació del país.
- La difusió i suport a l'acció cultural i educativa dels museus i centres patrimonials del país.
- L'impuls i el suport a l'organització de programes de formació en matèria de recerca, conservació i difusió del patrimoni cultural.
- L'organització i el suport tècnic als esdeveniments i commemoracions patrimonials i culturals d'interès per al Departament de Cultura que se li encomanin.
- La recerca de recursos de mecenatge i patrocini per als museus i els monuments del país.
- Qualsevol altra que li delegui el Departament de Cultura, a través de la direcció general competent en matèria de patrimoni cultural.

Per poder exercir aquestes competències, es revisaran i es modificaran els actuals estatuts de l'ACdPC.

El departament competent en matèria de cultura signarà un contracte programa amb l'ACdPC on s'establiran les actuacions, el pressupost i el seu seguiment per a un període de quatre anys.

L'Agència Catalana del Patrimoni Cultural gestiona dos dels principals instruments de suport tècnic al servei del país:

### **El Centre de Restauració de Béns Mobles de Catalunya (CRBMC)**

És la capçalera del sistema nacional de conservació preventiva i de restauració que s'estendrà al conjunt del país, en coordinació amb els museus, les xarxes temàtiques i territorials, i altres agents públics i privats que actuen en la preservació dels béns culturals. Respecte al territori, el CRBMC gestiona programes anuals d'ajuts als museus per a la correcta conservació de les seves col·leccions i els presta assessorament tècnic.



Cap. 3/C

98

## Les Reserves Nacionals de Béns Culturals

Són equipaments destinats a garantir la correcta conservació de les col·leccions arqueològiques i les col·leccions de béns culturals, de titularitat o de gestió de la Generalitat de Catalunya, i oberts a tots els museus que ho requereixin. La Generalitat de Catalunya disposa actualment de les Reserves Nacionals d'Arqueologia a Cervera, en l'àmbit nacional, i els SAM de Lleida, Girona i Amposta, en l'àmbit regional. Per tal de completar la funció d'instrument del Sistema de Museus, en el futur les Reserves hauran d'estar convenientment desplegades en totes les temàtiques que tracten els béns culturals, i sobre el conjunt del territori.

## Les estructures de suport temàtic i territorial

### Les xarxes temàtiques de museus

Les xarxes temàtiques són agrupacions de museus acreditats i equipaments patrimonials bàsics que articulen una visió de Catalunya en una determinada temàtica o especialitat des dels diferents àmbits que componen el patrimoni cultural. Al capdavant poden tenir un museu de referència, o es poden constituir com una comunitat estable de museus. Tots els museus nacionals són referència de la seva xarxa (o xarxes) temàtica i la lideren. Aquestes xarxes temàtiques són les següents:

- Xarxa de museus d'arqueologia i jaciments de Catalunya (ArqueoXarxa)
- Xarxa de Museus d'Història i Monuments de Catalunya (xMHCat)
- Xarxa de Museus d'Etnologia (XME)
- Sistema Territorial de la Ciència i de la Tècnica de Catalunya (STmNACTEC)
- Xarxa de Museus d'Art (XMA)
- Xarxa de Museus de Ciències Naturals de Catalunya

Tot i no tenir museus nacionals de referència, la Generalitat de Catalunya també donarà suport a xarxes temàtiques integrades per comunitats estables de museus, com les actuals xarxes de museus marítims i de museus tèxtils, entre d'altres, que tindran la composició i el funcionament que considerin convenient. En aquestes, el suport de la Generalitat de Catalunya se sustentarà en el valor del projecte i en l'aportació que faci en benefici de la temàtica patrimonial que tractin, a escala nacional.

Als annexos d'aquest document es descriuen i es regulen les condicions de les xarxes liderades pels museus nacionals, així com una relació de les xarxes temàtiques existents.

## Les xarxes territorials de museus

Les xarxes territorials són l'estructura del Sistema de Museus de Catalunya per canalitzar el suport als museus i els equipaments patrimonials bàsics vinculats, amb criteris de proximitat. Les xarxes territorials funcionaran en concert entre la Generalitat de Catalunya, les actuals diputacions i els titulars dels museus.

La missió de les xarxes territorials és aconseguir que el conjunt de museus puguin complir les seves funcions com a institucions culturals públiques. El principal objectiu és ajudar a resoldre les seves limitacions, perquè es puguin desenvolupar com a tals, a la vegada que han de permetre incrementar la seva eficiència en les prestacions i activitats de cadascun. Aquestes xarxes territorials són les següents:

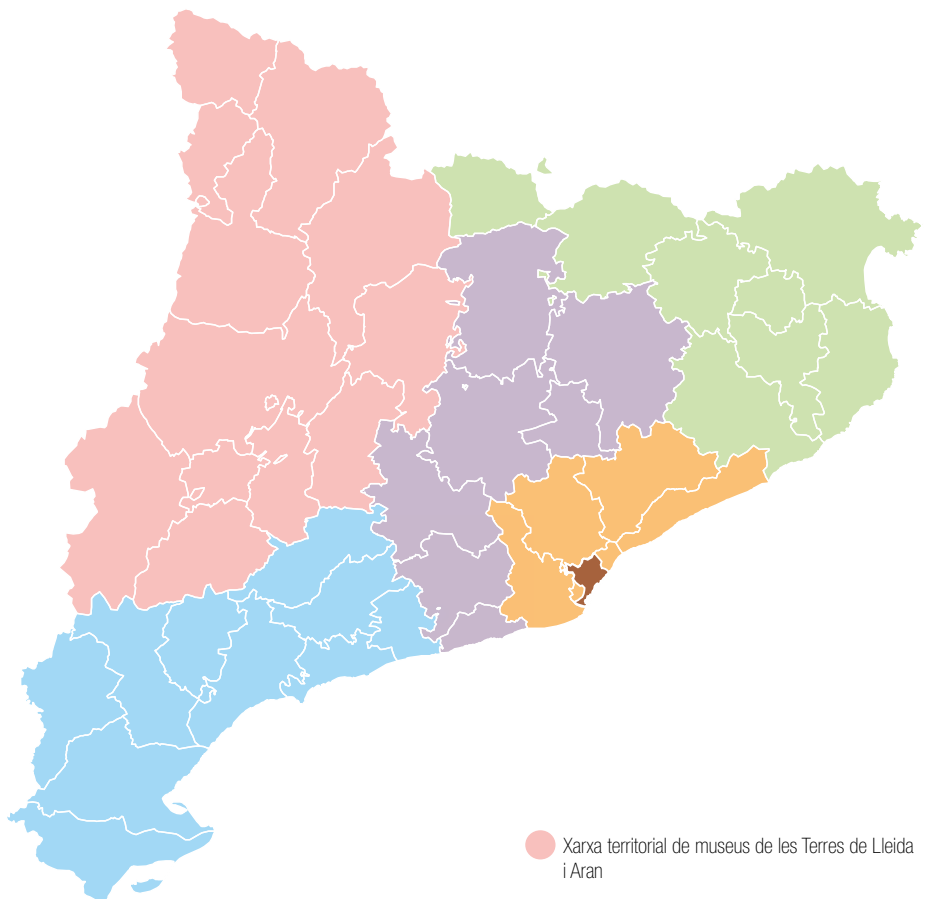
- Xarxa territorial de museus de les Terres de Lleida i Aran
- Xarxa territorial de museus de les comarques de Tarragona i de les Terres de l'Ebre
- Xarxa territorial de museus de les comarques de Girona
- Xarxa territorial de museus de la Catalunya Central i del Penedès
- Xarxa territorial de museus de la Regió Metropolitana de Barcelona
- Museus de la ciutat de Barcelona

Als annexos d'aquest document es descriuen les xarxes territorials i se n'explica el funcionament. S'hi inclou una relació de les xarxes territorials o en procés de creació.

## Mapa de les xarxes territorials

Cap. 3/C

100



- Xarxa territorial de museus de les Terres de Lleida i Aran
- Xarxa territorial de museus de les comarques de Tarragona i des les Terres de l'Ebre
- Xarxa territorial de museus de les comarques de Girona
- Xarxa territorial de museus de la Catalunya Central i del Penedès
- Xarxa territorial de museus de la Regió Metropolitana de Barcelona
- Museus de la ciutat de Barcelona

## Instrumentes de concertació i governança

### L'Acord Nacional per als Museus de Catalunya

L'Acord Nacional per als Museus de Catalunya és l'instrument de concertació de la Generalitat, les diputacions provincials, els titulars dels museus i altres institucions compromeses amb el fet museístic. La seva missió serà, sobre la base del Sistema de Museus de Catalunya i el Mapa de Museus de Catalunya, definir i acordar les actuacions prioritàries del país en matèria museística. Un dels àmbits de concertació prioritària serà en matèria d'inversions. En aquest sentit, l'esforç comú s'ha de centrar en els propers anys en el programa de renovació de les infraestructures museístiques i de les seves museografies que consta en el Pla de museus.

Les xarxes territorials actualment constituïdes han definit un primer i important nivell de concertació a escala territorial, entre la Generalitat de Catalunya, les diputacions provincials i els museus. Aquest primer espai de relació interinstitucional estable i formal, pot ser el trampolí per assolir aquest espai de concertació de país que ha de ser l'Acord Nacional per als Museus de Catalunya. Tot i que no es pretén institucionalitzar, l'Acord Nacional ha de tenir una estructura de governança i un compromís d'actuacions i d'inversions plurianuals coincidents amb els períodes dels plans quadriennals del Pla de museus.

### La Junta de Museus de Catalunya

La Junta de Museus de Catalunya és una institució centenària, que va ser creada el 1907 com a Junta de Museus de Barcelona. Des de la seva fundació, i durant el primer terç del segle xx, la Junta va jugar un paper molt important com a impulsora dels museus i propietària de les col·leccions nacionals.

La Junta representa i és la veu dels museus del país. Alhora, com a òrgan prescriptor i consultiu, assessora el Govern i té una funció bàsica per a l'acreditació dels museus de Catalunya i la seva avaluació i, especialment, l'avaluació dels museus nacionals.

#### Les funcions més destacades de la Junta són les següents:

- Informar de l'acreditació dels museus i de l'estat general del Sistema de Museus de Catalunya.
- Avaluar els museus nacionals.
- Avaluar fenòmens emergents en el món dels museus, així com de factors externs que els poden afectar.
- Informar sobre iniciatives legislatives, sobre polítiques i programes de la Generalitat de Catalunya i d'altres administracions.

- Posicionar-se sobre conflictes i qüestions rellevants que afecten el patrimoni moble i els museus, així com les altres funcions que li siguin encomanades.

L'actual estructura i composició de la Junta, especialment pel que fa al Ple, dificulten la viabilitat i la periodicitat de les reunions i, alhora, en disminueixen l'efectivitat. D'altra banda, des de la Comissió Executiva, es pretén que hi tinguin més pes i representativitat els museus del país i el sector professional vinculat. Per aquest motiu, es proposa una nova composició.

## Composició

La Junta de Museus es compon de tretze persones expertes en totes les funcions pròpies del museu, en representació de les principals institucions que gestionen el patrimoni museístic. La Junta està presidida pel titular de la direcció general competent en patrimoni cultural<sup>30</sup>.

- 3 persones en representació de les xarxes territorials de museus
- 1 persona en representació de l'Ajuntament de Barcelona
- 1 persona en representació dels museus titularitat de l'Església de Catalunya
- 2 persones en representació del sector professional
- 3 persones en representació de la direcció general competent en matèria de museus
- 2 persones en representació dels museus nacionals
- 1 persona en representació del CoNCA



<sup>30</sup> La nova articulació i funcions de la Junta de Museus de Catalunya, com altres aspectes de nova ordenació museística que proposa aquest Pla, exigiran una reforma de la normativa vigent en matèria de museus.



A woman with dark hair is shown in profile on the left, looking towards a museum display. The display features several terracotta figurines on a red surface against a red wall. The figurines depict various figures, some seated and some standing, in traditional or historical attire. The scene is lit with warm, orange-toned light.

# Museus 2030, una estratègia nacional

D

H3

Objectius  
estratègics



---

### 3. Museus 2030, una estratègia nacional

---

#### D. Objectius estratègics

Les accions del Pla de museus s'enquadren dins de set grans objectius estratègics que aspiren a cobrir i donar resposta al conjunt de reptes que tenen plantejats els museus catalans. A partir d'aquests objectius estratègics es desplega tota la part operativa del Pla, mitjançant objectius específics i actuacions concretes, que es defineixen, es desenvolupen i s'avaluen en períodes quadriennals.

Primer. **Crear i desenvolupar un sistema museístic equilibrat, sostenible i de qualitat que abasti el conjunt del país.**

Segon. **Reforçar la capacitat dels equipaments museístics perquè, com a institucions autònomes, puguin desplegar el seu potencial.**

Tercer. **Enfortir els museus nacionals per esdevenir museus de referència del sistema museístic català, ser presents al territori amb les xarxes temàtiques que lideren i projectar internacionalment el patrimoni, la història i la cultura del país.**

Quart. **Millorar la conservació i la gestió de les col·leccions i promoure'n el desenvolupament i la dinamització, perquè serveixin a les necessitats actuals i futures.**

Cinquè. **Enfortir la vinculació entre la societat i el museu ampliant l'accés, la participació i les funcions socials i educatives.**

Sisè. **Incrementar la capacitat comunicativa del museu i estimular el seu potencial per proveir continguts i experiències de qualitat.**

Setè. **Donar suport al sector professional vinculat al patrimoni, perquè pugui respondre als reptes dels museus i avançar cap a l'excel·lència.**

## 1. Crear i desenvolupar un sistema museístic equilibrat, sostenible i de qualitat que abasti el conjunt del país

Catalunya ha de disposar dels museus necessaris que responguin a les necessitats de gestió del patrimoni en el conjunt del territori i que garanteixin el seu accés i gaudi a les persones. Per aconseguir-ho, la Generalitat de Catalunya ha de crear el Sistema de Museus de Catalunya, de manera concertada amb les altres institucions del país i amb els mateixos museus.

Cap. 3/D

106

### On volem arribar? Visió 2030

L'any 2030 Catalunya ha de disposar d'un mapa equilibrat i coherent de museus que abasti tot el territori, que ordeni uns equipaments diversos i que garanteixi l'equilibri i la sostenibilitat del conjunt. S'hauran corregit les disfuncions existents actualment i s'hauran cobert les zones que no disposen de cap servei de gestió patrimonial.

Aquest mapa integrarà uns museus nacionals que són referència en la seva temàtica, en la gestió de les col·leccions i en la projecció pública; uns museus d'interès nacional, que destaquen pel paper de les seves col·leccions a escala de país; uns museus acreditats que compleixen uns bons nivells de qualitat, alguns dels quals exerceixen un rol de suport territorial i esdevenen una peça clau en l'ordenació i el servei del mapa; i finalment, els equipaments patrimonials bàsics, que compleixen algunes de les funcions pròpies d'un museu.

L'acció de la Generalitat de Catalunya per donar suport als museus catalans es vehicularà a través de les estructures de suport següents:

En primer lloc, la direcció general competent en patrimoni cultural mitjançant el Servei de Museus i Protecció de Béns Mobles. Aquesta serà la unitat de coordinació, impuls i

seguiment de totes les actuacions i programes adreçats als museus. Sota la direcció i control de la direcció general, l'Agència Catalana del Patrimoni Cultural desenvoluparà els programes i les actuacions del Pla de museus que siguin de la seva competència.

En segon lloc, les xarxes territorials de museus cobriran tot el territori i incorporaran tots els museus acreditats i els equipaments patrimonials bàsics. Les xarxes prestaran serveis de cooperació i promouran activitats mancomunades, de manera que els museus puguin dur a terme i millorar totes les funcions que els són pròpies. Les xarxes territorials també seran un espai de concertació i canalització del gruix dels ajuts econòmics de la Generalitat de Catalunya i de les diputacions provincials que van adreçades als museus.

En tercer lloc, les *xarxes temàtiques de museus* que tenen unes funcions centrades en les col·leccions i els continguts de referència nacional. El desenvolupament per als anys 2020-2021 d'aquestes xarxes consten en l'objectiu estratègic 3, referent als museus nacionals.

## 2. Reforçar la capacitat dels equipaments museístics perquè, com a institucions autònomes, puguin desplegar el seu potencial

Els museus catalans necessiten tenir la capacitat suficient per treballar amb ambició, innovació i excel·lència, de manera que la seva actuació tingui un impacte important en la societat, ara i en el futur. Això és essencial per assegurar la seva sostenibilitat i la de tot el Sistema de Museus de Catalunya.

El Pla de museus vol impulsar i acompanyar un procés de canvi per transformar els museus en institucions autònomes, modernes i efectives, preparades per respondre a les necessitats i els reptes de la institució i del país. Els museus han d'estar al dia de les bones pràctiques i de les tendències de futur en l'àmbit museístic. I han d'estar dotats i capacitats per gestionar adequadament el patrimoni i oferir serveis d'alta qualitat als usuaris i ciutadans. Cal també actualitzar museografies i discursos, i reformar les infraestructures. I no menys important, enfortir la seva capacitat de recerca per generar coneixement i fer ciència al més alt nivell, i invertir els resultats en la creació de continguts expositius i formats divulgatius.

Aquest objectiu estratègic s'adreça a tots els museus catalans, tot i que els museus nacionals es tracten en l'objectiu estratègic 3.

## On volem arribar? Visió 2030

El 2030 es vol tenir uns museus capaços d'exercir totes les funcions que els són pròpies, amb una missió que estarà totalment posada al dia i amb una orientació social forta que impregnarà el conjunt de les seves actuacions.

Més enllà de la gestió quotidiana, els museus duran a terme un seguiment continuat del rumb estratègic del projecte, que inclourà la gestió de les col·leccions, la planificació i avaluació de les activitats i dels públics, el seguiment de les tendències socials i patrimonials, i la innovació organitzativa.

Els museus continuaran sent diversos, per descomptat, però amb més gruix i més capacitat; la Generalitat de Catalunya els ho reconeixerà perquè han assolit uns estàndards de qualitat i de rendiment més exigents que regula i avalua mitjançant la unitat d'acreditació de museus.

El fet d'estar acreditats implicarà que formen part del Sistema de Museus de Catalunya. Aquesta acreditació de la Generalitat de Catalunya els permetrà rebre beneficis, que es concretaran en les línies d'actuació i programes de suport als museus que implantarà la Generalitat de Catalunya.

Cap. 3/D

108

Molts dels museus de Catalunya seran més grans i més forts gràcies a la cooperació i a la mancomunitat de serveis, també perquè una nova legislació establirà uns paràmetres dels museus més adequats a les seves funcions; aquestes seran una de les estratègies més importants de la Generalitat de Catalunya al llarg d'aquests anys. Més enllà de les xarxes territorials, ja consolidades, una nova categoria de museus, els museus de suport territorial, contribuirà decisivament a donar suport a altres equipaments museístics i patrimonials existents en l'entorn més proper, amb vista a garantir la correcta conservació i difusió de les col·leccions.

Amb els ajuntaments i els titulars s'aconseguirà millorar el nivell de treball cooperatiu i mancomunat dels museus de les grans ciutats, amb la finalitat de disposar d'uns sistemes urbans de gestió dels recursos més eficient i que doni relleu als béns patrimonials més significatius.

Les relacions institucionals que impulsa el Departament de Cultura amb altres departaments i agents estratègics de sectors propers (universitats, ensenyament, turisme, benestar social, medi ambient, etc.) seran fluïdes. S'hauran obert oportunitats de col·laboració, i s'hauran aconseguit condicions llargament reivindicades, entre d'altres, el reconeixement dels museus com a centres de recerca.

El museus seran emprenedors per tal d'ampliar i diversificar el finançament, assajaran nous models de governança i de gestió, i treballaran estratègies d'ampliació de públics i formes de generació d'ingressos.

### 3. Enfortir els museus nacionals per esdevenir museus de referència del sistema museístic català, ser presents al territori amb les xarxes temàtiques que lideren i projectar internacionalment el patrimoni, la història i la cultura del país

La Generalitat de Catalunya té un important compromís amb els museus nacionals, tant si són de titularitat pròpia com compartida. Han de tenir personalitat jurídica pròpia i la Generalitat de Catalunya s'ha de fer càrrec, com a mínim, del 50 % de les aportacions de les administracions públiques, tal com especifica la Llei de museus vigent. Aquest objectiu s'ha d'assolir progressivament dins el període del Pla. D'altra banda, la Generalitat ha d'impulsar la creació de nous museus nacionals dels sectors patrimonials que siguin d'interès per al país.



#### On volem arribar? Visió 2030

L'any 2030 hi haurà quatre museus nacionals: el Museu Nacional d'Art de Catalunya (MNAC), el Museu Nacional de la Ciència i de la Tècnica de Catalunya (mNACTEC), el Museu Nacional d'Història i Arqueologia de Catalunya i el Museu Nacional de Ciències Naturals de Catalunya.

Tot i no ser un museu nacional, el Museu d'Art Contemporani de Barcelona (MACBA), desenvoluparà també un rol i unes funcions d'abast i significació nacionals, adquirint

i projectant internacionalment l'art contemporani català, i per això rebrà un important suport tècnic i econòmic del Govern.

Tots els museus nacionals tindran un projecte museològic i una orientació estratègica per desenvolupar, acordat i formalitzat amb els titulars; disposaran d'importants equips humans especialitzats, tant en la gestió de col·leccions, com en la difusió i la relació amb la comunitat, i treballaran transversalment per tenir una visió global del museu.

Pel que fa a la governança, els museus nacionals estaran gestionats per un òrgan superior col·legiat liderat per les administracions titulars, amb representació de sectors professionals i acadèmics i d'altres sectors culturals, educatius, etc., amb interessos en matèria museística.

Els museus nacionals seran capçalera de les xarxes que, per temàtica, els corresponen: la Xarxa de Museus d'Art, del MNAC; el Sistema Territorial de Museus de la Ciència i de la Tècnica de Catalunya, del mNACTEC; les respectives xarxes de Museus d'Història, Etnologia i Arqueologia, del MNHAC; la Xarxa de Museus de Ciències Naturals de Catalunya, del Museu de Ciències Naturals de Catalunya. D'altra banda, el MACBA liderarà el Sistema de Centres i Museus d'Arts Visuals de Catalunya, que integrarà tant centres d'arts visuals com museus acreditats que gestionin col·leccions o que difonguin l'art contemporani. Totes les xarxes hauran assolit la plena normalitat de funcionament.

Els museus nacionals assoliran una projecció internacional, d'acord amb el rol que en aquest sentit els assigna el Sistema de Museus de Catalunya. Projectaran el patrimoni català i ajudaran els altres museus del país a accedir a l'escena mundial i, consegüentment, a estar connectats amb les tendències més actuals en matèria museística.

## 4. Millorar la conservació i la gestió de les col·leccions i promoure'n el desenvolupament i la dinamització perquè serveixin a les necessitats actuals i futures

Les col·leccions són part essencial de la identitat dels museus. Gestionar-les adequadament és una de les responsabilitats centrals del treball museístic, que ha de permetre garantir la conservació, aprofundir el coneixement i assegurar-ne l'accessibilitat i la rellevància per a la societat actual.



Cal un esforç per posar al dia les col·leccions i el seu coneixement associat per dinamitzar-les, perquè s'utilitzin molt més àmpliament, perquè es desenvolupin per atendre les idees i les necessitats socials canviants i per potenciar la recerca en quantitat, qualitat i rellevància.

### On volem arribar? Visió 2030

L'any 2030 es vol que els museus catalans tinguin un alt nivell de coneixement de les seves col·leccions, que les utilitzin de manera creativa, especialment per tractar temes que preocupen i afecten la societat, i que siguin totalment accessibles, físicament i/o digitalment, per als ciutadans, la comunitat científica, l'educativa i altres grups potencialment interessats.

Els museus hauran adoptat un plantejament estratègic i planificat en les adquisicions, la documentació, la conservació preventiva i la restauració, i disposaran dels documents institucionals bàsics (polítiques, plans i protocols) per a cadascun dels àmbits de la gestió de les col·leccions, ben alineats amb la planificació estratègica global.

L'aplicació d'alts estàndards professionals en els diferents àmbits de la gestió de col·leccions estarà generalitzada, després d'un procés de normalització i un esforç col·lectiu dels professionals per definir i compartir nous documents i eines estàndards, propis i internacionals.

Des d'una perspectiva de país, s'hauran definit les col·leccions dels béns mobles més importants de cada àrea temàtica, independentment dels museus als quals pertanyin, que es desenvolupen i es dinamitzen a través de les xarxes temàtiques.

La Generalitat de Catalunya haurà consolidat estructures, programes i serveis de suport tècnic als museus, i això li permetrà exercir un lideratge clar per avançar en les iniciatives de país, mobilitzar recursos i impulsar els partenariats necessaris per continuar millorant la gestió i la dinamització de les col·leccions del país, i garantir-ne la transmissió a les generacions futures.

## 5. Enfortir la vinculació entre la societat i el museu ampliant l'accés, la participació i les funcions socials i educatives

El museu ha de posar les persones al centre de les seves estratègies si vol exercir un paper vital per a la comunitat. Ha de mirar cap enfora, obrir les portes i els recursos a col·lectius diversos, inclosos aquells que tradicionalment no l'han utilitzat. Ha d'estimular la participació en els relats, les exposicions i els programes, promoure el diàleg sobre temes d'actualitat que preocupen els ciutadans, i col·laborar amb altres equipaments culturals i agents per satisfer necessitats i abordar reptes socials. Ha de reforçar el vincle amb la ciutadania per connectar i compartir el patrimoni amb la gent, contribuint a millorar l'educació i el benestar de la població.

S'espera que els museus contribueixin a les polítiques que promouen l'educació i l'aprenentatge al llarg de tota la vida, el desenvolupament econòmic i la inclusió social.

### On volem arribar? Visió 2030

Cap. 3/D

112

Aspirem a uns museus catalans que són accessibles, estimulen els ciutadans i enriqueixen la vida de la comunitat local. Ofereixen experiències que inspiren, eduquen, entretenen, generen reflexió, debat, pensament crític i comprensió del món.

Presenten narratives actualitzades, que reflecteixen el conjunt de la societat catalana en la seva diversitat, incorporant perspectives de col·lectius fins ara mal representats, culturals i de gènere.

Implicats en la vida pública i cultural, col·laboren regularment amb altres equipaments culturals, amb la comunitat educativa, amb el turisme i les indústries creatives. Reforcen vincles amb la comunitat mitjançant programes de voluntariat.

Posen l'educació al centre de la seva activitat i donen suport a una societat cada vegada més interessada a aprendre amb oportunitats i programes adreçats a públics diversos, fent servir mètodes i models d'aprenentatge innovadors.

Treballen conjuntament amb mestres i escoles per oferir experiències d'aprenentatge als alumnes alineades amb els objectius dels continguts curriculars i d'adquisició de competències del sistema educatiu formal.

Utilitzen àmpliament les tecnologies digitals per ampliar l'accés a les col·leccions i el coneixement, escalar l'impacte dels projectes educatius, establir converses amb públics i facilitar la participació.

Són museus compromesos. Molts han assumit la responsabilitat de contribuir al procés de canvi social, i juguen un paper en ajudar els sectors de la comunitat amb problemes d'exclusió, o en promoure la consciència i la sostenibilitat ambientals.

Les oportunitats de voluntariat en els museus són àmplies i variades. Molts museus reben el suport de voluntaris que els reforcen la capacitat de treball, els aporten habilitats i experteses diverses, i els connecten amb comunitats i grups d'interès.



## 6. Incrementar la capacitat comunicativa del museu i estimular el seu potencial per proveir continguts i experiències de qualitat

La rellevància s'aconsegueix amb continguts i programes que connecten i responen a necessitats i interessos concrets de les persones, les comunitats, o de la societat en conjunt, però també en saber comunicar-los i relacionar-se adequadament amb les persones i els col·lectius. Els continguts, la comunicació i la innovació en els programes són estratègiques i és prioritari enfortir-les i incrementar-les.

Amb el suport de la tecnologia els museus tenen ara noves vies per ampliar l'accés i difondre el coneixement, permeten connectar amb nous públics i estimular la implicació dels ciutadans. Caldrà aprofitar totes les possibilitats que ofereixen les

tecnologies i les xarxes socials per difondre la informació de manera personalitzada, oferir oportunitats de participació, i arribar de manera efectiva a les noves generacions de radis digitals.

Alhora caldrà activar estratègies per donar suport i fer valer els museus i el patrimoni amb la finalitat que la societat i els qui la lideren els valorin i hi donin suport.

Perquè el museu pugui aportar serveis i continguts d'alta qualitat a la societat i per assolir aquesta visibilitat més gran, caldrà reforçar la capacitat de recerca i generació de coneixement, i introduir canvis als equips perquè siguin més capaços de llegir les necessitats i les oportunitats i transformar-les en projectes.



### On volem arribar? Visió 2030

Els museus generen continguts rellevants i innovadors gràcies a la seva recerca i al seu treball col·laboratiu i interdisciplinari. Ajunten esforços de recerca, difusió i educació en uns temes clau amb els quals contribueixen a abordar reptes socials, culturals i mediambientals –aportant coneixements i recursos amplis en els àmbits històric, científic, artístic i cultural–. Així centren recursos i energies en la creació de continguts que col·lectivament tenen un impacte més gran.

Són, a més, proveïdors de continguts per a tercers. Les indústries i els mitjans els reconeixen com a especialistes en les temàtiques en les quals investiguen, els utilitzen i col·laboren en projectes conjunts.

Disposen de capacitat comunicativa i es relacionen amb la ciutadania de manera eficaç. S'han portat a terme campanyes de defensa i suport públic que l'han valorat, i per tant tenen més suport de la comunitat i, especialment, dels seus representants.

La comunicació està ben integrada en les estratègies i els documents institucionals (estatuts, plans estratègics, contractes programa, etc.), en els equips i els processos de decisió sobre projectes ja des de les fases inicials. Utilitzen un ventall de canals comunicatius ampli, incloent-hi relacions personals, xarxes socials i mitjans convencionals.

## 7 Donar suport al sector professional vinculat al patrimoni perquè pugui respondre als reptes dels museus i avançar cap a l'excel·lència

Els museus necessiten plantilles professionalitzades suficients i formades per dur a terme les funcions museístiques amb criteris d'excel·lència. Els museus són organitzacions complexes que fan múltiples i diverses funcions: institucions educatives; espais de la memòria; centres de conservació, recerca i coneixement; gestors del patrimoni; lloc de lleure i de trobada; ens de civisme i de debat, destinacions turístiques... Cadascun d'aquests rols necessita professionals amb competències diferents.

Nous reptes, com el canvi digital, o el canvi cultural cap a un museu social que treballi en sintonia amb l'entorn i en col·laboració amb les comunitats a les quals serveix, tal i com planteja el Pla de museus, demanen noves habilitats i capacitats. Cal, doncs, adaptació per planificar i innovar, cosa que comporta que els equips dels museus adaptin els perfils professionals i que adquireixin les competències necessàries per fer efectiva aquesta vinculació social del museu.

### On volem arribar? Visió 2030

Els museus catalans han esdevingut entorns atractius de treball perquè encoratgen la creativitat, el rigor i l'excel·lència. Ofereixen oportunitats de créixer i de millorar professionalment.

Els museus estan liderats per direccions estratègiques que saben alinear i utilitzar els recursos per avançar les missions encomanades i per gestionar el canvi.

Els professionals es formen de manera continuada i treballen en xarxa, per aprendre alhora i per compartir recursos, coneixements i experteses, amb el suport d'administracions públiques i d'associacions professionals.

El país disposa d'un teixit d'empreses i de professionals independents que excel·leixen en la seva especialitat i aporten un valor únic i indispensable. La seva activitat s'afavoreix per una contractació pública exercida amb garanties i bones pràctiques.









**Pla d'actuacions  
2020-2021**







# Pla d'actuacions 2020-2021

A

4

Introducció



---

## 4. Pla d'actuacions 2020-2021

---

### A. Introducció

L'Estratègia Nacional 2030 marca un horitzó ambiciós de millora de la situació dels museus catalans. Per avançar progressivament cap a aquest horitzó, dividim el Pla de museus de Catalunya en uns períodes d'acció més breus, els plans d'actuacions, en què es concreten les actuacions que cal dur a terme durant aquests períodes, així com tots els components operatius bàsics que cal tenir en compte per a la seva execució. Els entorns canviants i incerts en què ens trobem immersos, a escala nacional i també global, recomanen establir uns períodes que no superin els quatre anys.

Partint dels set objectius estratègics que consten en el capítol anterior, s'elaborà un Pla d'actuacions 2018-2021 que es desenvolupa en trenta-un objectius específics i en seixanta-set actuacions. Donat que ens trobem a la meitat de la seva execució teòrica en el moment d'aprovar-lo per govern, pels motius exposats a la introducció, hi ha actuacions que ja s'estan duent a terme. Quan sigui el cas, s'indicarà el seu grau d'execució.

- Establiment del nivell de prioritat de l'actuació

El Pla ha tingut una participació molt àmplia del sector, la qual cosa ha comportat una presència extensa de possibles actuacions a dur per terme que s'han ordenat a partir de l'establiment d'un nivell de prioritat.

- Càlcul del cost

S'han analitzat els recursos econòmics i les fonts de finançament possibles per executar econòmicament el Pla, entre els anys 2018 i 2021. En la memòria econòmica

que consta al final d'aquest capítol s'expliquen les principals línies de finançament, una prospecció dels imports associats i el detall de la despesa de cada actuació.

- Assignació de l'estructura gestora del Sistema de Museus de Catalunya per executar les actuacions

Aquestes estructures són el Servei de Museus i Protecció de Béns Mobles, l'Agència Catalana del Patrimoni Cultural, el Servei d'Informació i Inventari, les xarxes temàtiques i les xarxes territorials de museus. La capacitat executora d'aquestes estructures esdevé, sense cap dubte, un dels punts més crítics. Les restriccions prou conegudes respecte de les plantilles han portat a tenir especial cura a l'hora de saber objectivament quin és el sostre de gestió d'aquestes estructures, motiu pel qual s'han comptabilitzat les hores de dedicació de cada actuació.

- Elaboració del sistema d'avaluació del Pla de museus

Seguint els criteris d'avaluació del Consell Nacional de la Cultura i de les Arts, s'ha elaborat un sistema d'avaluació, que integra indicadors de les actuacions i la valoració global del Pla, en què consten les magnituds de referència i els indicadors concrets per valorar el grau de compliment, els resultats i l'impacte de cada actuació.



**Pla d'actuacions  
2020-2021**

**B**

**4**

**Objectius  
específics  
i actuacions**





---

## 4. Pla d'actuacions 2020-2021

---

### B. Objectius específics i actuacions

1. **C**rear i desenvolupar un sistema museístic equilibrat, sostenible i de qualitat que abasti el conjunt del país.

#### **Què farem entre els anys 2018 i 2021 pel que fa a aquest objectiu estratègic?**

Per avançar en l'objectiu estratègic que es pretén assolir el 2030, en aquest primer quadrienni es revisarà i es proposarà la modificació de tota la legislació sobre la qual s'ha d'assentar el nou Sistema de Museus de Catalunya, de manera compassada amb els treballs tècnics necessaris. Alhora, caldrà dur a terme tota una sèrie de treballs per crear el Mapa de Museus de Catalunya com a principal marc de referència i instrument de planificació del sistema. Amb aquest objectiu, es faran estudis per conèixer amb detall les necessitats patrimonials i el cens d'equipaments existents,

i crear uns estàndards de museus; es desenvoluparà la nova classificació de museus i es definirà amb detall el rol i les funcions dels museus de suport territorial; i es planificarà i es gestionarà el procés de canvi de les unitats de la direcció general competent en matèria de patrimoni (Servei de Museus i ACPC) per alinear-les als objectius del Pla i capacitar-les en les funcions que han de tenir dins del Sistema de Museus de Catalunya.

A més del paper estratègic de fomentar i consolidar la pràctica cooperativa entre museus i entre institucions, les xarxes territorials assumiran un paper cada cop més important de suport a les funcions bàsiques dels museus. Aquest suport es durà a terme mitjançant un increment considerable de la seva capacitat com a prestadores de serveis d'economia d'escala. Amb aquest objectiu, les xarxes territorials disposaran dels serveis de professionals que donaran suport a les tasques de conservació preventiva, documentació i comunicació, entre d'altres.

Les xarxes territorials previstes s'hauran constituït i estaran en ple funcionament.

## Objectius específics

Cap. 4/B

128

- 1.1. Definir i crear el Mapa de Museus de Catalunya com a eina bàsica d'ordenació dels equipaments museístics.**
- 1.2. Desplegar i consolidar les xarxes territorials com a estructures de suport als museus.**
- 1.3. Adaptar les unitats de la direcció general competent en patrimoni a les funcions que exigeixen el Sistema de Museus de Catalunya i el desenvolupament del Pla de museus.**
- 1.4. Crear un marc interinstitucional de col·laboració estable i reorganitzar els instruments de concertació i seguiment del sistema museístic.**
- 1.5. Revisar la legislació actual en matèria museística i promoure les modificacions necessàries per assolir els objectius establerts en el Pla de museus de Catalunya.**

# 1.1 Definir i crear el Mapa de Museus de Catalunya com a eina bàsica d'ordenació dels equipaments museístics

A partir dels registres de museus i de col·leccions obertes al públic vigents, el 2018 es pretén tenir un cens complet i actualitzat dels equipaments museístics existents al país. Posteriorment s'elaborarà el Mapa de Museus de Catalunya com a punt de partida i de referència per encarar el procés de reordenació dels equipaments museístics. Aquest procés comportarà la realització de plans territorials específics, que han de desembocar en alguna de les actuacions que consten en l'objectiu estratègic 2.

## Actuacions

### 1.1.1. Elaboració i desenvolupament del Mapa de Museus de Catalunya.

El Mapa és l'eina de planificació del Sistema de Museus de Catalunya. Integra una anàlisi de la realitat sobre els equipaments museístics existents i identifica els tipus d'equipaments museístics que són necessaris al territori i les característiques del tipus d'infraestructura, d'equips humans, i de recursos econòmics i tècnics que han de tenir.

**Des de 2019: elaboració les dues primeres parts del mapa: inventari d'equipaments i els estàndars dels equips de gestió dels equipaments museístics”.**

Cap. 4/B

129

# 1.2 Desplegar i consolidar les xarxes territorials com a estructures de suport als museus

El conjunt de xarxes territorials previstes estaran totes constituïdes i en funcionament el 2018, cobrint el conjunt del territori i atenent la totalitat dels museus del país. A més dels serveis d'economia d'escala ja descrits, col·laboraran en programes del Pla de museus, com ara l'assessorament en acció estratègica, avaluació i innovació als museus, i aquelles altres actuacions que, ateses les singularitats i necessitats pròpies del territori, decideixin desplegar.

## Actuacions

### 1.2.1. Creació i implementació de la Xarxa Territorial de la Regió Metropolitana de Barcelona i de la Xarxa Territorial de la Catalunya Central i del Penedès.

La creació de les dues xarxes territorials comporta la signatura dels respectius convenis marc amb els titulars dels museus i la Diputació de Barcelona, la creació de les estructures de governança i l'aprovació del Programa d'actuacions 2020-2021.

**2019: S'ha redactat amb la Diputació de Barcelona una proposta de conveni per desplegar conjuntament el projecte de xarxes territorials de museus a les comarques barcelonines.**

### 1.2.2. Elaboració i desenvolupament d'un Pla de museus de la ciutat de Barcelona en col·laboració amb l'Ajuntament de Barcelona i en el marc de la Carta Municipal de Barcelona.

El Pla de museus de Barcelona ha d'incloure la creació de serveis museístics mancomunats, com un centre de col·leccions per als museus, o la realització de plans d'actuació comuns entre els diversos museus de la ciutat. Si bé té característiques similars a les xarxes territorials, la singularitat de la ciutat de Barcelona comporta elaborar un projecte *ad hoc*, acordat amb l'Ajuntament de Barcelona, però que s'inscriu en l'estratègia de la Generalitat de Catalunya d'actuar sobre el conjunt museístic del país.

Cap. 4/B

130

## 1,3 Adaptar les unitats de la direcció general competent en patrimoni a les funcions que exigeixen el Sistema de Museus de Catalunya i el desenvolupament del Pla de museus

El Servei de Museus i Protecció de Béns Mobles ha d'esdevenir la unitat de coordinació, impuls i avaluació del Sistema de Museus de Catalunya i del desplegament i seguiment del Pla de museus. Tindrà una funció d'inspecció i coneixement dels museus de Catalunya, de planificació i ordenament de les estructures del sistema, i d'acompanyament i impuls dels programes de suport i desenvolupament del sistema de museus del país.

Sota la coordinació de la direcció general, l'Agència Catalana del Patrimoni Cultural haurà de fer també un procés d'adaptació per ser la unitat que gestioni i executi, a escala nacional, tots els programes i les actuacions del Pla de museus que se li encomanin.

## Actuacions

### **1.3.1. Adaptació del Servei de Museus i Protecció de Béns Mobles a les funcions de coordinació del Sistema de Museus de Catalunya.**

El Servei de Museus ha de gestionar el canvi per adequar-se a la nova missió que té encomanada, mitjançant un pla de formació, la reorganització interna del servei i l'adequació de les places que caldrà convocar en el futur. També incorporarà eines de la planificació estratègica, com ara l'elaboració d'un pla anual d'actuacions per poder dur a terme la implementació i el seguiment del mateix Pla de museus.

### **1.3.2. Adaptació de l'Agència Catalana del Patrimoni Cultural com a unitat executora de serveis als museus de Catalunya.**

Reformulació de l'Agència Catalana del Patrimoni Cultural com a unitat executora d'actuacions dels museus, als quals els ha de donar suport mitjançant la prestació de diversos serveis. El criteri bàsic per a la intervenció de l'Agència és l'economia d'escala, i l'agilitat i la flexibilitat en la gestió. El contracte programa entre la direcció general competent en patrimoni i l'Agència en concretarà les funcions respecte del Pla de museus i els mecanismes de seguiment.

## 1,4 Crear un marc interinstitucional de col·laboració estable i reorganitzar els instruments de concertació i seguiment del sistema museístic

La Generalitat de Catalunya durà a terme una acció de concertació amb les altres administracions públiques del país amb interessos i responsabilitats en museus i patrimoni per aconseguir l'Acord Nacional per als Museus de Catalunya, amb l'objectiu de poder afrontar coordinadament els projectes museístics de país que siguin prioritaris, entre els quals destaca la inversió en millora i renovació de les museografies dels museus.

Es redefinirà el rol de la Junta de Museus de Catalunya perquè actuï com a veu independent del Sistema de Museus, prescriptora sobre qualsevol qüestió que requereixi orientació. Es posarà en funcionament el Fòrum del Sistema de Museus com a espai de debat i de reflexió sobre temes clau per als museus del país.

## Actuacions

### **1.4.1. Impuls a l'Acord Nacional per als Museus de Catalunya, on hi consten els projectes objecte d'inversió conjunta.**

S'impulsa un Acord Nacional de Museus de Catalunya amb l'objectiu de concertar les actuacions prioritàries de país en matèria museística, prenent com a referència el Sistema de Museus de Catalunya. La concertació en matèria inversora serà un dels objectes de l'Acord, però no extreu altres acords que tinguin recorregut en matèria organitzativa o legislativa.

### **1.4.2. Modificació de la Junta de Museus de Catalunya, renovació dels membres i desenvolupament de les noves funcions.**

Es reforçarà la Junta com a institució de prestigi i independent per prescriure, dirimir i valorar totes les decisions i iniciatives transcendentals en matèria museística.

La seva legitimitat estarà basada en el prestigi dels seus membres i de les seves decisions.

### **1.4.3. Realització de les primeres edicions del Fòrum del Sistema de Museus.**

El Fòrum de Museus de Catalunya és un espai de trobada i de reflexió de tots els equipaments museístics de Catalunya, juntament amb les estructures de suport del Sistema de Museus, dels agents del sector museístic i de sectors afins. El Fòrum serà l'espai on periòdicament es revisarà l'estat del Sistema de Museus de Catalunya, i on es plantejaran temes i qüestions d'interès per als museus catalans.

**Realitzada la primera edició del Fòrum dels Museus de Catalunya, el 5 de juny de 2019**

# 1.5 Revisar la legislació actual en matèria museística i promoure les modificacions necessàries per assolir els objectius establerts en el Pla de museus de Catalunya

Des de l'inici del període, s'analitzarà la legislació actual i es contrastarà amb les propostes del Pla de museus, sobretot del Sistema de Museus de Catalunya, per promoure les modificacions necessàries que possibilitin el seu encaix en un nou marc legal. A la meitat del període s'ha d'haver resolt aquest encaix legal.

## Actuació

### 1.5.1. Modificació i aprovació de la Llei de museus, i dels decrets i de les normatives associades.

Una de les primeres actuacions del Pla serà la revisió de la normativa vigent en matèria museística —especialment, la Llei 17/1990, de 2 de novembre, de museus; el Decret 35/1992, de 10 de febrer, de desplegament parcial de la llei, o el Decret 232/2001, de 28 d'agost, sobre el personal tècnic i directiu de museus— per redactar les noves propostes i fer-ne la tramitació corresponent.

Cap. 4/B

133

# 2. R eforçar la capacitat dels equipaments museístics perquè, com a institucions autònomes, puguin desplegar el seu potencial.

## Què farem entre els anys 2018 i 2021 pel que fa a aquest objectiu estratègic?

En aquests propers anys, la Generalitat de Catalunya preveu ajudar la majoria de museus a actualitzar-se per enfortir la seva capacitat d'actuació i per desenvolupar la seva dimensió social amb energia i compromís.

Així, doncs, es donarà prioritat a la revisió dels projectes museològics, museogràfics o de gestió perquè, en acabar el període, tots tinguin clarament identificats els principals reptes que han d'afrontar i els objectius que han d'assolir en matèria de col·leccions, de difusió, de gestió o d'infraestructures.

A més, es potenciarà el programa dels museus de suport territorial i els primers sistemes urbans de museus en llocs i ciutats que tenen projectes en curs. Els equips dels museus de suport territorial donaran un servei especialitzat a equipaments patrimonials bàsics del seu entorn.

El Departament de Cultura treballarà les relacions institucionals estratègiques amb altres departaments de la mateixa Generalitat per aconseguir facilitats que ajudin a enfortir els museus. Així, doncs, una de les prioritats serà treballar per millorar el reconeixement dels museus com a centres de recerca, de manera que puguin demanar finançament per liderar projectes de recerca competitius i contractar estudiants pre i postdoctorals que puguin desenvolupar la recerca. Una actuació en aquesta direcció està inclosa dins l'objectiu específic 4.6.

## Objectius específics

Cap. 4/B

134

- 2.1. Impulsar processos de cooperació i mancomunació entre equipaments museístics.**
- 2.2. Incrementar el suport als museus d'interès nacional i reforçar el seu paper al servei del conjunt del sistema.**
- 2.3. Promoure l'autonomia dels museus de titularitat pública.**
- 2.4. Donar suport tècnic i econòmic als museus per replantejar i innovar la seva missió museística, i per renovar les seves infraestructures i museografies.**

## 2.1 Impulsar processos de cooperació i mancomunació entre equipaments museístics.

S'impulsaran i es promouran processos orientats a la cooperació i la mancomunació d'equipaments museístics propers, tant geogràficament com temàticament. S'enfortirà el potencial dels museus acreditats amb vocació d'esdevenir museus de suport territorial. Desplegar aquesta nova categoria museística serà una actuació prioritària



## Actuacions

### 2.1.1. Creació i desenvolupament de museus de suport territorial, a partir dels projectes en curs, o en zones prioritàries.

Aquests museus, que tenen per missió donar serveis especialitzats a equipaments patrimonials bàsics i a altres recursos patrimonials d'un territori concret, hauran de desenvolupar un projecte a partir d'una guia establerta pel Servei de Museus, en què constarà la necessitat d'elaborar un pla territorial previ i una carta de serveis, entre altres actuacions. A més, també hauran de signar un conveni bilateral —plurianual— amb el Departament de Cultura en què s'estableixin els compromisos per part del museu i el finançament per part del Departament, sobre la base del projecte presentat.

**Des de 2018: s'han creat ja 6 museus de suport territorial.**

### 2.1.2. Elaboració de treballs tècnics de planificació a escala local i supralocal.

Es desenvoluparan plans d'ordenació a les principals ciutats del país, com a mesura de racionalització dels recursos museístics i de coordinació de les institucions que hi intervenen, amb l'objectiu de cercar polítiques coordinades entre totes les parts implicades en l'actuació, la gestió, la inversió i la renovació d'aquest patrimoni i dels museus.

**Hi ha sis museus de suport territorial que donen serveis especialitzats a prop de quaranta equipaments patrimonials i museístics.**

**2019: S'han elaborat 3 plans locals de patrimoni en ciutats mitjanes.**

**2.2** Incrementar el suport als museus d'interès nacional i reforçar el seu paper al servei del conjunt del sistema.

Es potenciarà el rol i la projecció nacional i internacional d'aquests museus, se'ls oferirà un suport tècnic i econòmic més gran, i es fomentarà que, quan calgui, assumeixin uns compromisos de servei al conjunt del país.

Els compromisos entre el Govern i els titulars dels museus d'interès nacional s'establiran mitjançant un contracte programa o un conveni plurianual. Al final del període, tots els museus d'aquesta categoria tindran un acord signat. A la vegada, es potenciarà la declaració de nous museus d'interès nacional en àmbits museístics nous, si escau.



## Actuacions

### 2.2.1. Elaboració i aprovació dels convenis i dels contractes programes dels museus d'interès nacional.

S'analitzarà el potencial dels museus d'interès nacional actuals per donar servei a altres museus o a les col·leccions de país per signar, convenis plurianuals en què constin les aportacions de cada part. Durant aquest període, se signaran tots els convenis amb els museus amb els quals sigui pertinent i necessari fer-ho.

### 2.2.2. Ampliació del Museu d'Art Contemporani de Barcelona.

Com a museu de referència a Catalunya en art contemporani, i perquè pugui contribuir a potenciar Barcelona com a espai cultural d'atractivitat internacional, cal ampliar les instal·lacions del MACBA. Així, doncs, durant aquest quadrienni s'elaborarà el projecte arquitectònic i s'iniciaran les obres d'ampliació del Museu.

## 2.3 Promoure l'autonomia dels museus de titularitat pública

En els propers quatre anys es vol aconseguir un increment substancial de l'autonomia dels museus públics que va des de l'elaboració de contractes programa a la intermediació puntual entre el museu i els seus titulars, i, fins i tot, la modificació de règim jurídic o de model de gestió d'un museu.

Es durà a terme el procés que ha de permetre incrementar l'autonomia dels museus de la Generalitat mitjançant la creació d'un nou estatus jurídic o l'establiment d'una nova relació més autònoma amb l'Agència Catalana del Patrimoni Cultural, que constarà en el seu contracte programa.

### Actuacions

#### 2.3.1. Acompanyament en els processos de millora de l'autonomia dels museus.

Seràn tot un seguit d'actuacions que inclouen l'elaboració d'una guia per redactar contractes programa que s'acordarà entre l'organització del museu i el seu titular, la intermediació amb el titular quan es detectin dèficits al museu que n'afectin el funcionament autònom o l'assessorament sobre les diverses opcions i els diversos processos per al canvi de règim jurídic, que estarà precedit per l'elaboració d'un manual específic.

Cap. 4/B

137

## 2.4 Donar suport tècnic i econòmic als museus per replantejar i innovar la seva missió museística i renovar les seves infraestructures i museografies

La Generalitat de Catalunya ha d'acompanyar els museus a reflexionar amb amplitud sobre el seu futur com a equipament patrimonial, la qual cosa inclou una revisió de la seva missió i de les seves funcions cultural i social, del seu model de gestió, del rol territorial que ha d'exercir i de la seva política de col·leccions, entre altres punts importants. Un cop fet aquest procés, la Generalitat participarà activament i prestarà

suport tècnic i econòmic en els processos de renovació de les seves infraestructures i exposicions permanents.

## Actuacions

### 2.4.1. Programa de suport a la planificació estratègica i a la millora de la gestió dels museus.

Es crea una línia d'ajut tècnic i econòmic destinada a renovar tot allò que afecta el funcionament d'un museu: el plantejament museològic i museogràfic, el model de gestió, la viabilitat, els equips humans i la infraestructura. Aquests ajuts són per a la contractació de consultores que poden donar suport a projectes concrets i que complementen les accions d'assessorament del Servei de Museus.

**2019: S'han elaborat 8 plans estratègics de museus.**

### 2.4.2. Programa d'inversions per a la renovació museogràfica i d'infraestructures dels museus.

Cap. 4/B

138

Programa de subvencions per a inversions destinades a la renovació museogràfica i de les infraestructures. Les subvencions estaran condicionades a la resolució de les problemàtiques principals dels museus que hi vulguin participar i que tinguin un projecte actual i viable, en línia amb el propòsit de l'actuació 2.4.1.

El programa acull les actuacions en curs i que afecten els museus següents: Museu del Còmic i de la Il·lustració de Badalona, Museu d'Art Jaume Morera de Lleida, Museu d'Art de Girona, Museu Diocesà d'Urgell, Vinseum de Vilafranca del Penedès, Museu Nacional Arqueològic de Tarragona, Museu Arqueològic de Banyoles, Museu de la Conca Dellà d'Isona, Museu Diocesà i Comarcal de Solsona, Museu Josep Aragay de Breda, Casa Museu Dalí de Figueres i Museu Comarcal de Manresa.

**Des de 2018: S'han atorgat ajuts econòmics a la inversió d'onze equipaments museístics, per un import de 5.001.185,63€.**

**3.** **E**nfortir els museus nacionals per esdevenir museus de referència del sistema museístic català, ser presents al territori amb les xarxes temàtiques que lideren i projectar internacionalment el patrimoni, la història i la cultura del país.

### Què farem entre els anys 2018 i 2021 pel que fa a aquest objectiu estratègic?

En una primera fase, una part significativa de les accions de l'objectiu estratègic estarà dedicada a reforçar el lideratge dels museus nacionals. Serà prioritari recuperar la plena autonomia dels que ara no en disposen, i incrementar la capacitat estratègica i gestora. Plantejar l'actualització dels equips, la renovació de les museografies i, en alguns casos, com ara el del Museu Nacional d'Art de Catalunya, l'ampliació de les instal·lacions.

Respecte als futurs museus nacionals, s'avançarà decididament en el reconeixement del Museu de Ciències Naturals de Catalunya i en la creació del nou Museu Nacional d'Història i Arqueologia de Catalunya, com a museus nacionals.

Totes les xarxes temàtiques han d'estar en funcionament i alineades amb els objectius de millora de les seves col·leccions.

## Objectius específics

- 3.1. Reforçar els museus nacionals existents mitjançant l'increment del seu paper estratègic i de la seva autonomia a través de la millora de les instal·lacions.**
- 3.2. Impulsar la creació dos nous museus nacionals: el Museu Nacional de Ciències Naturals de Catalunya i el Museu Nacional d'Història i Arqueologia de Catalunya.**
- 3.3. Reforçar el lideratge i l'acció dels museus nacionals mitjançant el desplegament de les xarxes temàtiques de museus que encapçalen.**
- 3.4. Promoure la presència dels museus nacionals en plataformes internacionals, la coproducció de projectes amb museus estrangers i la participació en projectes europeus.**

## 3.1 Reforçar els museus nacionals existents mitjançant l'increment del seu paper estratègic i de la seva autonomia a través de la millora de les instal·lacions

Tots els museus nacionals han d'assolir la plena autonomia administrativa durant aquest període i tenir un contracte programa aprovat en què constaran les actuacions per a quatre anys i els compromisos de finançament de les parts, incloent-hi les previsions d'inversió, els resultats esperats i les mesures correctores, si aquests no es compleixen.

### Actuacions

#### 3.1.1. Museu Nacional d'Art de Catalunya. Ampliació de les instal·lacions al pavelló Victòria Eugènia de Montjuïc.

El Museu Nacional d'Art de Catalunya necessita disposar de nous espais. Amb el pavelló Victòria Eugènia de la Fira de Barcelona es volen resoldre les limitacions en superfícies expositiva. En aquest període es preveu dur a terme els projectes tècnics i arquitectònics i iniciar les obres. S'elaborarà i se signarà el contracte programa del Museu.

#### 3.1.2. Redacció i aprovació dels contractes programa de tots els museus nacionals.

El contracte programa és una eina bàsica per acordar les actuacions dels museus i els recursos disponibles a mitjà termini. És un acord entre els titulars dels museus i la seva organització, i aporta un marc d'estabilitat i de confiança entre les parts. Esdevé també una garantia d'autonomia més gran per al museu, ja que li permet desplegar les seves pròpies estratègies d'actuació, a partir del marc general acordat. En aquest quadrienni s'elaboraran els contractes programa del MNAC, del MNACTEC, i s'iniciaran els del Museu de les Ciències Naturals de Catalunya i el del futur Museu Nacional d'Història i Arqueologia de Catalunya.

**Des de 2018: S'han elaborat el plans estratègics del Museu Nacional d'Art de Catalunya i del Museu de la Ciència i de la Tècnica de Catalunya, com a document base per negociar els seus contractes programa.**

## 3.2 Impulsar la creació de dos nous museus nacionals: el Museu Nacional de Ciències Naturals de Catalunya i el Museu Nacional d'Història i Arqueologia de Catalunya

Com a primer pas en el procés de reconeixement del Museu de Ciències Naturals de Barcelona com a museu nacional, la Generalitat de Catalunya incrementarà la seva implicació en el finançament i donarà suport a la creació de la Xarxa de Museus de Ciències Naturals.

Respecte del Museu Nacional d'Història i Arqueologia de Catalunya, s'elaborarà el nou projecte museològic i de gestió que ha d'incloure els actuals Museu d'Història de Catalunya i el Museu d'Arqueologia de Catalunya. S'haurà acordat la ubicació de la nova seu i iniciat el projecte corresponent.

### Actuacions

#### **3.2.1. Museu Nacional de Ciències Naturals de Catalunya: increment progressiu i acordat amb l'Ajuntament de Barcelona del finançament del museu.**

Per avançar decididament en un finançament més paritari, durant aquests quatre anys s'incrementaran les aportacions econòmiques de la Generalitat al Consorci del museu. Al final del període —i un cop assolit un nivell de finançament mínim, acordat amb l'altra part del Consorci, l'Ajuntament de Barcelona—, s'aprovarà el Museu de Ciències Naturals com a museu nacional.

**2019. S'ha incrementat ja l'aportació de la Generalitat de Catalunya al Consorci del Museu, en 475.000 €**

#### **3.2.2. Museu Nacional d'Història i Arqueologia de Catalunya. Aprovació del projecte del nou museu, de la seva ubicació i del projecte arquitectònic.**

El Museu Nacional d'Història i Arqueologia de Catalunya és el resultat de la suma dels actuals museus d'Història de Catalunya i d'Arqueologia de Catalunya. En aquests quatre anys, es definiran els projectes museològic i museogràfic, se li donarà una nova personalitat jurídica, s'aprovarà com a museu nacional, i es redactarà i s'aprovarà el projecte arquitectònic. En aquest sentit s'estudiarà la possibilitat d'ubicar el nou equipament al Pavelló Alfons XIII que ara gestiona la Fira de Barcelona.

## 3,3 Reforçar el lideratge i l'acció arreu del país dels museus nacionals mitjançant el desplegament de les xarxes temàtiques de museus que encapçalen

En aquest període s'elaboraran els programes d'actuacions per a quatre anys de les xarxes temàtiques, que estaran centrats a resoldre i a millorar tot allò que afecta les col·leccions del seu àmbit temàtic. També s'establiran els models de governança i les estructures estables de coordinació i de gestió de les xarxes que tindran entitat pròpia dins l'estructura del museu nacional de referència. El programa d'actuacions tindrà una dotació econòmica específica que constarà en un capítol específic del contracte programa del museu nacional.

### Actuacions

#### **3.3.1. Elaboració i aprovació del programa d'actuacions per a quatre anys de totes les xarxes temàtiques i consolidació de les seves estructures de gestió.**

Cap. 4/B

142

L'elaboració dels programes d'actuacions es durà a terme amb la participació dels museus de cada xarxa. El Servei de Museus i Protecció de Béns Mobles facilitarà la pauta i donarà suport a la seva elaboració. Amb la finalitat de dotar-los de la màxima formalitat, s'inclouran com un capítol específic en el contracte programa del museu nacional responsable de cada xarxa.

#### **Estan elaborats i aprovats els programes d'actuació quadriennals de 3 xarxes temàtiques.**

#### **3.3.2. Creació de la Xarxa de Museus de Ciències Naturals.**

És la xarxa temàtica que resta pendent de constituir, però que es durà a terme a l'inici d'aquests quatre anys. L'actual Museu de les Ciències Naturals de Barcelona en serà la capçalera. Per constituir la Xarxa, es prendran com a punt de partida les orientacions que consten en el Pla estratègic del museu, s'elaborarà el programa d'actuacions i es crearan les estructures de governança i de gestió seguint el model de les altres xarxes temàtiques.

#### **Estan elaborats i aprovats els programes d'actuació quadriennals de 3 xarxes temàtiques.**



## 3.4 Promoure la presència dels museus nacionals en plataformes internacionals, la coproducció de projectes amb museus estrangers i la participació en projectes europeus

D'entrada, es farà una anàlisi amb l'objectiu que cada museu nacional tingui un programa específic d'internacionalització. Això al marge, es duran a terme actuacions més immediates com ara la col·laboració dels museus nacionals a les xarxes i les institucions internacionals, i la realització de viatges i d'intercanvis entre museus. També s'endegaran projectes de més envergadura com ara la presentació de projectes en programes europeus o la coproducció d'exposicions. Si escau, aquestes accions comptaran amb la col·laboració de l'Institut Ramon Llull i d'altres organismes del Govern per a la projecció internacional de Catalunya.

### Actuacions

#### **3.4.1. Elaboració i aprovació d'un programa d'internacionalització per a cadascun dels museus nacionals.**

S'elaborarà un programa d'internacionalització de cada museu nacional, a partir de l'anàlisi de l'activitat que ja està duent a terme i orientar-la perquè també doni beneficis als museus de la seva xarxa temàtica. El programa també definirà els projectes que cal incorporar en programes europeus. El programa d'internacionalització de cada museu nacional s'incorporarà com un capítol específic del seu contracte programa.

#### **3.4.2. Programa de suport a actuacions de presència internacional dels museus catalans.**

En paral·lel a l'actuació anterior, es duran a terme accions concretes que tinguin una utilitat pràctica per als museus i que signifiquin una recuperació de la presència internacional, en bona part perduda durant els anys de la crisi. Accions com ara la participació en fòrums i congressos, els intercanvis de professionals i els viatges conjunts. Aquestes accions es faran partint dels coneixements i els contactes que ja tenen els museus nacionals o altres museus. Es buscarà la col·laboració d'institucions de promoció internacional, com ara l'Institut Ramon Llull.

# 4. Millorar la conservació i la gestió de les col·leccions i promoure'n el desenvolupament i la dinamització perquè serveixin a les necessitats actuals i futures.

## Què farem entre els anys 2018 i 2021 pel que fa a aquest objectiu estratègic?

En els propers quatre anys caldrà fer un esforç important per resoldre els principals dèficits que existeixen actualment: posar al dia les polítiques de les col·leccions i el seu coneixement associat, dinamitzar-les perquè s'utilitzin molt més àmpliament, desenvolupar-les perquè responguin a les necessitats canviants i potenciar la recerca pel que fa a la quantitat, la qualitat i la rellevància.

En els propers quatre anys s'endegaran accions a dos nivells: d'una banda, de suport als museus, perquè puguin reforçar el treball de gestió de les seves col·leccions, i, de l'altra, estratègies d'àmbit nacional que permetin avançar accions col·lectives de país i assolir els consensos conceptuals i metodològics necessaris.

Cap. 4/B

**144** Els museus nacionals i les xarxes temàtiques tindran un paper clau perquè agrupen l'expertesa en continguts de les col·leccions d'una àrea temàtica i, per tant, són l'espai en el qual es poden acordar, consensuar i començar a aplicar criteris, metodologies i estàndards de documentació o de conservació preventiva.

Les xarxes territorials tindran un paper de proximitat: vehicularan finançament i equips d'«intervenció» multidisciplinaris per ajudar els museus amb campanyes de documentació, de revisió de col·leccions, de condicionament o d'ordenació de les reserves, i d'avaluació de l'estat de conservació o de les necessitats de restauració dels béns que s'hi conserven.

El Centre de Restauració de Béns Mobles de Catalunya, els museus nacionals i les estructures de suport al Sistema de Museus són fonamentals per aportar serveis especialitzats de conservació de les col·leccions i per resoldre necessitats compartides de manera mancomunada que han de permetre racionalitzar la despesa i avançar la idea de col·lecció de país.

## Objectius específics

**4.1. Definir i desenvolupar un marc estratègic específic i d'abast nacional per a les col·leccions.**

**4.2. Fomentar que els museus defineixin polítiques i plans de col·leccions.**

- 4.3. Actualitzar i millorar la documentació de les col·leccions als museus tot aportant criteris i prioritant les actuacions.**
- 4.4. Promoure la digitalització i l'accés en línia de les col·leccions.**
- 4.5. Impulsar la conservació preventiva i la restauració de les col·leccions.**
- 4.6. Potenciar la recerca de les col·leccions dels museus.**

## 4.1 Definir i desenvolupar un marc estratègic específic i d'abast nacional per a les col·leccions

Aquest marc estratègic de col·leccions definirà i consensuarà conceptes sobre col·leccions temàtiques de país i alhora englobarà diversos programes d'abast nacional en adquisicions, documentació, digitalització, conservació preventiva, restauració i accés. Ordenarà i coordinarà les accions per avançar les iniciatives d'abast nacional i per donar suport als museus.

Els programes de cadascun dels àmbits de la gestió de col·leccions s'elaboraran amb la participació dels museus i d'altres agents implicats. Una prioritat serà l'elaboració de les polítiques d'adquisicions de les col·leccions nacionals de cada àmbit temàtic, que caldrà fer de manera coordinada.

### Actuacions

#### **4.1.1. Elaboració del marc estratègic nacional per a les col·leccions que assenti les bases conceptuals, metodològiques i programàtiques per a les col·leccions temàtiques i de país per a l'acció nacional de suport als museus.**

Una primera fase es dedicarà a la reflexió orientada a la definició d'una visió i d'uns criteris d'actuació compartits, amb la participació de les parts implicades: Generalitat, museus, centres especialitzats i acadèmics. Com a tret de sortida, s'organitzaran unes jornades de treball que han de permetre debatre, definir i consensuar la idea de col·lecció descentralitzada o distribuïda, els seus potencials i les seves limitacions. Implicacions clau que es deriven d'aquest concepte i que es concretaran en actuacions són:

- Un plantejament col·laboratiu en les adquisicions i en la gestió de les col·leccions, amb recursos, programes o serveis cooperatius o centralitzats.

- Un plantejament dinàmic de les col·leccions del país, de manera que siguin enteses com un recurs únic per a ús de tots els museus.
- Una identificació de les col·leccions d'importància nacional que requereixen atenció especial i prioritat en l'assignació de recursos.

Amb les bases conceptuals clares, s'elaboraran les polítiques nacionals específiques que establiran els principis, les prioritats i els criteris d'actuació en cadascun dels àmbits: adquisicions, documentació, digitalització, conservació preventiva, restauració i accés.

#### **4.1.2. Elaboració de les polítiques d'adquisicions, fetes per àmbits temàtics, i com a conseqüència d'una política nacional d'adquisicions.**

En el marc de la política nacional d'adquisicions i de l'acció de les xarxes temàtiques, es prioritzarà l'elaboració de les polítiques d'adquisicions de les col·leccions nacionals temàtiques de país. Es donarà suport a l'elaboració de les polítiques de cadascun dels museus que integren les xarxes temàtiques. Es faran estudis previs per a l'elaboració de les polítiques que inclouran la revisió de col·leccions per identificar els objectes i les col·leccions de rellevància nacional, així com estudis de necessitats que identifiquin els buits i les mancances.

#### **2019: S'han redactat ja els plans d'adquisició de les col·leccions nacionals d'art i d'etnologia.**

#### **4.1.3. Increment, reforç i gestió del Fons Nacional per a l'Adquisició de Béns Culturals.**

Aquest fons ha d'ajudar a completar i enriquir les col·leccions nacionals actuals i futures, i donar suport a les col·leccions dels equipaments museístics. Ha d'incloure una dotació estable de recursos, el procediment i els criteris d'adquisició per als museus, entre altres factors.

#### **A través del Fons d'Adquisicions, el 2019 s'han adquirit 38 objectes mobles, per valor de 1.375.091 €.**

## 4.2 Fomentar que els museus defineixin polítiques i plans de col·leccions

Els museus necessiten tota una sèrie de documents i de metodologies per millorar la gestió de les seves col·leccions: adquisicions, documentació, conservació preventiva, restauració i accés. Aquests documents han d'estar ben alineats amb la missió del museu i amb la seva planificació estratègica, i, per tant, han d'estar prioritzats i en proporció als recursos disponibles.

La Generalitat de Catalunya proporcionarà criteris, pautes, models, formació i acompanyament en l'elaboració dels documents, alhora que els incorporarà, adaptats als diversos tipus de museus, com a requeriments del Registre de Museus, donant un marge de temps perquè es posin al dia.

### Actuacions

#### **4.2.1. Suport als museus perquè elaborin i implementin polítiques, plans i protocols, i adoptin bones pràctiques, en els diversos àmbits de la gestió de les col·leccions.**

Aquest suport es concretarà en:

- Elaboració de models i guies perquè els museus disposin d'un marc efectiu de gestió de les col·leccions, adaptats als diversos tipus de museus.
- Accions de formació, d'acompanyament i de suport als museus per a la seva implantació.
- Incorporació d'aquests documents com a requeriment del futur sistema d'acreditació dels museus, donant un marge de temps perquè els museus es posin al dia.
- Creació d'un espai de relació, de suport i de col·laboració professional que creï, gestioni i comparteixi coneixement: expertesa, manuals i pautes en metodologies, estàndards, tesaurus, procediments, etc., amb el suport d'una plataforma digital perquè estigui disponible àmpliament.

## 4,3 Actualitzar i millorar la documentació de les col·leccions als museus tot aportant criteris i priorititzant les actuacions

Cal aconseguir que la totalitat dels fons conservats als museus estiguin degudament registrats i inventariats, i alhora augmentar la qualitat i la quantitat de la documentació disponible, posant-la al dia seguint tot un conjunt de criteris i d'estàndards que permetin el seu tractament com a inventari de país, i la incorporació de les dades en altres plataformes, nacionals o internacionals.

Les actuacions d'aquesta àrea es faran de manera planificada i coordinada. En una primera fase, els esforços se centraran a establir els criteris, els estàndards i les pautes metodològiques que s'hauran d'emprar per documentar de manera correcta i homogènia, a més de donar-ho a conèixer i de formar el personal.

Al mateix temps, s'iniciaran campanyes per augmentar el nombre d'objectes registrats i inventariats. Si cal, es donarà suport a la migració de dades per efectuar el canvi de programari de gestió de la informació. Alhora, s'incrementaran els ajuts econòmics per ampliar la documentació.

Cap. 4/B

148

### Actuacions

#### **4.3.1. Elaboració d'un pla de documentació nacional dels béns mobles del conjunt de les col·leccions del país.**

El pla ha d'abordar tota la feina que cal fer per a la correcta documentació de les col·leccions i la gestió d'aquesta informació. S'ha de centrar a assentar els criteris i les pautes que cal seguir perquè sigui homogènia; a establir prioritats; a adoptar metodologies inclusives de grups d'objectes, i a disposar d'un finançament que permeti avançar significativament a través de campanyes programades. Es crearà una comissió d'experts que guiarà, orientarà i participarà en tot el procés de planificació, i grups de treball per als àmbits temàtics en el marc de les xarxes temàtiques.

#### **4.3.2. Suport als museus en la documentació de les col·leccions i actualització o implementació de programaris de gestió de col·leccions.**

Aquest suport es concretarà en:

- Difusió i formació en els estàndards i les pautes metodològiques per a la documentació de les col·leccions.

- Suport en l'actualització del programari de gestió de la informació de les col·leccions als museus que vulguin. La Generalitat avala una selecció de programaris que els museus podran contractar, depenent de les seves necessitats i característiques. Es donarà suport tècnic a la tria i al procés de migració de les dades, i suport econòmic a la contractació del programari.
- Suport a campanyes de documentació prioritzades. En primer lloc, s'iniciaran campanyes per augmentar el nombre d'objectes registrats, que poden ser mitjançant ajuts econòmics o a través de la provisió de documentalistes de les xarxes territorials. Es donarà prioritat als museus que hagin adoptat estàndards, actualitzat el programari o efectuat la migració, si l'han canviat.

### **S'han documentat 45.181 objectes, a través de les xarxes territorials de museus.**

## 4,4 Promoure la digitalització i l'accés en línia de les col·leccions

Cap. 4/B

149

Per aconseguir arribar a un nombre alt d'usuaris i augmentar l'escala de l'impacte de les col·leccions i dels continguts dels museus catalans cal digitalitzar i posar en línia les col·leccions; aquesta tasca requereix l'esforç previ de millora en l'estandarització de la documentació. S'elaborarà una estratègia digital d'abast nacional que promourà mètodes comuns i identificarà i donarà resposta als interessos i a les necessitats dels diversos grups d'usuaris potencials. També es capacitarà els professionals i es donaran ajuts a projectes de digitalització dels museus, individuals o col·laboratius, entre d'altres.

Com a projecte de país, s'impulsarà la millora i el desenvolupament del Catàleg Col·lectiu del Patrimoni Cultural de Catalunya en línia com a plataforma central que uneixi virtualment els inventaris i les col·leccions dels museus, i les faci visibles.

### **Actuacions**

#### **4.4.1. Elaboració d'una estratègia digital per ampliar l'accés a les col·leccions i els continguts dels museus, estimular-ne l'ús i afavorir la participació.**

Aquesta actuació està estretament vinculada i és posterior al Pla Nacional de Documentació de Col·leccions. L'estratègia ha de promoure mètodes estandaritzats, identificar oportunitats i proposar formes d'adreçar els interessos i les necessitats

de diversos grups d'usuaris potencials, i incloure mesures per posar al dia els equipaments informàtics i els professionals.

#### **4.4.2. Suport econòmic i tècnic per a processos de digitalització, accés en línia i projectes digitals de les col·leccions dels museus.**

Línies de suport tècnic o econòmic per posar al dia els equipaments informàtics, capacitar els professionals, incorporar plenament la tecnologia en el treball dels museus, donar ajuts a projectes de digitalització individuals o en col·laboració, entre d'altres. També promourà sumar-se a portals, eines i projectes existents de publicació a Internet, nacionals i internacionals.

**Des de 2018. S'ha donat suport a 32 museus per digitalitzar les seves col·leccions.**

#### **4.4.3. Actualització del Catàleg Col·lectiu del Patrimoni Cultural de Catalunya en línia que impulsa la Generalitat de Catalunya.**

Aquest portal ha de ser atractiu, accessible, amb la màxima quantitat de continguts possible per donar resposta a les necessitats dels grups objectius. Per desenvolupar-lo, es compartiran els avenços en matèria de digitalització; a més, es crearan modalitats interactives de col·laboració i plataformes de servei, tecnologies i bones pràctiques (aplicació i difusió de normes tècniques).

Cap. 4/B

150

## 4,5 Impulsar la conservació preventiva i la restauració de les col·leccions

Per implantar i generalitzar estratègies de prevenció i per assegurar que una gran part dels museus poden fer treballs de restauració o tenir-hi accés, es planificarà un servei distribuït pel conjunt del país. Aquest servei serà liderat pel Centre de Restauració de Béns Mobles de Catalunya i pels museus que tenen recursos de conservació preventiva i de restauració, sobretot els nacionals, amb la contribució fonamental dels professionals, de les empreses i d'altres agents especialitzats o ubicats en les diverses zones del país.

S'estudiarà i es planificarà la creació de reserves, pols de conservació o centres de col·leccions que ofereixin serveis mancomunats. Aquests llocs han de disposar de les condicions de conservació i de les polítiques de gestió i d'accessibilitat necessàries per garantir la correcta preservació de les col·leccions. Es plantegen amb la possibilitat que incloguin també funcions i recursos de gestió de col·leccions i de recerca per



prestar serveis de qualitat als museus i als usuaris (investigadors i públics).

## Actuacions

### 4.5.1. Programa de conservació preventiva.

Es partirà d'una diagnosi sobre la situació de la conservació preventiva als museus i es formularan propostes de suport als museus per oferir-los assistència tècnica, formació i elaboració de plans i protocols, a través de les xarxes territorials i de l'assessorament expert del Centre de Restauració de Béns Mobles de Catalunya i dels museus nacionals, sempre d'acord amb el marc estratègic nacional per a les col·leccions. El programa avançarà les prioritats de l'estratègia amb un calendari d'accions pressupostades.

### S'està elaborant des de 2019 la diagnosi sobre la situació de la conservació preventiva dels museus en curs.

### 4.5.2. Creació d'un sistema nacional de restauració.

Es partirà d'un estudi de les necessitats de restauració de les col·leccions i d'una anàlisi prèvia dels recursos de restauració (públics i privats) que hi ha actualment a Catalunya, se'n valorarà la qualitat i s'establiran les funcions i l'abast territorial que poden cobrir en el marc de la creació d'un Sistema de Restauració de Catalunya. Alguns dels components més importants del sistema seran el Centre de Restauració de Béns Mobles de Catalunya, els museus nacionals i el sector privat. El paper específic del Centre de Restauració, amb les seves prioritats, objectius i actuacions, quedarà establert, juntament amb un pla d'actuacions per a quatre anys, en el marc del contracte programa de l'Agència Catalana del Patrimoni Cultural.

### 4.5.3. Creació i manteniment del sistema de reserves i/o centres de col·leccions.

Es necessiten magatzems que siguin aptes per al volum de les col·leccions, que estiguin equipats amb el mobiliari adient i que tinguin unes condicions ambientals ajustades al tipus de material que s'hi desa, seguint el concepte de centres o pols de col·leccions. Estructures que reuneixin personal de registre, de conservació preventiva i de restauració, amb serveis de documentació i espais de treball per als investigadors; i també una dimensió pública que ofereixi oportunitats per a la visita de les col·leccions i dels laboratoris, i una difusió dels projectes de recerca i conservació. En aquests primers quatre anys es duran a terme el mapa de reserves i centres de col·leccions —amb un estudi global previ de necessitats del país— i la millora de reserves i dels centres de col·leccions existents, en la línia indicada pel Pla.

## 4,6 Potenciar la recerca de les col·leccions dels museus

Cal aprofundir en el valor i el potencial de la recerca als museus, i també cal augmentar les capacitats perquè puguin fer més recerca i de més qualitat.

Es promourà l'increment del coneixement de les col·leccions en àrees temàtiques i la seva connexió amb relació a temes i reptes d'actualitat perquè mostrin el seu valor i la seva rellevància social. En aquest sentit, la Generalitat de Catalunya farà un paper d'intermediari amb les universitats i els centres de recerca. També es diagnosticaran els recursos humans, organitzatius i econòmics existents que hi poden contribuir.

La Generalitat donarà suport als museus que tinguin l'ambició de desenvolupar la seva capacitat i activitat en recerca perquè puguin accedir a ajuts i a programes de recerca que els permetin dur a terme una activitat àmplia i prestigiosa. També s'encarregarà de les relacions institucionals pertinents amb la Secretaria d'Universitats i Recerca, i acompanyarà els museus més ben situats perquè puguin obtenir aquest reconeixement.

Cap. 4/B

152

### Actuacions

#### **4.6.1. Promoció de la vinculació entre museus i universitats o altres institucions científiques per estimular la recerca als museus.**

Es farà una diagnosi que identifiqui les àrees temàtiques amb més potencial de col·laboració entre museus i centres de recerca, els recursos humans i organitzatius existents, i les oportunitats de finançament que puguin existir de programes de recerca públics (catalans, estatals, europeus) o privats (fundacions o altres), i quins són els seus criteris. S'estudiarà la viabilitat de crear un recurs o un espai digital que agrupi informació de totes les parts interessades per acostar i compartir els interessos de recerca de cada part, fer valer les col·leccions d'interès científic disponibles, i publicar i divulgar recerques sobre col·leccions.

#### **4.6.2. Suport a projectes de recerca en àmbits temàtics d'especial interès.**

Es donarà suport a projectes de recerca per fer un treball d'aprofundiment en el coneixement de les col·leccions. Serà rellevant la selecció d'aquests projectes que han de ser innovadors, rellevants i útils socialment i que s'han de difondre perquè es garanteixi una projecció pública del coneixement obtingut (recurs digital o exposició, per exemple). En el cas de les col·leccions de ciències naturals, aquests temes ja estan força localitzats en coneixement del planeta (geodiversitat i biodiversitat), canvi

global o explotació de recursos naturals, entre d'altres, però en altres àmbits encara s'han d'identificar i valorar.

#### **4.6.3. Suport per millorar les condicions dels museus per ser institucions de recerca i per situar els museus dins el Sistema Català de Recerca.**

Es donarà suport als museus perquè millorin el seu potencial de recerca, mitjançant ajuts a la formació i la capacitació del personal, una acció que es vincularà a l'objectiu 7.2 relatiu a la formació professional.

Des de la Generalitat es treballarà per aconseguir que els museus estiguin més ben situats dins del Sistema Català de Recerca, perquè puguin tenir facilitats per aconseguir finançament i personal per fer recerca. S'estudiaran les possibilitats existents i els requeriments que es demanen, i es treballaran les relacions amb la Secretaria d'Universitats i Recerca per explorar opcions de millora.

## 5. **E**nfortir la vinculació entre la societat i el museu ampliant l'accés, la participació i les funcions socials i educatives.

Cap. 4/B

153

### **Què farem entre els anys 2018 i 2021 pel que fa a aquest objectiu estratègic?**

En els propers anys s'ha de potenciar el canvi de rumb que, en matèria d'acció cultural i educativa, han anat iniciant molts museus del país. Així, es demanarà als museus que redoblin els esforços per esdevenir institucions inclusives que afavoreixin l'accés a un ventall de públic més ampli que no pas el tradicional.

En aquest context, afavorir l'accés, augmentar la participació i diversificar els públics és un repte i una prioritat. Es donarà suport als museus perquè incorporin en els seus plans de futur estratègies per promoure l'accés i per desenvolupar públics, per dur a terme recerca sobre els públics —tant sobre els visitants i usuaris com sobre els no visitants— i per fer el seguiment de l'impacte de les iniciatives mitjançant l'establiment d'indicadors de gestió.

Es demana als museus que assumeixin nous rols com a agents d'inclusió i de transformació social i que facin una contribució important al canvi educatiu que s'està produint en l'ensenyament formal.

El Govern també treballarà per coordinar les iniciatives existents i per ampliar-ne l'abast a tot el territori mitjançant l'acció de les xarxes territorials, entre altres línies d'actuació.

## Objectius específics

- 5.1. Promoure l'accessibilitat universal al conjunt dels museus.**
- 5.2. Impulsar el coneixement i el desenvolupament dels públics dels museus.**
- 5.3. Incentivar el compromís social del museu i la participació de la ciutadania.**
- 5.4. Reforçar la centralitat i la innovació de l'acció educativa.**

### 5.1 Promoure l'accessibilitat universal al conjunt dels museus

Cap. 4/B

154

Es vol augmentar l'accés físic, intel·lectual, cultural, emocional i social als recursos patrimonials per al benefici de tothom. Facilitar l'accés és un primer pas per fer possible que una diversitat més gran d'usuaris puguin utilitzar els museus i treure un bon profit de l'experiència.

Catalunya té una Llei d'accessibilitat general des de 2014 i aviat hauria de sortir el decret que la desplegui. En l'àmbit museístic hi ha interès per incrementar l'accessibilitat i darrerament han sorgit iniciatives interessants, tot i que la situació encara és molt lluny de ser la ideal. Existeix un grup de treball, anomenat Museus i accessibilitat, que reuneix professionals de museus, administracions i entitats; l'Ajuntament de Barcelona ha impulsat l'accessibilitat en els seus equipaments; la Diputació de Barcelona va crear el programa La mirada tàctil, una iniciativa pionera; i la Xarxa de Museus de les Comarques de Girona ha creat una eina d'autoavaluació de l'accessibilitat dels museus.

Aprofitant aquestes iniciatives es promourà que es facin auditories d'accessibilitat i es donarà suport a la implementació de millores mitjançant consultories i la inversió per a la renovació de museografies (objectius 2 i 6).

S'impulsarà una acció d'intermediació que acosti els museus i les entitats del sector social perquè l'accés i la participació dels col·lectius amb dificultats sigui una realitat, mitjançant el parternariat amb entitats i projectes com ara el programa Apropa Cultura.

## Actuacions

### 5.1.1. Suport a l'elaboració de plans d'accessibilitat universal als museus.

Consta de les actuacions següents, impulsades de manera central, però que es duen a terme o es nodreixen coordinadament des de les xarxes territorials i des dels grups que s'han especialitzat en el tema:

- Suport a la realització d'auditories sobre l'accessibilitat dels museus, la planificació i la implementació de millores.
- Creació d'un espai de gestió de coneixement sobre accessibilitat. Elements clau d'aquest espai seran una comissió de professionals experts en el tema i una plataforma amb repositori digital dedicades a generar, recollir i compartir recursos informatius, casos exemplars i pautes sobre accessibilitat als museus.

### S'han elaborat des de 2018 els plans d'accessibilitat de 67 museus

### 5.1.2. Acord amb el programa Apropa Cultura per crear, a les xarxes territorials, un servei de promoció dels públics amb dificultats als museus.

Creació, a cada xarxa territorial, d'un servei que faciliti la visita dels museus als diversos col·lectius amb risc d'exclusió, mitjançant professionals formats en el programa Apropa Cultura, que coneguin les entitats i les equipaments que treballen amb aquests col·lectius (residències, associacions, escoles especials, etc.), i l'oferta i el condicionament dels museus, amb la finalitat de mitjançar entre ambdós i aconseguir que aquests públics en siguin usuaris.

Cap. 4/B

155

## 5.2 Impulsar el coneixement i el desenvolupament dels públics dels museus

Desenvolupar públics es refereix a la feina feta per ampliar la base de públics, significa arribar a nous públics —amb iniciatives específiques que els siguin atractives i rellevants— o construir una relació més estreta amb els públics ja existents, cultivant-los i estimulant-los perquè s'impliquin més amb el museu. Aquesta és una tasca mesurable si es tenen dades sobre la composició de partida dels públics que serveixin de referència per avaluar el progrés.

La nova orientació social concep els museus públics com a organitzacions inclusives. Queda molt per fer si es pretenen construir ponts amb diversos grups que assegurin que se satisfan les seves necessitats concretes. Aquesta tasca s'ha de planificar a partir del coneixement dels públics existents. El Govern promourà el seguiment d'uns indicadors bàsics per a tots els museus i la realització d'anàlisis i de recerques que aprofundeixin més en aquest tema.

Amb l'Observatori dels Públics del Patrimoni Cultural gestionat a través de l'Institut Català de Recerca del Patrimoni Cultural, s'establiran els criteris i les metodologies de coneixement dels públics, i se centralitzarà el coneixement sobre els visitants dels museus catalans. Quant als indicadors, es disposarà dels bàsics i s'hauran iniciat les anàlisis qualitatives respecte de la satisfacció dels públics de la visita.

Es donarà suport als museus perquè facin processos d'estudi i de planificació del desenvolupament de públics.

## Actuacions

### 5.2.1. Establiment i implementació d'un conjunt d'indicadors globals de públics.

Cap. 4/B

156

Continuació i desenvolupament del projecte endegat per l'Observatori de Públics sobre el recompte de públics, incloent-hi informació de perfil, indicadors qualitius i específics d'alguns segments com el públic escolar, turístic, amb necessitats especials, que tots els museus registrats han de seguir. Establiment de pautes, plantilles i protocols per aplicar a la recollida de la informació i impulsar-ne l'ús als museus.

**Elaborat des de 2018 el nou sistema d'indicadors sobre els públics dels museus, a través de l'Observatori de Públics de Catalunya.**

### 5.2.2. Realització de recerques i avaluacions en l'àmbit de Catalunya sobre públics actuals i futurs.

Realització de recerques i avaluacions en el conjunt de Catalunya per conèixer les preferències, les necessitats i les barreres a la participació dels públics —tant dels que ja visiten els museus com dels públics potencials i dels no públics— i per oferir informes i serveis especialitzats que permetin aprofundir en el coneixement d'alguns

aspectes concrets o públics clau. Per exemple, es farà un seguiment específic del públic escolar per avaluar la participació i l'impacte de l'oferta actual. Els resultats d'aquesta acció han d'aportar una informació rellevant a l'acció 6.3.2 (elaboració d'un baròmetre social).

### **5.2.3. Suport als museus perquè facin els seus propis estudis de públic i plans de desenvolupament de públics.**

A més de la definició de protocols i d'eines, es donarà suport econòmic perquè facin estudis dels seus públics i planifiquin com desenvolupar-los. El suport econòmic es vehicularà a través de les xarxes territorials de museus, mentre que els serveis de suport tècnic que ofereixin guiatge —mitjançant caixes d'eines i altres mecanismes— es crearan i es proveiran o coordinaran de manera centralitzada.

**Des de 2018, s'ha donat suport econòmic per la realització d'estudis de públics a 60 museus.**

## 5.3 Incentivar el compromís social del museu i la participació de la ciutadania

Cap. 4/B

157

Uns museus que treballen amb les comunitats locals per ajudar-los a definir la seva identitat, fer valer la seva singularitat, a mostrar la història i el seu patrimoni divers, a crear relacions i cohesionar la comunitat, a debatre i resoldre conflictes o reptes, a promoure la inclusió i la pertinença, i que contribueixen al fet que pagui la pena viure en un lloc o visitar-lo, són museus que ajuden a crear millors pobles i ciutats.

Tanmateix, perquè un museu sigui percebut d'aquesta manera, com una part essencial de la comunitat, cal que tota la comunitat se senti representada en les seves col·leccions i en els seus programes. I això s'aconsegueix obrint-se, convidant els col·lectius i les persones a participar a l'hora de repensar el museu, de definir el seu futur, amb relats, museografies i programes que incloguin la diversitat de perspectives.

A més de les actuacions incloses a continuació, n'hi ha d'altres relacionades amb aquest objectiu específic que són les de promoció del valor públic del museu (incloses en l'objectiu estratègic 6) i de foment de plantejaments que siguin transparents, inclusivament i que estimulin la participació activa dels ciutadans en els processos de redefinició, planificació estratègica i renovació de museografies (incloses en l'objectiu estratègic 2).

## Actuacions

### 5.3.1. Impulsar la difusió de recursos i bones pràctiques en el sector.

Per desenvolupar i ampliar l'adopció de bones pràctiques en aquests plantejaments inclusius i participatius es recolliran casos, experiències i recursos de coneixement en un repositori digital, compartit amb el que recull casos i recursos d'accessibilitat (5.1.1.). L'objectiu és compartir els aprenentatges d'aquests casos i mostrar un ventall d'experiències que poden servir de model i d'inspiració per a altres museus. Se centrarà en les experiències que mostrin la implicació dels ciutadans i la col·laboració dels museus amb equipaments culturals i altres agents com a resposta a reptes locals

#### **2019. S'ha creat la plataforma de difusió de bones pràctiques, amb 15 projectes difosos.**

### 5.3.2. Impulsar i finançar un nombre determinat d'intervencions i projectes d'innovació social.

Es treballarà també per establir partenariats amb altres departaments de l'Administració (en els competents en matèria d'afers socials, salut, territori, turisme) i agents socials (entitats i fundacions) d'àmbit nacional o supralocal per acordar programes conjunts i ajudar a finançar projectes innovadors dels museus que abordin reptes i prioritats del país en aquests àmbits. Part d'aquests projectes seran fora murs —en residències, hospitals, centres penitenciaris o centres cívics, entre altres llocs—, fets amb la col·laboració i cofinançats amb altres departaments de l'Administració i entitats.

#### **2019. S'ha donat suport econòmic a 12 projectes de museus. S'ha iniciat el programa Museus i Salut.**

### 5.3.3. Recerca sobre l'impacte social dels museus en els diversos àmbits d'actuació social, amb una avaluació especial de les intervencions i dels projectes innovadors.

Es farà recerca i avaluació per comprendre l'impacte social dels programes socials que s'impulsen des dels museus (accessibilitat, educació, experiències participatives, etc.) per aprofundir en el coneixement de la seva capacitat de transformació i de millora social, tant des del punt de vista individual com de comunitat o de societat en general.



### **5.3.4. Pla de promoció del voluntariat que identifiqui necessitats i oportunitats, i que marqui pautes per desenvolupar-lo de manera ètica i amb garanties de qualitat.**

Per desenvolupar el potencial del voluntariat als museus —i ajudar els museus a promoure'l— s'estudiaran les necessitats, les limitacions i les oportunitats existents, i es marcaran pautes per desenvolupar-lo de manera ètica i amb garanties de qualitat. Alhora, es proporcionaran pautes perquè els museus desenvolupin els seus propis plans i programes de voluntariat, i es creïn o desenvolupin associacions d'amics que s'encarreguin de vehicular aquesta participació.

## 5.4 Reforçar la centralitat i la innovació de l'acció educativa

Els museus donen suport a l'aprenentatge de persones de totes les edats, però sobretot els museus són importants entre els infants per estimular la curiositat i la capacitat crítica, per explorar i comprendre el món. En els propers quatre anys es farà un esforç per ampliar l'accés dels nens i de les nenes als recursos dels museus amb la intenció de promoure experiències educatives d'alta qualitat per a escoles i de reforçar la implicació de les famílies amb els museus.

Es posarà una atenció especial a estimular la participació de les escoles als museus amb una acció innovadora. En l'àmbit escolar, Catalunya viu actualment un moviment de canvi educatiu, impulsat per iniciatives com Escola Nova 21 i els nous currículums amb plantejament competencial del Departament d'Ensenyament. Aquesta és una gran oportunitat, ja que els museus estan ben posicionats per proporcionar aprenentatge immersiu, d'experiència, interdisciplinari, contextual i competencial.

En conjunt, per desenvolupar tot el seu potencial educatiu, adreçat a tots els públics, els museus s'hauran d'actualitzar. En el període del Pla, s'estimularà la innovació per alinear-se amb les tendències educatives actuals mitjançant la incorporació de noves metodologies, pedagogies i tecnologies digitals. Es treballarà també per reforçar els equips educatius amb l'objectiu que tinguin més centralitat i capacitat d'impulsar el canvi dins les seves institucions i de col·laborar amb altres agents. També es donarà a conèixer la tasca educativa dels museus perquè la societat la valori en el marc de les estratègies de promoció del valor públic dels museus (incloses en l'objectiu específic 6).

## Actuacions

### **5.4.1. Implementació d'un procés de reflexió i de debat sobre el paper i la contribució dels museus en l'educació a Catalunya.**

Convençuts que amb el nou model educatiu els museus poden tenir un paper molt més central que no pas l'actual —que no passa de ser un recurs ocasional i opcional per a les escoles—, des del Govern s'impulsarà la reflexió sobre com els museus poden contribuir al canvi i a la millora de l'educació catalana del segle XXI, com poden garantir que les escoles facin més ús dels recursos museístics i, finalment, com poden integrar-los en la xarxa àmplia de recursos d'aprenentatge disponibles per a l'educació dels infants i joves.

Es promouran accions de debat i sessions de treball amb la participació d'educadors, d'experts i d'innovadors, tant del sector dels museus com del de l'ensenyament, que explorin línies, accions i col·laboracions estratègiques.

### **5.4.2. Aprofundiment de l'Acord Marc entre el Departament de Cultura i el Departament d'Ensenyament mitjançant l'ampliació del pressupost i de les activitats.**

Cap. 4/B

160

A partir de la reflexió, les idees i el consens generats en l'actuació anterior, s'aprofundirà en l'Acord Marc entre el Departament de Cultura i el Departament d'Ensenyament per desplegar tota una sèrie d'actuacions que avancin les línies de treball resultants del procés de reflexió. En aquest sentit, també es treballaran els partenariats amb altres organitzacions i agents educatius.

### **5.4.3. Suport a la innovació educativa per desenvolupar projectes i recursos que estimulin la col·laboració i també l'ús de les tecnologies digitals.**

Es donarà suport econòmic a projectes educatius innovadors que desenvolupin l'oferta de formació per a tota la vida, amb una atenció especial al públic familiar i al públic escolar.

**Des de 2019, s'ha donat suport econòmic per a 6 museus que duen a terme projectes educatius innovadors.**

### **5.4.4. Ampliar el programa d'ajuts a les sortides escolars als espais patrimonials ArGO!nautes, impulsat per l'Agència Catalana del Patrimoni Cultural.**

Se cercarà finançament per ampliar el programa d'ajuts perquè arribin a totes les escoles de tot el territori i a tots els equipaments patrimonials catalans.

# 6. Incrementar la capacitat comunicativa del museu i estimular el seu potencial per proveir continguts i experiències de qualitat.

## Què farem entre els anys 2018 i 2021 pel que fa a aquest objectiu estratègic?

En aquests primers quatre anys, el Pla se centrarà a aconseguir que els museus incorporin la comunicació com a acció estratègica i transversal, i a disposar de més recursos econòmics i humans per dur-la a terme. La formació dels equips directius serà la línia prioritària per aconseguir que la comunicació tingui un paper central als museus. Pel que fa a l'increment de recursos —ateses les dificultats dels museus per aconseguir-ho—, es reforçaran els serveis de comunicació de les xarxes territorials perquè reforcin o complementin el treball dels museus.

Quant a la visualització pública dels museus, hi ha dues línies fonamentals: arribar a la ciutadania i als estaments amb nivells de decisió sobre els recursos públics i privats. Finalment, es vol iniciar un procés de relació entre els museus i les empreses culturals (sobretot de la comunicació i del món audiovisual), que seria un pas més cap a l'expansió dels museus més enllà dels seus murs.

Cap. 4/B

161

## Objectius específics

- 6.1. Millorar l'experiència de la visita als museus perquè estigui centrada en l'usuari.**
- 6.2. Incrementar la capacitat de comunicació del museu i situar-la en l'estratègia central del museu.**
- 6.3. Augmentar la visibilitat del museu mitjançant estratègies de promoció del seu valor públic.**
- 6.4. Facilitar que els museus siguin proveïdors de continguts per a la indústria cultural.**

## 6.1 Millorar l'experiència de la visita als museus perquè estigui centrada en l'usuari

L'experiència de visita és el resultat de moltes variables que depenen tant de factors interns —com ara el tracte personal o la bona dotació de les infraestructures— com d'externs —les circumstàncies personals i socials dels públics, per exemple—. Els públics són cada cop més diversos i el món digital provoca canvis en la percepció de les persones. És fonamental innovar en tot allò que hi ha al museu que interactuï amb el públic. En aquest quadrienni, les actuacions se centraran a donar suport al procés d'innovació de tota l'acció difusora dels museus mitjançant el coneixement de bones pràctiques, la formació i l'acompanyament en els processos de millora i d'experimentació, i a través de la incorporació pertinent de les tecnologies digitals. Aquesta acció dona un suport especial al programa de renovació de museografies de l'objectiu 2.

### Actuacions

#### 6.1.1. Programa de suport a la innovació museogràfica i la interacció amb els públics.

Cap. 4/B

**162** Inclou les actuacions següents:

- La provisió d'informació i el foment del coneixement sobre tendències museogràfiques i casos d'interès en la interacció amb els públics.
- La realització de projectes pilot amb tecnologies digitals i de projectes de visita innovadors que milloren l'experiència de l'usuari.
- La implementació de metodologies d'avaluació de la interacció dels públics amb les museografies i les activitats dels museus, incloent-hi l'avaluació preliminar i formativa en el disseny de museografies.

#### Des de 2018, programa inclòs en l'actuació 2.4.2.

#### 6.1.2. Desenvolupament de projectes de promoció turística i el Visitmuseum com a principal plataforma de continguts digitalitzats dels museus catalans.

Es revisarà estratègicament el futur de la plataforma Visitmuseum, a partir del seu potencial com a principal repositori digital en continguts dels museus catalans (textos, imatges, vídeos, audioguies, dades de localització i pràctiques), i s'adaptarà a les necessitats i els recursos dels mateixos museus.

Es continuarà incrementant el nombre d'audioguies perquè és l'eina que més sol·liciten els museus.

Des de 2018, s'han produït 23 audioguies per a museus.

## 6.2 Incrementar la capacitat de comunicació del museu i situar-la en l'estratègia central del museu

Es faran esforços per impulsar una cultura del museu que incorpori la comunicació com a activitat transversal i es buscaran fórmules que permetin una millora de la capacitat comunicativa mitjançant la formació del personal directiu. Des del Departament de Cultura es donarà suport a l'acció comunicativa del museu mitjançant les xarxes territorials i l'Agència Catalana del Patrimoni Cultural.

### Actuacions

#### 6.2.1. Accions formatives per al personal directiu i fix del museu.

Accions adequades a les necessitats de competència per a diversos perfils professionals i tipus de museus, amb prioritat pel personal directiu, per a la incorporació de la comunicació com a acció transversal del museu, per al coneixement de l'entorn comunicatiu actual, per a les habilitats en comunicació, per a l'elaboració del pla de comunicació del museu, etc.

El 2018 es va crear el Postgrau de direcció estratègica de museus i s'han realitzat 3 edicions.

S'ha creat una plataforma digital de difusió de les ofertes formatives d'interès per als professionals dels museus.

#### 6.2.2. Suport a l'increment de recursos per a la comunicació dels museus mitjançant les xarxes territorials i els serveis de l'Agència Catalana del Patrimoni Cultural.

Provisió de serveis de suport a la comunicació als museus per part de les xarxes territorials (seguiment de mètriques de l'ús d'Internet dels museus, campanyes de comunicació, bases de dades i intermediació amb mitjans de comunicació), assessorament a les estratègies i implementació de plans de comunicació als museus per part de l'Agència Catalana del Patrimoni Cultural.

## Des de 2018, s'ha destinat el 20% dels recursos de les xarxes territorials per a serveis i accions de suport a la comunicació dels museus

### 6.3 Augmentar la visibilitat del museu mitjançant estratègies de promoció del seu valor públic

La promoció del valor públic dels museus tindrà dues línies: la primera, de suport als museus perquè donin a conèixer els valors culturals i socials dels museus als seus titulars i als prescriptors socials propers; i, la segona, a escala nacional, adreçada a departaments de la Generalitat de Catalunya que gestionen programes que poden ser beneficiosos per als museus, per a altres administracions i per a corporacions privades que poden participar en projectes d'interès comú. Aquests valors públics es donaran a conèixer als mitjans de comunicació perquè els museus tinguin un protagonisme més gran.

Cap. 4/B

164

#### Actuacions

##### **6.3.1. Programa de millora de la visibilitat i de promoció de l'interès públic dels museus.**

El programa té dos nivells d'actuació:

- Nivell de suport als museus, a través de formació i d'assessorament (edició d'un manual i accions individualitzades) per millorar les seves capacitats de visibilització i per aconseguir que duguin a terme una acció sistemàtica amb el seu entorn i els seus titulars. El baròmetre social dels museus (acció 6.3.2) serà una referència que podran aplicar al seu museu.
- Nivell del departament competent en matèria de cultura, d'acció de diplomàcia, per fer valer els museus a corporacions i institucions públiques per dur a terme programes d'interès comú. L'acció es farà sobretot amb altres departaments de la Generalitat de Catalunya que financen equipaments museístics, des de fa més de deu anys, per orientar aquestes inversions a les polítiques del Pla de museus.

### **6.3.2. Elaboració d'un baròmetre social dels museus com a eina bàsica per donar a conèixer el valor públic dels museus.**

És una relació d'indicadors sobre el rendiment social dels museus per mostrar els beneficis que aporten a la societat fent visible l'activitat menys visible (preservació i gestió de col·leccions, recerca), a través dels impactes que tenen, però també la més relacionada amb els públics (educació, exposicions, visites...). Esdevé una ampliació de l'informe anual sobre l'activitat dels museus registrats i dels públics.

**El 2018 es va elaborar el projecte teòric del Baròmetre social i s'està en la fase de testeig amb una selecció de museus.**

## 6,4 Facilitar que els museus siguin proveïdors de continguts per a la indústria cultural

És una línia d'actuació amb poca tradició als museus catalans que caldrà implantar de manera progressiva. Els propers quatre anys es dedicaran, en primer lloc, a conèixer la indústria potencialment receptiva de les aportacions dels museus, les possibilitats de col·laboració, oportunitats i incentius existents. En segon lloc, s'impulsaran projectes pilot, sobretot als museus amb capacitat de produir o coproduir projectes i continguts per a les empreses de mitjans de comunicació i de l'audiovisual.

Cap. 4/B

165

### **Actuacions**

#### **6.4.1. Pla de treball amb l'Institut Català de les Empreses Culturals sobre sectors industrials potencialment receptius a projectes de memòria.**

Realització del pla de treball per conèixer empreses que poden ser receptives als continguts sobre memòria i patrimoni, els ajuts possibles a coproduccions i projectes comuns, i altres possibilitats d'activitat conjunta.

#### **6.4.2. Realització de projectes de coproducció entre museus i mitjans de comunicació o altres indústries culturals.**

A partir dels resultats del pla de treball, elaboració d'alguns projectes pilot gràcies als ajuts de l'Institut Català de les Empreses Culturals o d'altres organismes, sobretot amb mitjans de comunicació i de la indústria audiovisual com ara la Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuais.

# 7. Donar suport al sector professional vinculat al patrimoni perquè pugui respondre als reptes dels museus i avançar cap a l'excel·lència.

## Què farem entre els anys 2018 i 2021 pel que fa a aquest objectiu estratègic?

En els primers anys d'aplicació del Pla es vol avançar en el reconeixement i la dignificació del món professional, sobretot de les professions museístiques —actualment poc visibles i reconegudes— per reforçar i apujar el nivell i la qualitat del treball museístic.

S'analitzaran les situacions professionals, es definiran nous perfils i competències per a noves funcions, s'elaboraran models d'equips de museus i es marcaran criteris per trobar els límits en la plurifuncionalitat dels museus. Aquests treballs convergeixen amb els d'elaboració del Mapa de Museus de Catalunya, ja que aquest Mapa ha de crear uns models teòrics i uns estàndards de museus que incloguin els equips humans.

Cap. 4/B

**166** Un punt crític sobre la dignificació professional és la problemàtica referent a les externalitzacions. Es treballarà en l'elaboració de pautes per a una contractació externa dels museus adequada i digna, tant de professionals (sota els paràmetres de mèrit, capacitat, publicitat, equitat i transparència) com d'empreses de serveis (que estiguin obligades a remunerar dignament els seus treballadors).

Les accions impliquen agents molt diversos que van des de departaments de les administracions, associacions professionals, universitats i empreses a professionals individuals. El plantejament de treball és col·laboratiu i de procés per implicar les diverses parts, afavorir el debat i generar consens.

## Objectius específics

- 7.1. Promoure l'actualització, el reconeixement i la dignificació dels perfils i les professions del sector museístic.**
- 7.2. Donar suport a la formació i el reciclatge dels professionals dels museus, i a la incorporació de nous perfils professionals.**
- 7.3. Enfortir l'associacionisme professional perquè pugui portar a terme els objectius que li són propis.**



## 7.4. Contribuir a l'enfortiment del sector privat del patrimoni, ampliant les oportunitats de treball i de negoci.

### 7.1 Promoure l'actualització, el reconeixement i la dignificació dels perfils i les professions del sector museístic

Per disposar d'un bon coneixement de la realitat de partida i d'un marc de referència detallat cap al qual caldria avançar, hi haurà una nova relació dels perfils professionals que seran la base per a la revisió del marc legislatiu actual i que haurà d'incorporar propostes concretes i adequades a les necessitats actuals dels museus.

#### Actuacions

##### **7.1.1. Elaboració d'un marc de referència de funcions, perfils professionals i competències per als museus catalans i modificació de la legislació vigent sobre el personal dels museus.**

Compilar els estudis iniciats per l'Associació de Museòlegs de Catalunya i de l'Agència Catalana del Patrimoni Cultural per definir els perfils i les competències dels professionals dels museus, identificant i descrivint les funcions i la configuració dels equips dels museus amb una mirada de futur, segons el tipus i la grandària dels museus. D'una banda, es descriuran i es parametritzaran els equips de gestió i els models d'organització dels museus catalans, i, de l'altra, s'elaborarà un estudi sobre les necessitats i les mancances actuals de competències i de perfils especialitzats als museus catalans amb relació als models dissenyats.

Es faran les propostes pertinents per modificar la legislació vigent respecte al personal dels museus, d'acord amb les conclusions dels estudis compilats en el marc de referència.

**Des de 2019, s'ha iniciat l'estudi per revisar les funcions dels museus i les modificacions dels perfils professionals per dur-les a terme.**

##### **7.1.2. Anàlisi de les condicions laborals dels treballadors dels museus.**

Estudiar la situació actual pel que fa a les categories laborals i als nivells de remuneració dels treballadors, i quant a les condicions de les externalitzacions.

Inclourà la identificació d'aquells aspectes més problemàtics que cal abordar i dels greuges comparatius que cal corregir, però també d'aquelles solucions, bones pràctiques o models de gestió innovadors que s'hagin desenvolupat en museus concrets i que altres museus podrien aplicar. A partir dels resultats, l'estudi proposarà recomanacions per impulsar canvis que dignifiquin la situació dels treballadors i també formularà directrius i bones pràctiques per compartir-les àmpliament dins el sector.

## 7.2 Donar suport a la formació i el reciclatge dels professionals dels museus, i a la incorporació de nous perfils professionals

Per dinamitzar i capacitar els equips dels museus s'han identificat reptes als quals cal donar resposta com ara afavorir les condicions d'entrada a la professió, desenvolupar el personal que es troba a la meitat de la seva carrera professional i donar suport a la formació continuada en un moment en què les funcions del personal estan canviant o s'estan ampliant. En aquest darrer aspecte, s'apostarà per la creació de xarxes professionals d'aprenentatge i de pràctica reflexiva i per un plantejament col·laboratiu important i necessari per estimular la interacció i el suport mutu.

Cap. 4/B

168

### Actuacions

#### **7.2.1. Suport a la creació d'un programa estable de coordinació de la formació del sector i de sectors propers.**

Es duran a terme les actuacions següents:

- Revisió constant de l'oferta formativa en patrimoni i en altres sectors (gestió, mediació, màrqueting i innovació digital) de les universitats i en altres entitats per valorar la seva adequació a les necessitats del sector i identificar mancances. Es compararà l'oferta amb les competències i els perfils que necessiten els museus i es facilitarà el diàleg amb les entitats formatives.

- Creació d'un repositori que integri actuacions de formació continuada: cursos, publicacions de recursos, comunitats de pràctica, mentoratge, etc. Es treballarà amb les associacions professionals perquè puguin col·laborar en aquest servei o perquè el gestionin directament.

**Des del 2019. Creada una plataforma virtual de difusió de l'oferta formativa d'interès per als museus. S'han difós 90 accions.**

### **7.2.2. Programa de suport al desenvolupament professional del personal dels museus per afrontar els reptes de manera ordenada i impulsar la coordinació amb els diversos agents.**

El programa continuarà una línia de suport que oferirà oportunitats de treball i d'especialització als joves que acabin programes formatius i de mobilitat de personal que vol canviar rols, amb programes de beques o borses de treball.

## 7.3 Enfortir l'associacionisme professional perquè pugui portar a terme els objectius que li són propis

Calen associacions fortes que defensin la professió, que enriqueixin l'opinió pública i que sostinguin i incrementin els nivells de qualitat dels professionals dels museus i el patrimoni. També necessitem que aportin valor com a interlocutores en tots els aspectes del Pla de museus relacionats amb la professió, entre els quals destaquen les modificacions legislatives i l'elaboració de codis de bones pràctiques.

Per ajudar al seu enfortiment, la Generalitat promourà projectes que les associacions poden dur a terme pel seu compte —com ara estudis sobre el sector, l'elaboració de recursos o de formació continuada— o en col·laboració amb l'Administració. A la vegada, la Generalitat garantirà el diàleg i la interlocució amb les associacions en totes les decisions que afectin el sector museístic.

## Actuacions

### 7.3.1. Acords de col·laboració plurianuals entre la Generalitat de Catalunya i les principals associacions per dur a terme els projectes següents:

- Elaboració d'un codi de bones pràctiques professionals en concursos, contractació, externalització, voluntariat, etc.
- Col·laboració en la creació del marc de referència sobre perfils professionals dels museus i en la redacció de les propostes de modificació legislativa (actuació 7.1.1.).
- Altres projectes a proposta de les associacions professionals i que siguin d'interès comú.

### S'han signat convenis amb dues associacions de professionals dels museus.

## 7.4 Contribuir a l'enfortiment del sector privat del patrimoni, ampliant les oportunitats de treball i de negoci

Unes empreses i uns professionals forts excel·leixen en la seva especialitat i aporten valor públic al Sistema de Museus. La crisi ha tingut un impacte intens en algunes especialitats i cal introduir-hi pràctiques i mesures correctores.

Per enfortir els professionals autònoms i les empreses, durant aquests quatre anys es coneixeran més profundament quins són els principals agents i empreses vinculats al sector del patrimoni i es valoraran quins són els reptes estratègics per a cada sector d'activitat. S'afavorirà el coneixement mutu entre agents del sector i els museus per acordar els àmbits d'actuació més apropiats per a cadascú i per identificar oportunitats de treball i de negoci. La Generalitat també estimularà la vinculació del sector privat en la discussió de tots els aspectes professionals i laborals que els afecten i que consten en l'objectiu específic.

## Actuacions

#### **7.4.1. Actualització de la cadena de valor del sector del patrimoni.**

En concertació amb organismes competents, com ara l'Institut Català de les Empreses Culturals i l'Agència Catalana del Patrimoni Cultural, es durà a terme l'actualització de la cadena de valor del sector del patrimoni elaborada el 2015 basant-se en l'escenari postcrisi i es farà un mapa de les empreses i dels agents del sector que permeti avaluar quins són els reptes estratègics per a cada àmbit d'activitat.

#### **7.4.2 Establiment d'un sistema de relació estable entre el sector privat, els museus i la Generalitat de Catalunya.**

Programació, al llarg del quadrienni, d'uns espais de relació amb el sector privat que tractin, entre d'altres, els temes següents:

- Registre dels professionals i de les empreses del sector del patrimoni.
- Anàlisi dels projectes i dels serveis dels museus més adequats per gestionar des del sector privat.
- Identificació de noves oportunitats de treball i de negoci en el sector, sobretot en els àmbits internacional i de la innovació.
- Consolidació de petites empreses especialitzades i de l'exercici professional independent.





**Pla  
d'actuacions  
2020-2021**

**C**

**4**

**Memòria  
econòmica**





---

## 4. Pla d'actuacions 2020-2021

---

### C. Memòria econòmica

#### Els escenaris econòmics del Pla de museus de Catalunya

Donada la transcendència de l'apartat, s'ha elaborat un treball específic sobre el finançament del Pla de museus de Catalunya<sup>31</sup>, que ha consistit a dur a terme una prospectiva sobre la despesa futura de la Generalitat de Catalunya per al període 2018-2021 en museus, a partir de la despesa realitzada en els deu exercicis pressupostaris anteriors i una recerca específica sobre altres vies de finançament possibles.

L'estudi identifica quatre fonts diferents de finançament:

1. L'evolució de la despesa en cultura dels pressupostos de la Generalitat de Catalunya i de la despesa que realitza en museus, per al període 2018-2021
2. El possible creixement de la despesa dedicada a cultura en el conjunt del pressupost de la Generalitat de Catalunya
3. La participació de departaments de la Generalitat de Catalunya en programes de suport a la inversió en museus
4. El cofinançament de projectes d'interès comú amb tercers

---

<sup>31</sup> Recerca elaborada per Tracis, Projectes Econòmics i Financers. Memòria econòmica i escenaris econòmics possibles, Pla de museus de Catalunya 2018-2030. Desembre de 2016.

El primer exercici ha estat dedicat a calcular i argumentar els imports màxims que es poden assolir de cada font. Posteriorment s'ha calculat el cost de cada actuació del Pla i s'han incorporat aquelles més prioritàries fins esgotar el conjunt del finançament previst. En el quadre resum del final d'aquest capítol consta la relació d'actuacions del Pla de museus, amb el cost de cada any i el total de cada actuació.

## Escenari de finançament 1. Evolució dels pressupostos de la Generalitat de Catalunya

S'ha elaborat partint de les expectatives existents per al conjunt de l'economia catalana i, atesa la progressiva internacionalització i globalització de l'economia, s'han analitzat també els àmbits superiors territorialment com l'europeu i l'espanyol. Per fer-ho, s'ha recorregut a les variables macroeconòmiques significatives d'aquestes economies, recopilades per les institucions.

Les previsions de l'economia catalana per als propers quatre anys són d'un creixement estimat del PIB català entre el 2018 i el 2021 que fluctuarà del 2,9% al 2,1%, per sobre de la zona euro i de l'economia espanyola<sup>32</sup>. Això no obstant, és molt important destacar que aquest creixement no es correspondrà amb l'evolució de la despesa corrent pública, bàsicament per raó de les restriccions de dèficit que la limiten, l'Estat espanyol ha de reduir el seu dèficit el 2018, segons la Comunitat Europea, en un 2,2%, i contenir el deute públic. Les dues mesures afecten directament la Generalitat.

Malgrat tot, la dinàmica de la despesa pública serà positiva. En aquest sentit, les previsions més recents de la mateixa Generalitat indiquen que creixerà moderadament, de l'1,2% per al 2016 i de l'1,3% per al 2017.

La traducció d'aquest creixement moderat en el sector dels museus s'ha calculat partint de la participació que ha tingut aquest sector en la despesa de la Generalitat de Catalunya en el període 2006-2015.

### Despesa de la Generalitat de Catalunya en cultura i en museus 2010-2015

(en milions d'euros)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Despesa en cultura	378.162	325.981	283.318	241.734	245.437	252.354
Despesa en museus	47,9	39,1	34,6	32,9	37,4	39,7

<sup>32</sup> A partir de les dades del FMI, OCDE, Banc Mundial, Comissió Europea, Govern d'Espanya, Actualització del Programa d'Estabilitat del Regne d'Espanya, 2016-2019, Generalitat de Catalunya, BBVA, Cambra de Comerç de Barcelona i Institut Flores de Lemus.

Prenent aquest import com a punt de partida, i en relació amb l'evolució de la despesa corrent de la Generalitat (per sota del PIB), s'ha projectat la despesa en cultura i en museus elaborant tres escenaris diferents, atès que tota previsió econòmica conté un elevat grau d'incerteses: un de previsible<sup>33</sup>, que és al qual s'atorga la major probabilitat, un per sobre, més favorable, i un per sota, més desfavorable.

En el cas del Pla de museus 2018-2021 prenem l'escenari previsible com el de referència.

### Escenari previsible de la despesa de la Generalitat de Catalunya en cultura i en museus 2018-2021 (en milions d'euros)

	2018	2019	2020	2021
Despesa en cultura	267,5	273,9	279,9	285,8
Despesa en museus	40,2	40,9	41,7	42,4

En aquest escenari les despeses de la Generalitat passarien dels 40,2 milions d'euros el 2018 als 42,4 milions d'euros el 2021.

És un increment de 2,2 milions d'euros per al quart any, clarament moderat, però que dona una base de finançament sòlida a les actuacions prioritàries del Pla de museus.

### Escenari de finançament 2. Creixement de la despesa dedicada a cultura en els pressupostos de la Generalitat de Catalunya

Si el primer escenari es basa estrictament en la participació que la cultura (i consegüentment els museus) ha tingut dins dels pressupostos de la Generalitat de Catalunya, en aquest apartat es fa la hipòtesi que aquesta participació pugui incrementar en els propers anys. És una hipòtesi menys estable que la de l'escenari anterior, però que considerem factible. En primer lloc, l'evolució moderadament favorable de l'economia i dels pressupostos de la Generalitat redueix la pressió per atendre les necessitats socials més urgents, i permet atendre millor altres sectors com és el de la cultura. En segon lloc, la consideració del sector cultural com un sector que participa en un percentatge significatiu en l'economia catalana i que durant la crisi s'ha

<sup>33</sup> L'escenari previsible, en el qual s'ha considerat que el pes de les despeses en cultura realitzades per cadascun dels agents del sector públic serà una proporció del PIB que correspongui a la més elevada entre la del darrer any disponible i la mitjana dels tres darrers anys, tenint en compte que la xifra obtinguda de la manera indicada no superi la mitjana en tot el període del pes de la despesa en cultura en el PIB. L'escenari favorable suposa que la despesa en cultura de cada agent del sector públic assolirà el màxim, en pes sobre el PIB, que havia assolit al llarg de tot el període considerat, i que assolirà aquest nivell en un període de cinc anys. L'escenari desfavorable assumeix que el pes relatiu de la despesa en cultura davallarà fins al nivell mínim de tot el període considerat, en un termini de tres anys.

vist greument afectat, no solament per la crisi en si, sinó per algunes mesures públiques, com l'increment de l'IVA, necessita rebre suport per recuperar-se.

Aquest escenari està sotmès a la voluntat i la capacitat que tenen els titulars del departament de cultura i el mateix sector cultural per convèncer sobre el valor social i econòmic que té la cultura. En tot cas, cal tenir en compte que un increment en la despesa en cultura (i per tant, en museus) en els pressupostos de la Generalitat de Catalunya, encara que sigui molt lleu en termes relatius, pot representar un augment substancial en termes absoluts. Seguint el criteri general de moderació en l'elaboració del conjunt d'aquests escenaris de finançament, fem la previsió que el 2021 la participació de la despesa cultural en els pressupostos de la Generalitat de Catalunya hagi incrementat un 0,3%.

### **Increment de la participació de les despeses en cultura i dels museus en els pressupostos de la Generalitat de Catalunya 2018-2021** (en milions d'euros)

	2018	2019	2020	2021
Generalitat de Catalunya	23.423	23.984	24.509	25.026
% despesa en cultura	1,18	1,22	1,26	1,30
Despesa en cultura	276,39	292,60	308,81	325,33
Despesa en museus (15 %)	41,5	43,9	46,3	48,8

Cap. 4/C

178

En aquest segon escenari les despeses de la Generalitat en museus el 2018 s'incrementarien en 1,3 milions d'euros, el 2019 en 3 milions, el 2020 en 4,6 milions, i el 2021, en 6,4 milions d'euros.

### **Escenari de finançament 3. Participació de departaments de la Generalitat de Catalunya en programes de suport a la inversió en museus**

La tercera font de finançament preveu comptar amb la col·laboració de departaments de la Generalitat de Catalunya que, amb anterioritat i de manera continuada, han finançat equipaments museístics. La recerca efectuada pel Pla de museus ens revela que entre 2010 i 2016 s'han destinat més de 80 milions d'euros des de departaments que no són el Departament de Cultura, tal com es pot veure en el següent quadre.

Aquestes aportacions que no cobreixen la totalitat de la despesa dedicada a equipaments museístics superen llargament les aportacions fetes pel mateix Departament de Cultura durant el període. Cal fer algunes observacions. En primer lloc, destaquem que la part més important prové del Pla únic d'obres i serveis de Catalunya (PUOSC), programa que s'ha reactivat en el bienni 2016-2017, però per inversions puntuals. En segon lloc, una part de la despesa prové de programes

europaus (aproximadament, un 16 %) i es concentra en els departaments d'Agricultura, Ramaderia, Pesca i Alimentació i de Governació.

El més rellevant d'aquestes aportacions és conèixer quins n'han estat els destinataris. Una bona part d'aquests destinataris no són museus registrats, els quals, segons la Llei de museus de 1990, són els únics que poden percebre ajuts econòmics de la Generalitat de Catalunya<sup>34</sup>. Es tracta de centres d'interpretació, col·leccions obertes al públic, jaciments i altres intervencions en el patrimoni, de caire molt divers. Sovint s'ha qüestionat l'eficàcia d'aquestes intervencions: moltes no han tingut un impacte social significatiu i, a la vegada, han fomentat un minifundisme d'equipaments museístics del país que està resultant insostenible.

Un dels eixos prioritaris del Pla de museus de Catalunya és resoldre aquesta dispersió, establint un mapa de museus del país sostenible i duent a terme programes inversors en aquesta línia, com és el pla de renovació museogràfica dels museus existents, o l'impuls a la creació de museus de suport territorial, que han d'aglutinar els equipaments patrimonials bàsics del seu entorn. Tenint en compte, d'una banda que el Pla de museus és un pla de govern i, de l'altra, que els gestors de programes inversors exigeixen cada vegada més que els projectes potencialment beneficiaris s'emmarquin en plans sectorials i estratègics, considerem plausible que una part d'aquests recursos econòmics puguin destinar-se a finançar les actuacions de suport a la inversió en millora de les infraestructures dels museus registrats que preveu el Pla.

### Despesa 2010-2016 de departaments de la Generalitat de Catalunya per a equipaments museístics (en milions d'euros)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Departament d'Agricultura, Ramaderia, Pesca i Alimentació		1,2	1,7	1,2	1,6	5,3	0,2
Departament de Governació, Administracions Públiques i Habitatge	2,7	7,7	1,9	0,6	0,2	3,3	
Pla únic d'obres i serveis de Catalunya (PUOSC)	19,6	18,8	15,8				
Departament d'Empresa i Coneixement	0,4	0,2	0,2	0,1	0,1	0,1	0,2
<b>Totals</b>	<b>22,7</b>	<b>27,9</b>	<b>19,6</b>	<b>1,9</b>	<b>1,9</b>	<b>8,7</b>	<b>0,4</b>

<sup>34</sup> En el cas del Departament de Governació, existeix una coordinació dels darrers anys amb el Departament de Cultura i aportacions dels FEDER es destinen enterament a museus registrats i seguint els criteris de prioritat d'aquest.

Les dades del quadre anterior mostren una mitjana de les aportacions anuals per al període 2013-2015 de prop de 4,3 milions d'euros. Aquest import assoleix un nivell màxim de 8,7 milions d'euros en el mateix període.

De les xifres indicades es pot inferir un nivell mínim inicial d'aportacions de 4,3 milions d'euros per a l'any 2018, que podria assolir el 2021 el màxim equivalent a l'import més elevat obtingut en els anys recents, que correspon a l'any 2015, i que és de 8,8 milions d'euros.

Les xifres dels anys intermedis s'estableixen a partir de l'estimació d'un creixement anual regular durant el període indicat. Així doncs, les projeccions corresponents a les aportacions d'altres departaments a la inversió en museus es detallen en el quadre reproduït a continuació.

---

#### **Previsió de les aportacions de suport a la inversió en museus, d'altres departaments de la Generalitat de Catalunya 2018-2021** (en milions d'euros)

2018	2019	2020	2021
4,3	5,4	6.9	8, 8

Cap. 4/C

180

### **Escenari de finançament 4. Col·laboracions amb tercers**

La darrera font de finançament prevista prové dels ingressos resultants d'acords de col·laboració amb tercers o d'accions de mecenatge i patrocini. Dos dels objectius estratègics del Pla (incrementar el compromís social dels museus i donar-los més visibilitat) signifiquen, entre altres coses, promoure projectes a escala nacional d'alt contingut social que siguin d'interès per a les administracions públiques o per a corporacions i entitats privades<sup>35</sup>. En els propers quatre anys, l'interès d'aquestes actuacions recaurà més en concebre els museus com a agents socials que no en aconseguir un gran volum de recursos externs. Per aquests motius fem una previsió molt moderada dels possibles ingressos que es poden aconseguir d'aquesta font.

Pel càlcul de l'escenari incremental de finançament entre 2018 i 2021 s'ha partit de la hipòtesi d'un increment del 2% anual. Aquest es justifica d'acord amb els factors següents:

- L'experiència històrica dels museus de titularitat de la Generalitat de Catalunya, gestionats per l'Agència Catalana del Patrimoni Cultural els anys 2014 i 2015, que va assolir un increment d'autofinançament d'aquesta magnitud amb la posada en marxa de polítiques i actuacions de col·laboració amb la iniciativa privada en l'àmbit de la responsabilitat social i cultural.

---

<sup>35</sup> Projectes de memòria que es poden proposar a les xarxes de salut o assistencials (especialment amb la gent gran), exposicions itinerants, ajuts a inversions específiques o a recerques per millorar l'accessibilitat dels museus, són exemples d'iniciatives que poden ser cofinançades externament.

- Ràtio d'autofinançament dels museus catalans, que es troba entre el 45 % per al conjunt dels museus registrats (escenari A) i el 15 % (escenari B), eliminant-hi les observacions atípiques de museus privats amb un elevat marge de finançament, com el Teatre Museu Dalí o el Museu del Futbol Club Barcelona<sup>36</sup>.

A partir d'aquest 2 % s'ha creat un rang mínim i màxim de previsió d'increment de finançament. En la previsió pressupostària del Pla de museus incorporem el rang mínim.

### Previsió de les aportacions en la realització de projectes en col·laboració amb tercers o de mecenatge 2018-2021 (en milions d'euros)

Rangs	2018	2019	2020	2021
Mínim	0,45	0,91	1,38	1,85
Màxim	1,47	2,97	4,50	6,06

### Resum dels recursos financers per als museus de Catalunya 2018-2021

Un cop definits els quatre escenaris de finançament possibles del Pla de museus de Catalunya i fets els càlculs econòmics de cadascun, procedim a la suma de cada escenari, de cada any, i del global del període 2018-2021.

Cap. 4/C

181

### Previsió del total dels recursos financers per als museus de Catalunya 2018-2021 (en milions d'euros)

Escenaris o font de finançament	2018	2019	2020	2021	Total període
1. Evolució dels pressupostos de la Generalitat de Catalunya	40,2	40,9	41,7	42,4	165,2
2. Creixement de la despesa dedicada a cultura en els pressupostos de la Generalitat de Catalunya	1,5	3,9	6,3	8,8	20,5
3. Participació de departaments de la Generalitat en programes de suport a la inversió en museus	4,3	5,4	6,9	8,8	25,4
4. Col·laboracions amb tercers	0,45	0,91	1,38	1,85	4,59
<b>Suma</b>	<b>46,45</b>	<b>51,11</b>	<b>56,28</b>	<b>61,85</b>	<b>215,69</b>

<sup>36</sup> Dades extretes de l'anàlisi quantitativa dels museus de Catalunya. Novembre de 2016.

El resultat total per al període és de 215,69 milions d'euros, una xifra considerablement superior al que han estat els pressupostos de la Generalitat de Catalunya en museus, però que significa un esforç destacable de diplomàcia i de fer valer els museus des dels responsables polítics i gestors del Departament de Cultura. Les quatre fonts descrites tenen uns nivells de garantia diferents.

En aquesta memòria econòmica no s'incorporen les possibles aportacions que les altres administracions públiques poden fer als museus si s'assoleix l'Acord Nacional per als Museus de Catalunya que preveu el mateix Pla. En aquest cas, i mitjançant els mecanismes de revisió que aquest mateix preveu, s'hi incorporarien aquestes aportacions.

### **Pressupost del Pla d'actuacions 2020-2021**

El pressupost del Pla de museus de Catalunya que consta en aquest apartat preveu totes les actuacions incloses en els seus set objectius estratègics i els corresponents objectius específics. També s'hi han inclòs, en un quadre a part, les actuacions que només generen despesa interna (bàsicament de personal), però que són transcendents, com la tramitació de la modificació de la legislació actual de museus.

Cap. 4/C

182

Com el suport al funcionament de museus nacionals, dels museus propis i participats de la Generalitat de Catalunya, o el manteniment del Servei de Museus i Protecció de Béns Mobles i de l'Agència Catalana del Patrimoni Cultural, que són part substancial i consolidada del suport de la Generalitat de Catalunya al sistema museístic català.

Al marge de les actuacions programàtiques, l'escenari financer calculat en l'apartat anterior, de 118,13 milions d'euros per tot el període, conté les despeses consolidades, com el suport al funcionament de museus nacionals, dels museus propis i participats de la Generalitat de Catalunya, o el manteniment del Servei de Museus i Protecció de Béns Mobles i de l'Agència Catalana del Patrimoni Cultural que són part substancial i consolidada del suport de la Generalitat de Catalunya al sistema museístic català. S'incorporen en el resum pressupostari del Pla de Museus en un bloc específic.

Aquest pressupost es recolza sobre un escenari financer que, com hem vist, té diferents fonts de finançament i amb diferents nivells de garantia d'acompliment. En base del seu grau d'acompliment efectiu, s'ajustarà anualment el programa d'actuacions.





## Actuacions amb despesa externa

Objectiu estratègic	Codi	Actuació	2020
1. Crear i desenvolupar un sistema museístic equilibrat, sostenible i de qualitat que abasti el conjunt del país.	1.1.1	Elaboració i desenvolupament del Mapa de Museus de Catalunya	10.000,00 €
		Xarxes territorials. Suport a l'acció cooperativa	746.000,00 €
		Xarxes territorials. Suport econòmic als museus	760.000,00 €
	1.2.2	Elaboració i desenvolupament del Sistema de Museus de Barcelona, en col·laboració amb l'Ajuntament de Barcelona i en el marc de la Carta Municipal de la Ciutat.	20.000,00 €
	1.4.3	Realització de les primeres edicions del Fòrum del Sistema de Museus	0,00 €
		Fons de contingències	215.603,77 €

2021	TOTAL 2020-2021	Observacions i actuacions relacionades
10.000,00 €	20.000,00 €	Inclou l'actuació 7.1.1
760.000,00 €	1.506.000,00 €	Inclou les actuacions 1.2.1, 2.3.1, 4.3.2, 4.5.1, 5.1.1, 5.1.2, 5.2.3, 6.1.2 i 6.2.2
775.000,00 €	1.535.000,00 €	
80.000,00 €	100.000,00 €	Inclou del projecte del Sistema de Barcelona el 2020/2021 i l'inici d'inversions mancomunades, com pot ser el centre de col·leccions de la ciutat, en el proper Pla d'Actuacions 2023-26
25.000,00 €	25.000,00 €	El Fòrum és bianual
290.600,63 €	506.204,40 €	Inclou actuacions de celebracions d'efemèrides, intervencions d'urgència, entre altres

## Actuacions amb despesa externa

Objectiu estratègic	Codi	Actuació	2020
<p><b>2.</b> Reforçar la capacitat dels equipaments museístics perquè, com a institucions autònomes, puguin desplegar el seu potencial.</p>	<b>2.1.1</b>	Creació i desenvolupament de museus de suport territorial, a partir dels projectes en curs, o en zones prioritàries	210.000,00 €
	<b>2.1.2</b>	Elaboració de treballs tècnics de planificació a escala local i supralocal	30.000,00 €
	<b>2.2.2</b>	Ampliació del Museu d'Art Contemporani de Barcelona	1.300.000,00 €
	<b>2.4.1</b>	Programa de suport a la planificació estratègica i a la millora de la gestió dels museus	300.000,00 €
	<b>2.4.2</b>	Programa d'inversions per a la renovació museogràfica i de infraestructures dels museus.	7.165.000,00 €

2021	TOTAL 2020-2021	Observacions i actuacions relacionades
400.000,00 €	610.000,00 €	Inclou les subvencions als museus, mitjançant els consells comarcals.
35.000,00 €	65.000,00 €	
2.600.000,00 €	3.900.000,00 €	Aportació a través de convocatòria de fons FEDER.
300.000,00 €	600.000,00 €	Inclou l'actuació 2.3.1
7.473.000,00 €	14.638.000,00 €	Aportacions del Departament de Cultura i de la convocatòria de Fons FEDER. Inclou convocatòries d'ajuts a la inversió i actuacions en curs de millora infraestructural o museogràfica dels següents museus: Museu del Còmic i de la Il·lustració de Badalona, Museu d'Art Jaume Morera de Lleida, Museu d'Art de Girona, Museu Diocesà de la Seu d'Urgell, Vinseum de Vilafranca del Penedès, Museu Nacional d'Arqueologia de Tarragona, Museu d'Arqueologia de Banyoles, Museu de la Conca Dellà d'Isona, Museu Diocesà de Solsona, Museu Josep Aragay de Breda, Casa Museu Dalí de Figueres, Museu Comarcal de Manresa, F. Miró, F. Apel·les Fenosa, F. Pau Casals.

## Actuacions amb despesa externa

Objectiu estratègic	Codi	Actuació	2020
<b>3.</b> Enfortir els museus nacionals per ser museus de referència del sistema museístic català, ser presents al territori amb les xarxes temàtiques que lideren, i projectar internacionalment el patrimoni, la història i la cultura del país.	<b>3.1.2</b>	Redacció i seguiment dels contractes programa de tots els museus nacionals i de l'Agència Catalana del Patrimoni Cultural	17.000,00 €
	<b>3.2.1</b>	Museu de Ciències Naturals: increment progressiu i acordat amb l'Ajuntament de Barcelona del seu finançament	1.532.000,00 €
	<b>3.2.2</b>	Museu Nacional d'Història de Catalunya: aprovació del projecte del nou museu, del projecte arquitectònic, i inici de les obres.	50.000,00 €
	<b>3.3.1</b>	Elaboració i desenvolupament del programa d'actuacions a quatre anys de totes les xarxes temàtiques i consolidació de les seves estructures de gestió.	500.000,00 €
	<b>3.3.2</b>	Creació de la Xarxa de Museus de Ciències Naturals.	40.000,00 €
	<b>3.4.1</b>	Elaboració i aprovació d'un programa d'internacionalització per a cadascun dels museus nacionals.	80.000,00 €
	<b>3.4.2</b>	Programa de suport a actuacions de presència internacional dels museus catalans .	70.000,00 €

2021	TOTAL 2020-2021	Observacions i actuacions relacionades
17.000,00 €	34.000,00 €	Inclou l'actuació 1.3.2
1.522.000,00 €	3.054.000,00 €	Els imports són resultat de la suma de despesa ordinària i d'inversió a partir de FEDER.
500.000,00 €	550.000,00 €	Projecte endarrerit. Es preveia inicialment iniciar inversió el 2020. Es preveuen elaboració projecte museològic i arquitectònic per a 2020-21.
550.000,00 €	1.050.000,00 €	Inclou l'actuació 4.1.2, 4.2.1, 4.6.1, 4.6.3
50.000,00 €	90.000,00 €	
90.000,00 €	170.000,00 €	
120.000,00 €	190.000,00 €	

## Actuacions amb despesa externa

Objectiu estratègic	Codi	Actuació	2020
4. Millorar la conservació i la gestió de les col·leccions i promoure'n el desenvolupament i la dinamització, perquè serveixin a les necessitats actuals i futures.	4.1.1	Elaboració del marc estratègic nacional per a les col·leccions	10.000,00 €
	4.1.3	Increment, reforç i gestió del Fons Nacional per a l'Adquisició de Béns Culturals.	800.000,00 €
	4.3.1	Elaboració d'un pla de documentació nacional de tractament documental dels béns mobles del conjunt de les col·leccions del país.	20.000,00 €
	4.3.2	Suport als museus en la documentació de les col·leccions, i actualitzar o implementar programaris de gestió de col·leccions.	200.000,00 €



2021	TOTAL 2020-2021	Observacions i actuacions relacionades
10.000,00 €	20.000,00 €	
1.450.000,00 €	2.250.000,00 €	
20.000,00 €	40.000,00 €	
350.000,00 €	550.000,00 €	

## Actuacions amb despesa externa

Objectiu estratègic	Codi	Actuació	2020
4. Millorar la conservació i la gestió de les col·leccions i promoure'n el desenvolupament i la dinamització, perquè serveixin a les necessitats actuals i futures.		Definició i desenvolupament d'una estratègia digital nacional i de suport als museus. Museus en línia i projectes pilot a museus	210.000,00 €
		Definició i desenvolupament d'un sistema nacional de restauració i conservació preventiva	10.000,00 €
	4.5.3	Creació i manteniment del sistema de reserves i/o centres de col·leccions	660.000,00 €
	4.6.2	Recerca. Suport a projectes de museus en àmbits temàtics d'especial interès	70.000,00 €

2021	TOTAL 2020-2021	Observacions i actuacions relacionades
350.000,00 €	560.000,00 €	Inclou les actuacions 4.4.1, 4.4.2, 4.4.3
10.000,00 €	20.000,00 €	Inclou les actuacions 4.5.1, 4.5.2
1.570.000,00 €	2.230.000,00 €	
130.000,00 €	200.000,00 €	El suport a la recerca conté dues actuacions més. Incloues dins de les xarxes temàtiques (4.6.1 i 4.6.3)

## Actuacions amb despesa externa

Objectiu estratègic	Codi	Actuació	2020
5. Enfortir la vinculació entre la societat i el museu ampliant l'accés, la participació i les funcions socials i educatives.	5.1.1	Suport a l'elaboració de plans d'accessibilitat universal als museus.	20.000,00 €
	5.1.2	Acord amb el programa Apropa Cultura per crear a les xarxes territorials un servei de promoció dels públics amb dificultats als museus	40.000,00 €
	5.2.1	Establiment i implementació d'un conjunt d'indicadors globals de públics.	10.000,00 €
	5.2.2	Realització de recerques i avaluacions en l'àmbit de Catalunya sobre públics actuals i futurs.	30.000,00 €

2021	TOTAL 2020-2021	Observacions i actuacions relacionades
20.000,00 €	40.000,00 €	Inclou l'actuació 5.3.1
50.000,00 €	90.000,00 €	
20.000,00 €	30.000,00 €	
30.000,00 €	60.000,00 €	

## Actuacions amb despesa externa

Objectiu estratègic	Codi	Actuació	2020
5. Enfortir la vinculació entre la societat i el museu ampliant l'accés, la participació i les funcions socials i educatives.	5.2.3	Programa de suport als museus per la millora de l'acció social i educativa dels museus	50.000,00 €
	5.3.4	Pla de promoció del voluntariat, que identifiqui necessitats i oportunitats, i marqui pautes per desenvolupar-lo de forma ètica i amb garanties de qualitat.	10.000,00 €
	5.4.2	Aprofundiment de l'Acord Marc entre el Departament de Cultura i el Departament d'Ensenyament ampliant pressupost i activitat a partir de la reflexió, les idees i el consens generat en l'actuació anterior.	70.000,00 €
	5.4.4	Ampliar el programa d'ajuts a les sortides escolars als espais patrimonials ArGO!nautes, impulsat per l'ACdPC	100.000,00 €

2021	TOTAL 2020-2021	Observacions i actuacions relacionades
155.000,00 €	205.000,00 €	Inclou les actuacions 5.2.3, 5.3.2, 5.4.3, 6.1.1
30.000,00 €	40.000,00 €	
95.000,00 €	165.000,00 €	Inclou l'actuació 5.4.1
120.000,00 €	220.000,00 €	

## Actuacions amb despesa externa

Objectiu estratègic	Codi	Actuació	2020
6. Incrementar la capacitat comunicativa del museu i estimular el seu potencial per proveir continguts i experiències de qualitat.	6.1.2	Desenvolupament de projectes de promoció turística i de Visitmuseum com a principal plataforma de continguts digitalitzats dels museus catalans.	80.000,00 €
	6.3.1	Programa de millora de la visibilitat i de promoció de l'interès públic dels museus	20.000,00 €
	6.3.2	Elaboració d'un baròmetre social dels museus, com a eina bàsica per donar a conèixer la utilitat pública dels museus	15.000,00 €
	6.4.2	Realització de projectes de coproducció entre museus i mitjans de comunicació o altres indústries culturals.	35.000,00 €



2021	TOTAL 2020-2021	Observacions i actuacions relacionades
100.000,00 €	180.000,00 €	
20.000,00 €	40.000,00 €	
20.000,00 €	35.000,00 €	Inclou l'actuació 5.3.3
70.000,00 €	105.000,00 €	Inclou l'actuació 6.4.1

## Actuacions amb despesa externa

Objectiu estratègic	Codi	Actuació	2020
7. Donar suport al sector professional vinculat al patrimoni, perquè pugui respondre als reptes dels museus i avançar cap a l'excel·lència.	7.1.2	Anàlisi sobre les condicions laborals dels treballadors dels museus.	20.000,00 €
	7.2.1	Suport a la creació d'un programa estable de coordinació de la formació del sector i de sectors propers	10.000,00 €
	7.3.1	Acords de col·laboració plurianuals entre la Generalitat de Catalunya i les associacions professionals per a dur a terme diferents projectes d'interès comú	45.000,00 €
	7.4.1	Actualització de la cadena de valor del sector del patrimoni	15.000,00 €
<b>SUMA</b>			<b>17.295.603,77 €</b>

2021	TOTAL 2020-2021	Observacions i actuacions relacionades
15.000,00 €	35.000,00 €	
20.000,00 €	30.000,00 €	Inclou les actuacions 6.2.1, 7.2.2, 7.4.2
55.000,00 €	100.000,00 €	Inclou l'actuació 7.2.2
0,00 €	15.000,00 €	
<b>22.107.600,63 €</b>	<b>39.403.204,40 €</b>	



## Actuacions sense despesa externa

Objectiu estratègic	Codi	Actuació
<b>1.</b> Crear i desenvolupar un sistema museístic equilibrat, sostenible i de qualitat que abasti el conjunt del país.	<b>1.3.1</b>	Adaptació del Servei de Museus i Protecció de Béns Mobles a les funcions de coordinació del Sistema de Museus de Catalunya
	<b>1.3.2</b>	Adaptació de l'Agència Catalana del Patrimoni Cultural com a unitat executora de serveis als museus de Catalunya
	<b>1.4.1</b>	Impuls a l'Acord Nacional per als Museus de Catalunya
	<b>1.4.2</b>	Modificació de la Junta de Museus, renovació dels membres i desenvolupament de les noves funcions
	<b>1.5.1</b>	Modificació i aprovació de la Llei de museus i dels decrets i normatives associades
<b>2.</b> Reforçar la capacitat dels equipaments museístics perquè, com a institucions autònomes, puguin desplegar el seu potencial.	<b>2.2.1</b>	Elaboració i aprovació dels convenis dels museus d'interès nacional

## Actuacions de funcionament ordinari del sistema de museus de Catalunya

	Actuació	2020	2021
	Despesa destinada al funcionament de les unitats de suport als museus de la Direcció General de Patrimoni: Servei de Museus, ACdPC i altres unitats	2.847.696,41 €	2.905.457,25 €
	Aportacions ordinàries als museus nacionals (MNAC, MAC i MNACTEC)	22.828.831,44 €	23.285.408,07 €
	Aportacions ordinàries a museus propietat de la Generalitat...	5.606.823,91 €	5.702.139,91 €
Cap. 4/C	Aportacions ordinàries als museus participats per la Generalitat de Catalunya, museus d'interès nacional i altres museus	5.810.634,00 €	5.926.846,68 €
204	Centre de Restauració de Béns Mobles de Catalunya	1.890.410,48 €	1.922.547,46 €
	<b>SUMA</b>	<b>38.984.396,23 €</b>	<b>39.742.399,37 €</b>

Resum	2020	2021
ACTUACIONS 2020-2021	17.295.603,77 €	22.107.600,63 €
FUNCIONAMENT ORDINARI DEL SISTEMA DE MUSEUS	38.984.396,23 €	39.742.399,37 €
TOTAL SISTEMA DE MUSEUS DE CATALUNYA 2020-2021	56.280.000,00 €	61.850.000,00 €

**TOTAL 2020-2021** **Observacions  
i actuacions relacionades**

<b>11.295.360,18 €</b>	
<b>90.437.806,89 €</b>	"Inclou el Museu Nacional d'Art de Catalunya, Museu d'Arqueologia de Catalunya, Museu Nacional de la Ciència i de la Tècnica."
<b>22.269.826,07 €</b>	"Inclou el Museu Nacional d'Arqueologia de Tarragona, el Museu d'Història de Catalunya i el Museu d'Art de Girona."
<b>23.019.180,68 €</b>	"Museus d'interès nacional: Museu d'Art Contemporani de Barcelona, Fundació Miró, Museu Episcopal de Vic. Altres museus: Fundació Apel·les Fenosa, Museu de Lleida, Museu Diocesà de Solsona, Museu del Joguet, Fundació Tàpies, Museu Víctor Balaguer."
<b>7.508.549,10 €</b>	
<b>154.530.722,91 €</b>	

Cap. 4/C

205

**TOTAL 2020-2021** **Observacions  
i actuacions relacionades**

<b>39.403.204,40 €</b>	
<b>78.726.795,60 €</b>	"Inclou el Museu Nacional d'Arqueologia de Tarragona, el Museu d'Història de Catalunya i el Museu d'Art de Girona."
<b>118.130.000,00 €</b>	"Museus d'interès nacional: Museu d'Art Contemporani de Barcelona, Fundació Miró, Museu Episcopal de Vic. Altres museus: Fundació Apel·les Fenosa, Museu de Lleida, Museu Diocesà de Solsona, Museu del Joguet, Fundació Tàpies, Museu Víctor Balaguer."







**Pla d'actuacions  
2020-2021**

**D**

**Sistema  
d'avaluació**

**4**



---

## 4. Pla d'actuacions 2020-2021

---

### D. Sistema d'avaluació i de seguiment de Museus 2030

El Pla de museus de Catalunya, com a eina de política pública, inclou un sistema d'avaluació i de seguiment. Aquest procés de millora contínua es durà a terme mitjançant les avaluacions que es descriuen tot seguit:

- L'avaluació de les necessitats primeres que han motivat la redacció del Pla. La diagnosi inicial s'ha confirmat com a correcta? Han canviat les magnituds de les necessitats?
- L'avaluació del disseny del Pla. A la pràctica, els objectius estratègics i la seva translació en objectius específics han cobert les necessitats reals?
- L'avaluació de la implementació/procés. Relació entre els recursos disponibles, les actuacions que s'han pogut dur a terme i els resultats que s'han obtingut.
- L'avaluació de l'impacte. Els canvis implementats pel Pla han motivat uns resultats que satisfan les necessitats inicialment detectades? Quina és la diferència entre la situació inicial i la situació desitjada?

La planificació de l'avaluació del Pla integra periodicitats i metodologies diferents:

- D'una banda, la vigència de les necessitats i la idoneïtat del disseny s'avaluen amb una periodització a mitjà/llarg termini, a través d'una metodologia qualitativa. L'avaluació de l'impacte també es mesura amb una periodicitat llarga, amb una metodologia multiformat, que combinarà: els indicadors d'acompliment (sí/no); els

quantitatius, que permetran objectivar la proporció d'assoliment dels objectius; i els qualitius, que expliquin la casuística que justifica la quantificació i la percepció que els agents implicats (impulsors, receptors directes/gestors d'ens museístics i receptors indirectes/societat) tenen de l'execució del Pla.

- De l'altra, l'avaluació de la implementació vincula els objectius operatius i les actuacions dutes a terme amb indicadors de resultat. Per procedir a l'avaluació, cal valorar la disposició de mitjans (*inputs*), les actuacions que s'han dut a terme i el producte/servei/nova realitat obtinguda de les actuacions (*outputs*) esmentades. Aquesta avaluació té una periodicitat més curta i, metodològicament, fa servir eines multiformat (indicadors d'acompliment, qualitius i quantitatius) i la mesura a partir de l'evolució pròpia dels resultats del Pla i de valors absoluts d'interpretació objectiva.

Per definir aquest instrument d'avaluació s'han de complir els principis bàsics següents:

- La programació detallada de la implementació de les actuacions.
- La definició d'objectius parcials o fites vinculades a la programació, que permetin establir barems propis de comparació i d'evolució interna.
- L'actualització de les fites esmentades a partir de la recopilació (anual o la periodicitat que es cregui convenient) de la informació i de les casuístiques (pressupostàries o operatives) que les justifiquin.
- L'evolució cal explicitar-la a partir de tres valors: la tendència de l'indicador, l'actualització de les fites i la diferència amb els valors obtinguts respecte del darrer exercici mesurat.

El procediment de seguiment està determinat per l'assumpció d'una eina o recurs, configurat a partir d'un informe amb estructura esquemàtica i organitzat sobre tres aspectes metodològics de revisió de l'acompliment d'objectius específics del Pla:

- Conceptes de control. Objectius específics del Pla i recomanacions sorgides dels seguiments que s'han dut a terme anteriorment. S'estructuren en indicadors qualitius, preguntes diagnòstiques referents i indicadors quantitatius relatius a les recomanacions dels seguiments anteriors i de la seva execució.
- Conceptes clau. Indicadors quantitatius de tipus genèric destacats o d'interès específic, seleccionats com a evidència d'aspectes rellevants.
- Identificació d'innovacions i implementació de reformes. Descripció de les innovacions que s'adopten, de les propostes que es descarten i dels procediments que queden afectats per aquests canvis.

## Programació del seguiment

El procés de seguiment és l'instrument per establir una política de millora contínua del Pla. L'anàlisi de la informació recollida i les mesures de correcció que se'n deriven constitueixen la base justificativa de l'ajustament i/o de la modificació de l'aplicació dels recursos i les subsegüents actuacions depenent dels resultats obtinguts.

Per les característiques i els objectius del procés, l'avaluació l'ha de seguir un comitè de qualitat format per l'ens amb competències d'avaluació cultural —que, com a visió externa, afermi la correcció metodològica i interpretativa del seguiment—, per l'àrea impulsora del Pla, per la Junta de Museus i per representants sectorials, en proporció igualitària.

El seguiment i l'avaluació del Pla es duen a terme mitjançant la combinació i la integració dels aspectes de la revisió (conceptes de control, conceptes clau, innovacions i reformes) per poder actuar, amb un esquema bàsic, com a full de revisió. Per a cada nova avaluació caldrà renovar el qüestionari, perquè ha d'integrar les recomanacions sorgides de l'avaluació prèvia i els indicadors genèrics i mantinguts en el temps que la mesurin.

La periodització de l'avaluació de la implementació del Pla es considera que ha de seguir una dinàmica anual. La validesa del procés d'avaluació rau en la sistematització i l'actualitat del seguiment, amb una disciplina predefinida cap a la millora contínua.

La primera avaluació de seguiment cal que tingui lloc a mitjans de l'any posterior (n+1) al primer exercici d'implantació del Pla (n), quan es disposi de la informació d'aquest primer exercici tancat. Amb posterioritat, cada exercici s'hauria de dur a terme el control dels indicadors preestablerts i de les innovacions adoptades en el seguiment anterior, d'acord amb l'aplicació estricta del cicle de millora contínua.

Es disposa d'un primer quadre d'avaluació i de seguiment continu del Pla en què consten, com a dades bàsiques, els objectius operatius i les actuacions dels set objectius estratègics, els períodes d'execució, les unitats gestores (el Servei de Museus, l'Agència Catalana del Patrimoni Cultural, el Servei de Suport Tècnic i Inventari, les xarxes temàtiques i les xarxes territorials), les assignacions pressupostàries, les fites, els indicadors quantitius i les magnituds de referència.

## **Agents, eines d'avaluació i fonts d'informació**

El Servei de Museus i Protecció de Béns Mobles, com a unitat responsable de la implementació i del control de la política de museus, és la unitat coordinadora del Sistema de Museus de Catalunya i d'impuls, de seguiment i d'avaluació del Pla de museus de Catalunya.

El Consell Nacional de la Cultura i de les Arts, amb la coordinació del Servei de Museus, és l'agent responsable de la proposta i del desenvolupament d'indicadors i d'altres eines d'avaluació.

Tal com s'ha descrit anteriorment, el seguiment de la implementació del Pla permet avaluar la consecució dels objectius específics, ja que posa en relació les actuacions que s'han dut a terme amb els recursos disponibles i els resultats obtinguts.

A continuació, es presenta el conjunt d'indicadors que contribuiran a parametritzar la implementació del Pla. Ja s'ha assenyalat que aquesta avaluació respon parcialment a l'avaluació integral del Pla, que inclou també l'avaluació de les necessitats, del disseny i de l'impacte del Pla. Aquestes avaluacions, entre altres factors, requereixen un cicle temporal més ampli.



## Indicador per a cada objectiu específic

Objectiu específic	Indicador
<b>1.4.</b> Crear un marc interinstitucional de col·laboració estable i reorganitzar els instruments de concertació i seguiment del sistema museístic.	Grau de renovació de la Junta de Museus de Catalunya (funcions i composició)
	Nombre i perfil dels assistents al Fòrum de Museus de Catalunya
	Grau de satisfacció dels assistents al Fòrum de Museus de Catalunya
<b>1.5.</b> Revisar la legislació actual en matèria museística i promoure les modificacions necessàries per assolir els objectius establerts en el Pla de Museus de Catalunya.	Aprovació parlamentària de la nova llei de museus
<b>2.1.</b> Impulsar processos de cooperació i mancomunació entre equipaments museístics.	Nombre de museus participants en el programa museus de suport territorial
	Sistemes urbans elaborats
	Nombre d'equipaments i de recursos patrimonials gestionats per museus de suport territorial i per sistemes urbans.
<b>2.2.</b> Incrementar el suport als museus d'interès nacional i reforçar el seu paper al servei del conjunt del sistema.	Pressupost destinat al conjunt de museus d'interès nacional
	Nombre de col·laboracions entre els museus d'interès nacional i altres museus acreditats



Càlcul	Període	Font/Unitat responsable indicador
L'assoliment es calcula integrant la relació de les noves funcions assumides per la Junta, el nombre de membres i la seva procedència, d'acord amb la proposta del Pla de Museus, que es reflectirà en la nova Llei de Museus.	anual a partir de 2019	servei de Museus
Suma dels participants i percentatge per procedència professional (membres de museus, del sector del patrimoni, titulars, etc.) i procedència territorial.	anual	servei de Museus
Valor mitjà (entre el 0 i el 10) obtingut a partir de les respostes a la pregunta sobre el nivell de satisfacció dels assistents al Fòrum.	anual	servei de Museus
Acompliment del calendari previst i aprovació sí/no de la llei al Parlament de Catalunya.	2020	servei de Museus
Percentatge dels museus integrats en el programa museus de suport territorial sobre el nombre de museus previstos. Es calcula a partir dels convenis aprovats. Suma dels convenis aprovats anualment. Al final del període, se sumen el conjunt i es contrasta, en tant per cent, amb la magnitud establerta.	anual	servei de Museus
Nombre de sistemes urbans que s'han elaborat i aprovat, tant pel titular del sistema urbà com per part de la Generalitat de Catalunya. Percentatge sobre els sistemes previstos.	anual	servei de Museus
Suma anual d'equipaments patrimonials, segmentant els museus, els equipaments patrimonials bàsics i els recursos, gestionats per museus de suport territorial i per sistemes urbans.	anual	servei de Museus
Evolució en percentatge del pressupost executat en museus d'interès nacional amb relació als anys anteriors.	anual a partir de 2019	servei de Museus
Suma per tipologia d'activitat (exposició, préstec/dipòsit de béns mobles, suport tècnic, etc.), amb un mínim de despesa (a establir), efectuada pels museus d'interès nacional amb altres museus.	anual a partir de 2020	servei de Museus

## Indicador per a cada objectiu específic

Objectiu específic	Indicador
<b>2.3.</b> Promoure l'autonomia dels museus de titularitat pública.	Nombre de museus que s'han acollit a actuacions directes o indirectes (com ara l'elaboració de plans estratègics) per a la millora de la seva autonomia
<b>2.4.</b> Donar suport tècnic i econòmic als museus per replantejar i innovar la seva missió museística, i per renovar les seves infraestructures i museografies.	Nombre de museus beneficiaris de projectes de renovació i d'innovació museològica i museogràfica
	Nombre de museus beneficiaris d'ajuts per a la renovació museogràfica
	Qualitat de les renovacions museogràfiques implementades
<b>3.1.</b> Reforçar els museus nacionals existents mitjançant l'increment del seu paper estratègic i de la seva autonomia, i a través de la millora de les instal·lacions.	Percentatge de museus nacionals amb contracte programa
	Evolució del pressupost de la Generalitat de Catalunya destinat al conjunt dels museus nacionals
	Grau d'execució de l'ampliació del MNAC

	Càlcul	Període	Font/Unitat responsable indicador
	Suma del nombre de museus que han elaborat un pla estratègic i/o han aprovat un contracte programa amb el seu titular, i nombre de museus que han rebut assessorament o ajuts econòmics amb aquest objectiu.	anual a partir de 2019	servei de Museus
	Suma i distribució territorial del nombre de museus beneficiaris dels ajuts per a la realització de projectes de renovació i d'innovació museològica i museogràfica.	anual a partir de 2019	servei de Museus
	Suma i distribució territorial del nombre de museus beneficiaris en ajuts en inversió per a la renovació museogràfica.	anual	servei de Museus
	Avaluació ex post mitjançant una anàlisi qualitativa amb informes que permetin comprovar el grau d'adequació de les renovacions als objectius del Pla de Museus en àmbits com ara l'accessibilitat, la comunicació, la rellevància dels continguts, etc.	2021	servei de Museus
	Percentatge de museus nacionals amb contracte programa aprovat (el percentatge és sobre l'univers de tres museus nacionals). La fórmula s'adaptarà quan s'incrementi el nombre de museus nacionals.	bieannual a partir del 2019	servei de Museus
	Evolució del percentatge del pressupost destinat als museus nacionals. La fórmula s'adaptarà quan s'incorpori un nou museu nacional.	anual a partir de 2019	servei de Museus
	El càlcul permetrà seguir la possible desviació a partir de la definició de les fases d'actuació, de les fites temporals i del seguiment pressupostari del conjunt del projecte executiu d'ampliació del MNAC.	anual a partir de 2019	MNAC

## Indicador per a cada objectiu específic

Objectiu específic	Indicador
<p><b>3.2.</b> Impulsar la creació dos nous museus nacionals: el Museu Nacional de Ciències Naturals de Catalunya i el Museu Nacional d'Història i Arqueologia de Catalunya.</p>	<p>Pressupost de la Generalitat de Catalunya destinat al Museu de Ciències Naturals</p> <p>Grau d'assoliment del Museu Nacional d'Història i Arqueologia de Catalunya</p>
<p><b>3.3.</b> Reforçar el lideratge i l'acció arreu del país dels museus nacionals mitjançant el desplegament de les xarxes temàtiques de museus que encapçalen.</p>	<p>Nombre de xarxes temàtiques amb programa d'actuacions, sistema de governança i estructura tècnica</p> <p>Creació de la Xarxa de museus de ciències naturals de Catalunya</p> <p>Grau d'execució del pressupost anual de les xarxes temàtiques</p> <p>Evolució del pressupost de les xarxes temàtiques per museu</p> <p>Grau de satisfacció dels museus membres amb les xarxes temàtiques</p>
<p><b>3.4.</b> Promoure la presència dels museus nacionals en plataformes internacionals, la coproducció de projectes amb museus estrangers i la participació en projectes europeus.</p>	<p>Percentatge de museus nacionals amb programa d'internacionalització elaborat</p> <p>Nombre de projectes internacionals en què participen els museus nacionals</p>

Càlcul	Període	Font/Unitat responsable indicador
Evolució del percentatge de l'aportació de la Generalitat de Catalunya al Museu de Ciències Naturals sobre el total del pressupost i de les aportacions públiques.	anual	servei de Museus
Expressió en percentatge del grau d'assoliment de les fases d'actuació, de les fites temporals i del seguiment del pressupost executat del projecte del nou MNHAC.	anual a partir de 2019	ACdPC
Percentatge global que expressa el grau d'assoliment del nombre de xarxes que disposen de document de pla d'actuacions aprovat, en què consten i es regulen els continguts descrits en l'indicador.	anual	xarxes temàtiques
Resposta sí/no de la creació de la xarxa, mitjançant document aprovat, segons els paràmetres descrits en l'indicador anterior.	anual	xarxes temàtiques
Percentatge d'execució del pressupost anual.	anual	xarxes temàtiques
Evolució de la ràtio de l'import mitjà que destina cada xarxa per a cada museu que en forma part.	anual	xarxes temàtiques
Valor mitjà obtingut a partir de la pregunta sobre el nivell de satisfacció dels museus respecte de la seva xarxa temàtica per any.	anual	xarxes temàtiques
Percentatge de museus nacionals amb programa d'internacionalització (el percentatge parteix de l'univers de tres museus nacionals). La fórmula s'adaptarà quan s'incrementi el nombre de museus nacionals.	anual	museus nacionals
Suma de projectes internacionals dels museus nacionals per any.	anual a partir de 2019	museus nacionals

## Indicador per a cada objectiu específic

Objectiu específic	Indicador
<b>4.1.</b> Definir i desenvolupar un marc estratègic específic i d'abast nacional per a les col·leccions.	Grau d'assoliment del marc estratègic nacional per a les col·leccions
	Xarxes temàtiques amb projecte de política d'adquisicions
	Evolució del pressupost executat pel Fons Nacional d'Adquisicions
<b>4.2.</b> Fomentar que els museus defineixin polítiques i plans de col·leccions.	Percentatge de museus acreditats amb projecte o amb pla de gestió de les seves col·leccions
<b>4.3.</b> Actualitzar i millorar la documentació de les col·leccions als museus tot aportant criteris i prioritant les actuacions.	Evolució dels objectes registrats a les col·leccions dels museus acreditats
	Evolució d'objectes amb fitxa d'inventari general a les col·leccions dels museus acreditats
<b>4.4.</b> Promoure la digitalització i l'accés en línia de les col·leccions.	Evolució del nombre de fitxes d'objectes digitalitzades amb camps obligatoris correctament emplenats
	Progressió del nombre de fitxes digitalitzades accessibles per Internet
	Progressió del nombre de museus acreditats accessibles en línia
	Progressió del nombre de museus amb pàgina web responsiva i domini propi

Càlcul	Període	Font/Unitat responsable indicador
Indicador de síntesi que agrega els resultats de les actuacions principals del marc estratègic, expressat en un percentatge: fase 1, consens de criteris; fase 2, elaboració de les polítiques nacionals específiques de cada àmbit.	anual	servei de Museus
Percentatge de xarxes que disposen d'un document aprovat.	anual	xarxes temàtiques
Evolució interanual en percentatge del pressupost destinat al Fons Nacional d'Adquisicions.	anual	servei de Museus
Percentatge de museus, sobre el total de museus acreditats, que disposen de document de gestió de les col·leccions.	anual	servei de Museus
Percentatge d'objectes registrats sobre el total d'objectes existents als museus. L'evolució ha de ser necessàriament positiva en el període.	anual	servei de Museus
Percentatge d'objectes amb fitxa d'inventari general sobre el total d'objectes dels museus. S'ha d'incrementar dins el període.	anual	servei de Museus
Percentatge de fitxes digitalitzades amb camps obligatoris emplenats correctament sobre el total d'objectes existents. S'ha d'incrementar dins del període.	anual	servei de Museus
Percentatge de fitxes digitalitzades accessibles per Internet, sobre el total d'objectes existents. S'ha d'incrementar dins del període.	anual	servei de Museus
Percentatge de museus, sobre el total de museus acreditats, que disposen de les col·leccions accessibles en línia. S'ha d'incrementar dins del període.	anual	servei de Museus
Percentatge de museus, sobre el total de museus acreditats, que disposen de pàgina web responsiva i amb domini propi. S'ha d'incrementar dins del període.	anual	servei de Museus

## Indicador per a cada objectiu específic

Objectiu específic	Indicador
<b>4.5.</b> Impulsar la conservació preventiva i la restauració de les col·leccions.	Nombre de museus acreditats amb un pla/protocol de conservació preventiva
	Nombre d'assessoraments efectuats en conservació preventiva
	Nombre d'objectes restaurats en museus acreditats
	Grau de desenvolupament del sistema de restauració de Catalunya
	Grau de desenvolupament del sistema de reserves de Catalunya
<b>4.6.</b> Potenciar la recerca de les col·leccions dels museus.	Nombre de projectes i d'activitats de recerca
	Projectes de recerca coparticipats amb universitats i altres institucions científiques
	Percentatge de museus acreditats que impulsen/participen en un projecte de recerca
<b>5.1.</b> Promoure l'accessibilitat universal al conjunt dels museus.	Percentatge de museus amb pla d'accessibilitat
	Evolució del nombre de museus que fan actuacions per a l'accessibilitat
	Progressió del nombre de visitants de les activitats d'accessibilitat dels museus
	Percentatge de xarxes territorials que disposen de programes /accions d'accessibilitat



Càlcul	Període	Font/Unitat responsable indicador
Evolució del percentatge de museus, sobre el total de museus acreditats, que disposen d'un pla/protocol de conservació preventiva. Es valoraran variables com ara la dimensió del museu i la distribució territorial.	anual	servei de Museus
Suma dels assessoraments efectuats en conservació preventiva.	anual	xarxes territorials
Suma dels objectes restaurats en museus acreditats.	anual	servei de Museus
A partir del document que descriu els objectius per assolir un sistema de restauració de Catalunya, i que inclou tasques, fites i accions derivades, s'expressarà en percentatge el grau d'acompliment en la creació del sistema.	anual	ACdPC
Expressió en percentatge del grau d'assoliment del sistema de reserves planificat en el quadrienni.	anual	ACdPC
Evolució del nombre de projectes de tipus científic dels museus. S'establiran els criteris mínims per considerar una activitat d'un museu com a projecte de recerca. En l'indicador es tindran en compte les variables de dimensió i de distribució territorial del museu.	anual	servei de Museus
Percentatge dels projectes de recerca sobre el total de projectes coparticipats amb universitats i altres institucions científiques.	anual	servei de Museus
Percentatge dels museus acreditats que impulsin o participin en un projecte de recerca.	anual	servei de Museus
Es calcula a partir del percentatge de museus que tenen pla d'accessibilitat sobre el total de museus acreditats cada any i de l'evolució temporal de l'indicador.	anual	servei de Museus
Suma anual de les intervencions fetes per a la millora de l'accessibilitat. Se segueix la progressió del nombre de museus. S'ha d'establir una magnitud per al final del període.	anual	servei de Museus
Suma anual de visitants. Se segueix la progressió del nombre de museus. S'ha d'establir una magnitud per al final del període.	anual	servei de Museus
Càlcul del percentatge de xarxes que duen a terme un programa i/o accions d'accessibilitat.	anual	xarxes territorials

## Indicador per a cada objectiu específic

Objectiu específic	Indicador
5.2. Impulsar el coneixement i el desenvolupament dels públics dels museus	Elaboració del document de base sobre indicadors globals sobre els públics
	Percentatge de museus acreditats que han fet estudis de públics
5.3. Incentivar el compromís social del museu i la participació de la ciutadania	Nombre de projectes d'innovació social impulsats per als museus
	Elaboració del pla de promoció del voluntariat als museus
	Percentatge de museus amb pla de voluntariat
5.4. Reforçar la centralitat i la innovació de l'acció educativa	Nombre d'actuacions organitzades amb la participació d'educadors, museus i experts en innovació educativa de museus
	Nombre de participants dels sectors educatiu i museístic en les actuacions
	Nombre de museus que han innovat els seus projectes educatius
	Desenvolupament de l'acord marc entre els departaments de Cultura i d'Ensenyament
	Grau de qualitat en l'execució de les actuacions de l'acord marc entre els departaments de Cultura i d'Ensenyament
	Evolució del nombre d'alumnes que s'acullen als ajuts al transport escolar als museus

Càlcul	Període	Font/Unitat responsable indicador
Document elaborat (sí/no) dins el calendari previst.	2018	xarxes territorials
Percentatge de museus acreditats amb estudis de públics fets. Se segueix la progressió del percentatge. S'ha d'establir una magnitud per al final del període.	anual	servei de Museus
Nombre absolut de projectes impulsats, mitjançant ajuts o per iniciativa pròpia dels museus.	anual	servei de Museus
Document elaborat (sí/no) dins el calendari previst.	2020	servei de Museus
Percentatge de museus acreditats amb pla de voluntariat i d'evolució. Se segueix la progressió del percentatge. S'ha d'establir una magnitud per al final del període. Es comença a calcular a partir de l'aprovació de pla de promoció del voluntariat.		
Es calcula el nombre absolut d'actuacions realitzades i amb document resum.	anual	servei de Museus
Suma del nombre de participants, segmentant els provinents del sector educatiu, del sector dels museus i d'altres indeterminats.	anual	
Suma dels museus que han innovat el seu projecte. Se segueix la progressió del nombre. S'ha d'establir una magnitud per al final del període.	anual	servei de Museus
Evolució del pressupost destinat en aquest projecte i expressat en percentatge.	anual	servei de Museus
Indicador de síntesi que expressa, en percentatge, els resultats agregats de cadascuna de les actuacions de l'Acord i que s'avaluen quantitativament i qualitativa. Se segueix la progressió del percentatge. Cal fixar una magnitud per a cada any del període, superior a l'anterior.	anual	servei de Museus
Suma d'alumnes beneficiaris del programa argonautes i altres que s'han d'implementar. Se segueix la progressió del nombre. S'ha d'establir una magnitud per al final del període.	anual	servei de Museus

## Indicador per a cada objectiu específic

Objectiu específic	Indicador
<b>6.1.</b> Millorar l'experiència de la visita als museus perquè estigui centrada en l'usuari	Evolució del nombre de museus beneficiaris en projectes d'innovació museogràfica i d'interacció amb els públics
	Grau d'impacte del Visitmuseum
<b>6.2.</b> Incrementar la capacitat de comunicació del museu i situar-la en l'estratègia central del museu.	Nombre d'accions desenvolupades en el marc del programa de promoció del valor públic dels museus (formacions, guies, assessoraments, etc.)
	Nombre de beneficiaris dels programes formatius
	Pressupost executat de les xarxes territorials destinat a programes de suport a la comunicació dels museus
<b>6.3.</b> Augmentar la visibilitat del museu mitjançant estratègies de promoció del seu valor públic.	Elaboració del baròmetre social dels museus
	Difusió del baròmetre social dels museus
	Grau d'implantació del baròmetre social als museus
<b>6.4.</b> Facilitar que els museus siguin proveïdors de continguts per a la indústria cultural.	Definició del pla de treball amb l'ICEC respecte dels sectors industrials i dels projectes museístics i patrimonials
	Nombre de projectes de coproducció entre museus i mitjans de comunicació o altres indústries culturals

	<b>Càlcul</b>	<b>Període</b>	<b>Font/Unitat responsable indicador</b>
	Suma dels museus beneficiaris en projectes d'innovació museogràfica i interacció amb els públics per any, i seguiment de la seva evolució. S'ha d'establir una magnitud per al final del període.	anual	servei de Museus
	Indicador de síntesi que agrega indicadors sobre usuaris, visites i equipaments que hi participen, i seguiment de la seva evolució. Es fixaran magnituds i fites plurianuals.	anual	servei de Museus
	Indicador de síntesi sobre les actuacions de suport a la comunicació promogudes: accions formatives, suport a la realització de plans de comunicació i accions dutes a terme per les xarxes.	anual	servei de Museus/ ACdPC
	Suma de les persones que participen en les accions formatives i de suport a la comunicació. Nombre de museus beneficiats i creuament amb variables com ara la dimensió i el territori.	anual	servei de Museus
	Percentatge de l'import de despesa executat de les xarxes territorials destinat al suport a la comunicació, respecte del pressupost total de les xarxes.	anual	xarxes territorials
	Expressió de l'assoliment de consens en l'elaboració d'un indicador de síntesi (baròmetre social) sobre els diferents aspectes que integren la dimensió social del museu.	2018	servei de Museus
	Indicador de síntesi sobre les actuacions dutes a terme per difondre el baròmetre: notes de premsa trameses a mitjans, presentacions, dossiers elaborats, reunions amb entitats i institucions, entre altres.	2019	servei de Museus
	Càlcul de la ràtio del nombre de museus amb baròmetre social implementat/ nombre total de museus acreditats.	anual a partir de 2019	servei de Museus
	Resposta (sí/no) de projecte elaborat.	2018	servei de Museus
	Suma dels projectes de coproducció entre museus i mitjans de comunicació o altres indústries culturals	2021	servei de Museus/ICEC

## Indicador per a cada objectiu específic

Objectiu específic	Indicador
<b>7.1.</b> Promoure l'actualització, el reconeixement i la dignificació dels perfils i les professions del sector museístic.	Elaboració de l'estudi sobre les condicions laborals dels treballadors
	Elaboració del marc de referència sobre el personal dels museus
<b>7.2.</b> Donar suport a la formació i el reciclatge dels professionals dels museus, i a la incorporació de nous perfils professionals.	Nombre de beneficiaris del programa de suport al desenvolupament professional del personal
	Programa estable de coordinació de la formació en el sector dels museus
	Cursos de formació realitzats en el marc del programa de coordinació de la formació del sector
	Nombre d'assistents als cursos de formació
<b>7.3.</b> Enfortir l'associacionisme professional perquè pugui portar a terme els objectius que li són propis.	Actuacions de les associacions professionals, amb suport de la Generalitat de Catalunya
	Dotació pressupostària total dels acords plurianuals amb les associacions professionals
<b>7.4.</b> Contribuir a l'enfortiment del sector privat del patrimoni, ampliant les oportunitats de treball i de negoci.	Realització de l'estudi per actualitzar la cadena de valor del sector del patrimoni
	Nombre de col·laboracions per a projectes entre el sector privat, els museus i la Generalitat de Catalunya

	<b>Càlcul</b>	<b>Període</b>	<b>Font/Unitat responsable indicador</b>
	Resposta (sí/no) de l'estudi elaborat.	2019	servei de Museus
	Resposta (sí/no) del document sobre el marc de referència elaborat.	2019	servei de Museus
	Suma dels beneficiaris del programa de suport al desenvolupament professional del personal per any. Creuament de variables per dimensió de museu i territori.	anual	servei de Museus
	Resposta (sí/no) del programa en funcionament.	2019	servei de Museus
	Suma dels cursos de formació realitzats per any.	2019	servei de Museus
	Suma d'assistents als cursos de formació.	2019	servei de Museus
	Suma de les actuacions que consten en els convenis signats amb les associacions professionals o altres projectes que es puguin desenvolupar al marge dels convenis.	anual	servei de Museus
	Suma dels imports que es vehiculen mitjançant les associacions professionals, d'acord amb els convenis signats.	anual	servei de Museus
	Resposta (sí/no) de la redacció de l'estudi.	a partir de 2019	ACdPC
	Suma i valoració de les col·laboracions entre el sector privat, els museus i la Generalitat de Catalunya per any. Els participants en faran una valoració qualitativa a partir d'una enquesta.	anual a partir de 2020	servei de Museus/ICEC







**Annexos**

5





Annexos

A

5

Xarxes  
temàtiques  
de museus



---

## 5. Annexos

---

### A. Xarxes temàtiques de museus

#### Composició

Les xarxes estan formades per museus acreditats i, si escau, també per equipaments patrimonials bàsics afins temàticament. Dins de cada xarxa, s'estableixen dos nivells de participació: els museus membres de ple dret (els acreditats), i els museus i els equipaments museístics col·laboradors. La xarxa establirà el procediment d'incorporació i separació dels seus participants, les obligacions que suposa així com els criteris d'admissió.

#### Els museus membres

Són els museus admesos segons el reglament i/o els criteris que la xarxa estableixi. Els museus membres han de ser necessàriament museus acreditats, disposar de col·leccions i d'un discurs expositiu que contribueixi a completar les col·leccions de referència nacional i, alhora, adequar-se als estàndards de qualitat exigits.

#### Els museus i els ens patrimonials col·laboradors

També es podran incorporar com a col·laboradors els museus i els equipaments patrimonials bàsics que presentin un determinat interès museogràfic, científic o territorial

relacionat amb la temàtica de la xarxa. Han de ser admesos segons el reglament i/o els criteris que aquesta estableixi i, necessàriament, han de tenir un conveni vigent amb un museu acreditat. Cada museu acreditat només pot formar part d'una sola xarxa temàtica encapçalada per un museu nacional com a museu col·laborador.

## Funcions

La identitat d'aquestes xarxes es fonamenta en la disciplina temàtica que tracten i, per tant, la seves funcions giren al voltant de tot el que de manera mancomunada faciliti la constitució, preservació, documentació, recerca, coneixement i difusió de les col·leccions.

- **Constitució de les col·leccions**

Identificar els elements patrimonials que l'han de compondre i planificar una política d'adquisicions particular i comuna, establir els criteris de documentació i catalogació comuns i implementar les eines informàtiques i telemàtiques per gestionar-les. Aquesta funció es coordinarà amb la direcció general competent en matèria de patrimoni cultural i sempre comptarà amb el seu vistiplau, atès que són necessaris uns criteris bàsics comuns a totes les xarxes.

- **Recerca**

Conèixer els béns de les col·leccions, a partir d'un programa de recerca on constin una reflexió sobre l'objecte i els principals eixos de la recerca, els potencials centres col·laboradors, una relació de línies d'investigació per dur a terme. La recerca és una funció prioritària de tots els museus, i per tant, de les xarxes temàtiques.

- **Difusió de les col·leccions i dels projectes de recerca**

Donar a conèixer interpretacions d'interès sobre les col·leccions i els continguts en els formats propis de l'acció museística.

- **Suport a la internacionalització dels museus catalans**

Com a dispositiu mancomunat, la xarxa dona a conèixer el patrimoni museístic català a l'exterior i facilita la introducció de manifestacions de relleu de l'exterior a Catalunya. Pot participar en els principals fòrums internacionals, fer de pont de tendències museístiques i iniciatives d'interès i prendre part en projectes europeus. La xarxa ha de facilitar als museus la seva implicació, per incorporar-los a xarxes o institucions internacionals, cercant acords bilaterals amb museus similars.

## Funcions dels museus nacionals

Els museus nacionals són les institucions que estan al capdavant de les xarxes temàtiques corresponents. Aquest paper, l'exerceixen sobretot per les capacitats

i dotacions que tenen respecte a la resta de museus de la xarxa i per l'expertesa que poden aportar en benefici del conjunt. Els actius són els següents:

- **Expertesa en la seva especialitat**

Disposen de personal especialitzat en les diferents disciplines museològiques, tots amb coneixement i expertesa.

- **Accés a la internacionalització**

Tenen capacitat de relació i cooperació regular amb museus i institucions museístiques internacionals de la seva especialitat.

- **Recursos logístics i capacitat de gestió**

Disposen de recursos i capacitats de gestió que poden generar economies d'escala i externalitats positives.

- **Representació i interlocució**

Tenen el prestigi i les relacions amb altres institucions, xarxes, universitats, patrocinadors. No obstant això, els museus membres d'una xarxa temàtica gaudeixen d'unes singularitats que els permeten aportar valor afegit a la resta de membres. D'acord amb el concepte de comunitat d'interessos, aquests museus poden gestionar projectes específics, sense perjudici i d'acord amb el museu nacional.

Cap. 5/A

237

## Governança

Els museus nacionals exerceixen el lideratge de les xarxes temàtiques corresponents. Respecte a les actuacions, aquestes es formalitzaran en un Programa d'Actuacions, com a capítol específic del contracte programa entre el museu nacional i la Generalitat de Catalunya, on constaran els objectius, les actuacions, els resultats i el pressuposts per al període de temps del contracte programa. Alhora, en els estatuts o documents fundacionals del museu nacional hi ha de constar el seu paper respecte a la xarxa.

Els museus admesos a la xarxa temàtica es vincularan amb la mateixa xarxa mitjançant un conveni entre el seu titular i el museu nacional corresponent.

- **Comissió Tècnica**

A més de la governança institucional, cada xarxa temàtica tindrà una comissió tècnica formada per la direcció del museu nacional, les direccions dels museus i els ens que en són membres i un representant tècnic de la Generalitat de Catalunya. Les decisions es resolen per majoria, però ha de comptar sempre amb el vistiplau del museu nacional.

Les seves funcions són participar en la redacció del programa d'actuacions, elaborar els plans d'actuació anual i el pressupost, fer el seguiment dels resultats anuals,

proposar la incorporació o el cessament de membres, que passarà a consideració i decisió dels òrgans de govern del museu nacional.

## Gestió

Els museus nacionals són els responsables de la gestió de les xarxes temàtiques. Tenen una oficina tècnica i amb capacitat per coordinar-les. Els museus nacionals elaboren el programa anual i la proposta de pressupost, segueixen la implementació dels programes, fan seguiment dels indicadors, i avaluen i generen els informes de resultats. Els museus nacionals executen el contracte programa i exerceixen la secretaria.

A través de la direcció, el museu nacional dirigeix l'oficina tècnica de la xarxa amb les unitats del mateix museu que, per la seva expertesa i d'acord amb el contracte programa, duen a terme serveis i actuacions de suport als museus membres. Aquests poden ser en format de cursos, assessoraments, informes tècnics, accions d'internacionalització, producció d'exposicions, accions en documentació, accions en conservació preventiva, cessió de material, entre altres formats.

## Cap. 5/A Finançament

**238** Les xarxes temàtiques es financen a través de les fonts següents:

- Aportacions ordinàries del museu nacional de referència.
- Aportacions extraordinàries del museu nacional i de la resta de membres i/o col·laboradors.
- Aportacions d'empreses, particulars i altres agents privats, en concepte de patrocini i mecenatge.
- Ingressos derivats de la prestació de serveis i la venda de productes i béns.

Les aportacions ordinàries dels museus nacionals constaran explícitament en el contracte programa del museu nacional i en els seus pressupostos anuals. El pressupost aprovat només es pot destinar a actuacions de la xarxa. Totes les aportacions constaran en el pla anual de la xarxa.

Els museus nacionals no finançaran els museus membres per a la seva activitat ordinària. Tan sols transferiran recursos a museus membres en cas que aquests gestionin projectes concrets de la xarxa i calgui atendre obligacions econòmiques que en puguin derivar.



## Relació de xarxes temàtiques

### Xarxa de museus d'arqueologia i jaciments de Catalunya (ArqueoXarxa)

Integrada pels museus que actualment en formen part, pels museus de temàtica arqueològica que s'hi integrin en el futur i, amb caràcter de col·laboradors, pels ens patrimonials que gestionin col·leccions i/o jaciments arqueològics de rellevància nacional.

Actualment, el Museu d'Arqueologia de Catalunya encapçala l'ArqueoXarxa. En el futur serà el Museu Nacional d'Història i Arqueologia de Catalunya.



Cap. 5/A

239

### Xarxa de Museus d'Història i Monuments de Catalunya (xMHCat)

Integrada pels museus acreditats que actualment en formen part, pels altres museus de temàtica històrica que s'hi integrin en el futur i, amb caràcter de col·laboradors, pels ens patrimonials que gestionin col·leccions o immobles històrics o d'interès històric de rellevància nacional.

Actualment, el Museu d'Història de Catalunya encapçala la xarxa. En el futur serà el Museu Nacional d'Història i Arqueologia de Catalunya.

### Xarxa de Museus d'Etnologia de Catalunya (XME)

Integrada pels museus acreditats que actualment en formen part, pels altres museus de temàtica etnològica que s'hi integrin en el futur i, amb caràcter de col·laboradors,

pels ens patrimonials que gestionin col·leccions, immobles o llocs d'interès etnològic de rellevància nacional.

La xarxa no és encapçalada per cap museu, actualment. En el futur serà el Museu Nacional d'Història i Arqueologia de Catalunya

## **El Sistema Territorial de la Ciència i de la Tècnica de Catalunya (STmNACTEC)**

Integrat pels museus que actualment en formen part, pels altres museus de temàtica industrial i tècnica que s'hi integrin en el futur i, amb caràcter de col·laboradors, pels ens patrimonials que gestionin col·leccions de la història industrial i tècnica, immobles o llocs de patrimoni industrial de rellevància nacional.

El Sistema del MNACTEC és singular respecte a la resta de xarxes territorials ja que, malgrat que els museus que el componen són de titularitats diverses i tenen un discurs propi i independent, junts generen un discurs global sobre la industrialització catalana distribuïda territorialment. Museu de museus, el Sistema del MNACTEC ha generat una forta identitat comuna en els museus membres que convé mantenir. Per tant, es dotarà el Sistema dels recursos i l'autonomia suficients per mantenir el suport als museus membres i desenvolupar-se com a estructura nacional.

Cap. 5/A

240

El mNACTEC encapçala el Sistema.

## **Xarxa de Museus d'Art de Catalunya (XMA)**

Integrada pels museus de temàtica artística que la constitueixen, pels museus de la mateixa orientació que s'hi integrin en el futur i, amb caràcter de col·laboradors, pels ens patrimonials que gestionin col·leccions o monuments d'interès artístic de rellevància i significació nacional.

El MNAC encapçala aquesta xarxa.

## **Xarxa de Museus de Ciències Naturals de Catalunya**

Integrada pels museus de ciències naturals que la constitueixen, pels museus de la mateixa orientació temàtica que s'hi integrin en el futur i, amb caràcter de col·laboradors, pels ens patrimonials que gestionin col·leccions o espais d'interès natural de rellevància i significació nacional.

Aquesta xarxa es crearà en els propers quatre anys. L'encapçalarà l'actual Museu de Ciències Naturals de Barcelona que en el futur ha de ser museu nacional.



**Annexos**

**B**

**Xarxes  
territorials  
de museus**

**5**



---

### B. Xarxes territorials de museus

#### Composició

Tot museu acreditat pot formar part d'una xarxa territorial. Malgrat que ser membre d'una xarxa territorial és voluntari, només els museus que hi pertanyin podran rebre'n els beneficis en forma de serveis i subvencions. Els museus de titularitat de la Generalitat o els museus en els quals participa econòmicament, així com els museus de titularitat d'una diputació o participats per aquesta, poden compartir les funcions de cooperació però no les de foment. Els museus només poden ser membres de ple dret d'una sola xarxa territorial.

Els equipaments patrimonials bàsics podran participar de les xarxes territorials de dues maneres: o bé vinculant-se formalment a un museu acreditat mitjançant un conveni, o havent iniciat formalment el procediment d'acreditació per esdevenir museu. Els equipaments patrimonials bàsics que hagin iniciat formalment el procés d'acreditació podran ser membres de les xarxes. Això no obstant, s'establirà una moratòria per als equipaments patrimonials bàsics que ja formen part d'una xarxa territorial, per tal que es puguin adaptar a la normativa que s'elaborarà en relació amb les xarxes.



Cap. 5/B

## 244 Funcions

Les xarxes territorials de museus exerceixen dues funcions bàsiques.

### De foment

Canalitzar els ajuts econòmics de les administracions públiques als museus de manera coordinada i mitjançant procediments de lliure concurrència. Aquests ajuts econòmics es destinaran preferentment a millorar el funcionament i les activitats dels museus o per dur a terme projectes nous en les línies de prioritats que acordaran conjuntament.

### De cooperació

Per prestar serveis cooperatius i d'economia d'escala que permetin implementar serveis i activitats mancomunades. Les xarxes poden prestar serveis i actuar per millorar qualsevol de les funcions pròpies d'un museu. Això no obstant, alhora de definir les actuacions, les xarxes actuen i prioritzen les funcions següents:

- Suport a la gestió del patrimoni: es coordinen amb les línies d'actuació de les xarxes temàtiques sobre tot el que afecta el contingut i les col·leccions (adquisicions, suport a la documentació i recerca, entre altres tasques). Les xarxes territorials poden complementar les xarxes temàtiques en determinats programes i donen suport als museus que no pertanyen a cap xarxa temàtica.

- Suport a tasques específiques: la limitació dels recursos dificulta que els museus puguin atendre les tasques que no són del dia a dia i d'especial complexitat, com la planificació i l'avaluació, les relacions amb l'entorn, la participació en programes europeus, etc.
- Suport a funcions menys competents: els museus disposen de més expertesa en gestió del patrimoni i menys en retorn social i gestió. Les xarxes territorials donen prioritat a temes com accessibilitat i inclusivitat, educació, coneixement i desenvolupament de públics, formació interna, comunicació i visibilitat, i innovació tecnològica i turisme.

## Governança

Participen del govern d'una xarxa territorial la Generalitat de Catalunya, la Diputació corresponent, els museus acreditats del seu àmbit territorial, els equipaments patrimonials vinculats a museus membres de la xarxa, si volen participar-hi. Cada xarxa territorial té dos òrgans de govern:

- **La Comissió Institucional**

Està formada per tots els titulars dels museus, un representant de la Generalitat de Catalunya, un representant de la Diputació, així com el titular del Departament de Cultura, que la presideix.

Les funcions són l'admissió i l'exclusió de membres, l'aprovació del Programa d'Actuacions quadriennals, els plans anuals i les memòries de resultats, i dels balanços i pressupostos corresponents.

- **La Comissió Tècnica**

Està formada per tots els directors dels museus, un representant tècnic de la Generalitat de Catalunya i un representant tècnic de la Diputació.

Les funcions són planificar l'activitat, elaborar els pressupostos i les memòries, fer el seguiment de l'oficina tècnica i avaluar els resultats de la xarxa.

- **L'instrument jurídic**

El Conveni Marc de col·laboració institucional entre la Generalitat de Catalunya, la Diputació corresponent i els membres de la xarxa, és l'instrument jurídic de formalització de cadascuna de les xarxes. Es tracta d'un marc de col·laboració, on consten els instruments de governança, les obligacions dels membres i tot allò relacionat amb l'oficina tècnica que l'ha de gestionar.

## Gestió

Per tal de garantir el funcionament de la xarxa, la realització de les activitats corresponents i la prestació dels serveis acordats en el seu programa d'actuacions, cada xarxa té una oficina tècnica. Aquestes oficines poden ser de naturalesa molt diversa, des d'un museu de la xarxa, unitats d'altres administracions o altres entitats públiques o privades, per tal de respondre amb flexibilitat a les diferents realitats territorials existents. En tot cas, aquestes oficines tècniques estan sempre supeditades als òrgans de govern de les xarxes territorials i als seus programes d'actuacions quadriennals.

## Finançament

Les xarxes territorials són finançades per la Generalitat de Catalunya i les actuals diputacions. L'aportació de les administracions serà en funció de les dues línies d'actuació establertes i descrites per a les xarxes territorials. En línies generals la funció de foment s'assumeix en una proporció de 50 % la Generalitat de Catalunya i 50 % les diputacions provincials. I la funció de cooperació serà finançada majoritàriament per la Generalitat de Catalunya en una proporció estimada del 80 %.

Cap. 5/B

246

Aquestes pautes són referencials, persegueixen una distribució dels recursos equilibrada en el territori, alhora que situen el Govern al capdavant del compromís. En qualsevol cas, seran concretades en cada cas pel conveni marc definit més amunt.

## Relació de xarxes territorials

Per tal de poder dur a terme la funció de cooperació i generar serveis d'economia d'escala, les xarxes territorials han de tenir un mínim de membres. Alhora, per tal de poder fer efectiva la governança i la màxima participació dels museus en els projectes, cal també establir un màxim de membres. Aquests criteris sobre la dimensió de les xarxes territorials, combinats amb el màxim respecte a l'estructura administrativa catalana donen com a resultat la relació de xarxes següent.

## Xarxa territorial de museus de les Terres de Lleida i Aran

Inclou els museus de les comarques següents: l'Alt Urgell, l'Alta Ribagorça, les Garrigues, la Noguera, el Pallars Jussà, el Pallars Sobirà, el Pla d'Urgell, la Segarra, el Segrià, el Solsonès, l'Urgell i la Val d'Aran.



## **Xarxa territorial de museus de les comarques de Tarragona i de les Terres de l'Ebre**

Inclou els museus de les comarques següents: l'Alt Camp, el Baix Camp, el Baix Ebre, el Baix Penedès, la Conca de Barberà, el Montsià, el Priorat, la Ribera d'Ebre, el Tarragonès i la Terra Alta.

## **Xarxa territorial de museus de les comarques de Girona**

Inclou els museus de les comarques següents: l'Alt Empordà, el Baix Empordà, la Cerdanya, la Garrotxa, el Gironès, el Pla de l'Estany, el Ripollès i la Selva.

## **Xarxa territorial de museus de la Catalunya Central i del Penedès**

Inclou els museus de les comarques següents: l'Alt Penedès, l'Anoia, el Bages, el Berguedà, el Garraf, el Moianès i Osona.

## **Xarxa territorial de museus de la Regió Metropolitana de Barcelona**

Inclou els museus de les comarques següents: el Baix Llobregat, el Barcelonès, el Maresme, el Vallès Occidental i el Vallès Oriental.

## **Els museus de la ciutat de Barcelona**

La capital catalana té una densa i diversa xarxa d'equipaments museístics, públics i privats. Concentra els grans museus i algunes de les col·leccions més destacables del país. Una gran part d'aquests museus són públics, molts són titularitat de l'Ajuntament de Barcelona, alguns de la Generalitat de Catalunya i altres són de titularitat compartida. La cooperació entre aquests museus que comparteixen o no temàtica, però sempre territori i els reptes que aquest planteja, s'estructurarà com a museus de la ciutat de Barcelona a partir de les dues institucions esmentades, l'Ajuntament de Barcelona i la Generalitat de Catalunya, i en el marc de la Carta Municipal de la Ciutat.

L'òrgan de govern és el Consell del Patrimoni Cultural de Barcelona, ja que la Carta Municipal li atorga, entre altres competències, les funcions de coordinar l'exercici de les competències de la Generalitat i l'Ajuntament de Barcelona en matèria de museus, i estudiar i acordar, si escau, la possible gestió conjunta dels equipaments culturals de relleu nacional.





# Crèdits i procés participatiu





---

## 6. Crèdits i procés participatiu

---

### Direcció General

Jusèp Boya, director general d'Arxius, Biblioteques, Museus i Patrimoni

### Coordinació

Magda Gassó, cap del Servei de Museus i Protecció de Béns Mobles

### Direcció tècnica

Oriol Picas, Servei de Museus i Protecció de Béns Mobles

### Elaboració del Pla

Josep Font Sentias, consultor extern

Margarida Loran, consultora externa

### Suport a l'elaboració

Jordi Auladell, avaluació i sistema d'indicadors. Consell Nacional de la Cultura i de les Arts

Ramon Castells, avaluació i sistema d'indicadors. Consell Nacional de la Cultura i de les Arts

Judit Figueras, Servei de Museus i Protecció de Béns Mobles

Eulàlia Jardí, responsable de Protecció de Béns Mobles

Laura Quinto, consultora externa

Gerard Ramon, programació d'actuacions

Joan Rosàs, cap de la Secció de Coordinació Museística i Protecció de Béns Mobles

Tracis. Projectes econòmics i financers.

## Secretaria i suport

Dolors Besa

## Junta de Museus de Catalunya

Gabriel Alcalde, en nom i representació del Parlament de Catalunya

Jaume Bernades, en nom i representació de l'Associació Catalana de Municipis

Jordi Bonet, en nom i representació del Departament de Cultura

Carme Clusellas, en nom i representació del Departament de Cultura

Pilar Garcia, en nom i representació del Parlament de Catalunya

Pere Izquierdo, en nom i representació del Plenari de la Junta de Museus

Olga López, en nom i representació de la Federació de Municipis de Catalunya

Ramon Llinàs, en nom i representació del Parlament de Catalunya

Francesc Xavier Menéndez, en nom i representació del Parlament de Catalunya

Josep M. Riba, en nom i representació de la Conferència Episcopal Tarraconense

Joaquim Torra, en nom i representació del Parlament de Catalunya

Joaquim Vicente, en nom i representació de l'Ajuntament de Barcelona

## Consell Nacional de la Cultura i de les Arts (CoNCA)

Carles Duarte, president

Cap. 6

Gemma Sendra, vicepresidenta primera

David Albet, vicepresident segon

252

Mercè Gisbert, secretària

Pilar Parcerisas, membre del Plenari

Isona Passola, membre del Plenari

## Museus de les Comarques de Tarragona i de les Terres de l'Ebre

Museu de la Vida Rural, Ramon Rosich; Roger Òdena; Albert Carreras

Museu de les Terres de l'Ebre, Àlex Farnós; Toni Cartes; Joan Grau

Museu de Valls, Jordi París

Museu de Reus, Jaume Massó; Marc Ferran

Fundació Apel·les Fenosa, Josep Miquel Garcia

Museu d'Història de Cambrils, Gerard Martí

Museu d'Alcover, Ester Magrinyà

Museu de Tortosa, Eva Castellanos

Museu Diocesà de Tarragona, Sofia Mata

Museu Pau Casals del Vendrell, Núria Ballester

Museu Art Modern de Tarragona, Rosa Ricomà

MNAT, Pilar Sada; Montserrat Perramon; Josep Anton Remolà

## Xarxa territorial de Museus de les Comarques de Girona

Museu d'Arqueologia de Catalunya-Girona, Ramon Buxó; Rafael Dehesa

Museu d'Art de Girona, Carme Clusellas; Carme Martinell

Tresor de la Catedral de Girona, Joan Piña

Museu Municipal de Llívia, Marc Delcor

Museu de la Garrotxa, Montserrat Mallol  
 Museu dels Sants d'Olot, Eduard Bech  
 Museu del Suro de Palafrugell, Pep Espadale  
 Museu de la Pesca de Palamós, Miquel Martí  
 Museu Etnogràfic de Ripoll, Roser Vilardell  
 Museu d'Història de Sant Feliu de Guíxols, Sílvia Alemany  
 Museu de la Mediterrània, Gerard Cruset  
 Museu Municipal de Tossa de Mar, Rosa Sureda  
 Museu d'Arqueologia de Catalunya-Ullastret, Gabriel de Prado  
 SAM-Girona, Jordi Nogués

### **Xarxa territorial de Museus de les Terres de Lleida i Aran**

Museu de la Noguera, Carme Alòs  
 Museu Comarcal de Cervera, Carme Bergés  
 Ecomuseu de les Valls d'Àneu, Jordi Abella  
 Museu de la Conca Dellà, Àngel Galobart  
 Museu de Lleida: Diocesà i Comarcal, Josep Giralt  
 Museu d'Art Jaume Morera, Jesús Navarro  
 Museu Diocesà i Comarcal de Solsona, Lluís Prat  
 Museu Diocesà de l'Urgell, Clara Arbués  
 Museu de Guissona, Josep Ros  
 Museu de l'Urgell, Jaume Espinagosa

### **Museus de Barcelona**

Museu de la Música, Jaume Ayats  
 Fundació Joan Miró, Rosa Maria Malet  
 Museu Marítim de Barcelona, Mireia Maiolas (delegació)  
 Museu d'Història de Barcelona, Joan Roca  
 Museu Nacional d'Art de Catalunya, Pepe Serra  
 Museu d'Arqueologia de Catalunya, Josep Manuel Rueda  
 Museu del Disseny, Pilar Vélez  
 Museu Picasso, Emmanuel Guigon  
 Museu Etnològic, Pep Fornés  
 Museu del Fútbol Club Barcelona, Jordi Penas  
 Museu de Ciències Naturals de Barcelona, Anna Omedes  
 Institut de Cultura de Barcelona (ICUB), Joaquim Vicente  
 Museu Frederic Marès, Josep Maria Trullén  
 Museu Geològic del Seminari de Barcelona, Joan Vil·la  
 Museu Monestir de Pedralbes, Anna Castellano  
 Museu d'Art Contemporani de Barcelona, Ferran Barenblit  
 Museu d'Història de Catalunya, Margarida Sala  
 Fundació Antoni Tàpies, Anna Saurí; Núria Homs; Mireia Carulla  
 Museu Molí Paperer de Capellades, Victòria Rabal; Ton Lloret  
 Casa Museu Verdaguer, Carme Torrents

Museu de Gavà, Mònica Borrell  
Museu de L'Hospitalet, Josep M. Solias  
Museu del Ter, Carles Garcia  
Museu Comarcal de Manresa, Francesc Vilà  
Museu del Cau Ferrat, Vinyet Panyella  
Vinseum. Museu de les Cultures del Vi de Catalunya, Xavier Fornos  
Biblioteca Museu Víctor Balaguer, Mireia Rosich  
Museu de Premià de Dalt, Imma Gimferrer  
Museu de Terrassa, Domènec Ferran  
Museu Municipal de Montmeló, Montserrat Tenas  
Museu Municipal de Nàutica del Masnou, Cristina Espuga  
Museu-Arxiu Tomàs Balvey, Teresa Blanch  
Museu d'Arenys de Mar, Neus Ribas  
Museu d'Art de Sabadell, Engràcia Torrella  
Museu de Mataró, Anna Capella  
Museu d'Història de Sabadell, Joan Comasòlivas  
Museu i Poblat Ibèric de Ca n'Oliver. Museu d'Història de Cerdanyola, Joan Francès  
Museu municipal Joan Abelló, Pepa Ventura  
Museu Torre Balldovina, Ramon Sagués  
Museu Episcopal de Vic, Josep Maria Riba  
Museu del Ferrocarril de Catalunya, Pilar Garcia

## 254 Taula de governança i gestió dels museus

Josep Maria Joan, director Museu del Joguet de Figueres  
Olga López, presidenta de l'Associació de Museòlegs de Catalunya  
Ricard Sargatal, gerent de l'Institut de Cultura de la ciutat d'Olot  
Àlex Farnós, director del Museu de les Terres de l'Ebre d'Amposta  
Xavier Arola, exgerent de l'Agència Catalana del Patrimoni Cultural  
Àngel Mestres, director de Trànsit Projectes  
Lluís Noguera, director de CosmoCaixa  
Joan Linares, gerent de Coordinació i Recursos de l'Ajuntament de Barcelona

### Taula de museus i territori

Joan Rosàs, cap de la secció de Coordinació Museística  
Miquel Martí, director del Museu de la Pesca de Palamós  
Pere Izquierdo, tècnic del Consorci del Patrimoni de Sitges  
Santi Martínez, autor del PECCAT. Tècnic d'Educació de la Diputació de Barcelona  
Josep M. Amorós, exgerent del MNAC, secretari de l'Ajuntament de Parets del Vallès  
Rosa Serra, coordinadora de l'àrea de Desenvolupament Econòmic Local DiBa  
Jordi Abella, director de Ecomuseu de les Valls d'Àneu  
Jordi Tura, director del Museu Etnològic del Montseny, La Gabella  
Mònica Borrell, directora del Museu de Gavà  
Jordi Padró, director de Stoa



## Taula de museus del segle XXI

Jusèp Boya, director general d'Arxius, Biblioteques, Museus i Patrimoni

Carles Garcia, director del Museu del Ter. Manlleu

Marta Gili, directora del Museu Jeu de Paume

Antoni Nicolau, director de Kultura, Idees i estratègies per al patrimoni

Pilar Parcerisas, consellera del Consell Nacional de la Cultura i de les Arts

Jordi Pardo, soci de Nartex Barcelona i director general de la Fundació Pau Casals

Xavier Roigé, degà de la Facultat de Geografia i Història de la Universitat de Barcelona

Conxa Rodà, cap d'Estratègia, Innovació i Transformació Digital del MNAC

Jorge Wagensberg, editor, conferenciant, escriptor i professor de la Facultat de Física de la Universitat de Barcelona

## Taula d'anàlisi de l'entorn i de tendències

Joaquim Nadal, director de l'Institut Català de Recerca en Patrimoni Cultural

Joan Manel Tresserras, professor de la Facultat de Ciències de la Comunicació de la UAB

Esteve León, assessor a la direcció general del Museu Marítim de Barcelona

Antoni Laporte, director ARTimetria, Estratègies per a la Cultura

## Taula de gestió de les col·leccions i recerca

Toni Arrizabalaga, director del Museu de Ciències Naturals de Granollers

Teresa Blanch, directora del Museu-Arxiu Tomàs Balvey

Joan Francès, director del Museu i Poblats Ibèrics de Ca n'Oliver

Àngel Galobart, director del Museu d'Isona i investigador de l'ICP

Eulàlia Garcia, cap de col·leccions del Museu de Ciències Naturals de Barcelona

Miquel Martí, director del Museu de la Pesca

Jesús Navarro, director del Museu d'Art Jaume Morera

Glòria Nàco, cap del departament d'Educació i Acció Cultural del Museu de la Pesca

Núria Rivero, cap de projectes de la Direcció d'Història, Memòria i Patrimoni de l'ICUB

Josep Manuel Rueda, director del Museu d'Arqueologia de Catalunya

Joan Carles Senar, cap de recerca del Museu de Ciències Naturals de Barcelona

Núria Teno, responsable de col·leccions del Museu de la Pesca

Jordi Tura, director del Museu Etnològic del Montseny, La Gabella

## Taula de museus nacionals i grans equipaments

Pepe Serra, director del Museu Nacional d'Art de Catalunya

Josep Manuel Rueda, director del Museu d'Arqueologia de Catalunya

Jaume Perarnau, director del Museu Nacional de la Ciència i la Tècnica de Catalunya

Roger Marcet, director general del Museu Marítim de Barcelona

## Taula de dimensió social del museu

Yolanda Anguita, tècnica del servei de Promoció i Suport de l'Institut Municipal de Persones amb Discapacitat de l'Ajuntament de Barcelona  
Gemma Bonet, del Museu Monestir de Pedralbes  
Rosa Eva Campo, de la Fundació Tàpies  
Anna Castellano, del Museu Monestir de Pedralbes  
Anastasia Corcoy, del Palau Güell  
Alba Espargaró, del Museu Marítim de Barcelona  
Teresa González, del Museu Nacional d'Art de Catalunya  
Roger Marcet, director general del Museu Marítim de Barcelona  
Teresa Pérez, del Centre de Cultura Contemporània de Barcelona  
Marta Ponseti, del Museu de Ciències Naturals de Barcelona  
Patrícia Puig, de l'Institut de Cultura de Barcelona  
Montse Quer, de la Fundació Joan Miró  
Lluís Rius, de la Diputació de Barcelona  
Lina Ubero, del Museu de Ciències Naturals de Barcelona  
Ferran Urgell, tècnic del servei de Promoció i Suport de l'Institut Municipal de Persones amb Discapacitat de l'Ajuntament de Barcelona  
Teresa Soldevila, del Museu Marítim de Barcelona  
Joaquim Vicente, de l'Institut de Cultura de Barcelona  
Eulàlia Vilardell, del Museu de la Música

Cap. 6

256

## Taula de treball. Conservació preventiva i restauració

Joan Ramon Aromí, director de l'empresa Nordest  
Ruth Bagan, consultora en conservació preventiva i col·laboradora del CRBMC  
Carme Clusellas, directora del Museu d'Art de Girona  
Lídia Font, tècnica en conservació i restauració de l'ICUB  
Núria Gilart, tècnica en conservació-restauració del Museu de Lleida  
Marta Llach, tècnica de l'Oficina de Patrimoni Cultural de la Diputació de Barcelona  
Margarida Loran, consultora externa del Pla de museus  
Mireia Mestre, presidenta de CRAC (Conservadors-Restauradors Associats de Catalunya) i cap del servei de Restauració i Conservació preventiva del MNAC  
Ariadna Robert, responsable de Logística i Registre del MACBA i representant d'ARMICE  
Pere Rovira, tècnic restaurador del CRCMC  
Angels Solé, directora del Centre de Restauració de Béns Mobles de Catalunya

## Taula de contrast. Instruments de suport de la Generalitat de Catalunya al Sistema de Museus de Catalunya

David Agustí, cap de l'Oficina de la Gent Gran Activa  
Silvia Alemany, directora del Museu d'Història de Sant Feliu de Guíxols  
Teresa Blanch, directora del Museu-Arxiu Tomàs Balvey  
Jusèp Boya, director general d'Arxius, Biblioteques, Museus i Patrimoni  
Josep M. Carreté, gerent del Museu d'Art Contemporani de Barcelona  
Ramon Castells, cap d'Estudis del Consell Nacional de Cultura i de les Arts

Jaume Colomer, consultor cultural a Bissap i professor de la Universitat de Barcelona  
 Pere Izquierdo, tècnic de patrimoni del Consorci del Patrimoni de Sitges  
 Esteve León, assessor a la direcció general del Museu Marítim de Barcelona  
 Santi Martínez, tècnic d'Educació de la Diputació de Barcelona  
 Francesc Xavier Menéndez, museòleg de la Diputació de Barcelona  
 Josep Manuel Rueda, director del Museu d'Arqueologia de Catalunya  
 Josep Solà, director de Serveis del Departament de Cultura  
 Jordi Tura, director del Museu Etnològic del Montseny, La Gabella  
 Coordinació: Oriol Picas, director tècnic del Pla de museus de Catalunya  
 Relatoria: Gerard Ramon, tècnic de suport a xarxes de museus de l'ACdPC

### **Taula de contrast. Visibilitat i internacionalització dels museus**

Jordi Abella, director de l'Ecomuseu de les Valls d'Àneu  
 Aurèlia Cabot, cap de l'Oficina de Patrimoni Cultural de la Diputació de Barcelona  
 Carles Duarte, president del Consell Nacional de la Cultural i de les Arts  
 Manuel Forcano, director de l'Institut Ramon Llull  
 Josep Giralt, director del Museu de Lleida, Diocesa i Comarcal  
 Joan Pau Jàvega, director del Museu Comarcal de la Conca de Barberà  
 Joaquim Nadal, director de l'Institut Català de Recerca en Patrimoni Cultural  
 Jordi Pardo, soci de Nartex Barcelona i director general de la Fundació Pau Casals  
 Gisela Pau, tècnica de premsa i comunicació del Museu d'Història de Catalunya  
 Àlex Susanna, director de l'Agència Catalana del Patrimoni Cultural  
 Coordinació: Oriol Picas, director tècnic del Pla de museus de Catalunya  
 Relatoria: Teresa Sorribas

### **Taula de contrast. La dimensió social del museu**

Yolanda Anguita, tècnica del servei de Promoció i Suport de l'Institut Municipal de Persones amb Discapacitat de l'Ajuntament de Barcelona  
 Imma Boj, directora del Museu d'Història de la Immigració de Catalunya  
 Maria Cacheda, tècnica d'Educació de l'Agència Catalana de Patrimoni Cultural  
 Glòria Cid, responsable del programa Art per a la Millora Social de la Fundació La Caixa  
 Jaume Espinagosa, director del Museu Comarcal de l'Urgell  
 Judit Figueras, tècnica del servei de Museus i Protecció de Béns Mobles  
 Rosana Fibla, tècnica dels serveis Educatius del Born Centre Cultural  
 Carles Garcia, director del Museu del Ter  
 Magda Gassó, cap del servei de Museus i Protecció de Béns Mobles  
 Andrea Granell, tècnica d'educació de l'Agència Catalana de Patrimoni Cultural  
 Anna Llanes, tècnica del Consorci del Patrimoni de Sitges  
 Sílvia Planas, directora del Museu d'Història de Girona i del Museu d'Història dels Jueus  
 Lluís Rius, tècnic l'Oficina de Patrimoni Cultural de la Diputació de Barcelona  
 Vanessa Rojas, tècnica al Museu Picasso  
 Teresa Soldevila, responsable RSC del Museu Marítim de Barcelona  
 Clàudia Torner, tècnica d'Apropa Cultura  
 Lina Ubero, tècnica al Museu de Ciències Naturals de Barcelona

Coordinació: Josep Font, consultor extern del Pla de museus, i Teresa Pérez, tècnica del Centre de Cultura Contemporània de Barcelona  
Relatoria: Martí Romani

### **Taula de contrast. Activitats i continguts del museu**

Griselda Aixelà, tècnica d'acció cultural i educativa del Museu d'Història de Catalunya  
Carme Alòs, directora del Museu de la Noguera  
Carme Bergés, directora del Museu Comarcal de Cervera  
Sònia Blasco, cap de l'àrea de Màrqueting i Comunicació de l'ACdPC  
Lluís Figueres, director dels museus de Banyoles  
Joan Francès, director del Museu d'Història de Cerdanyola  
Magda Gassó, cap del servei de Museus i Protecció de Béns Mobles  
Xavier Llovera, cap de divisió d'Actuacions en Museus i Monuments de l'ACdPC  
Marisol López, cap de l'àrea de Cultura Digital de l'ICEC  
Miquel Martí, director del Museu de la Pesca de Palamós  
Manuel Miró, responsable de Planificació i Continguts digitals de Stoa  
Anna Omedes, directora del Museu de Ciències Naturals de Barcelona  
Maria Ribas, cap de la unitat de Públics del CCCB  
Oriol Ripoll, especialista en jocs creatius a la consultora Jocs al Segon  
Clara Sen, responsable de Projectes del Museu de la Música  
Albert Sierra, tècnic de l'ACdPC

Coordinació: Josep Font, consultor extern del Pla de museus  
Relatoria: Laura Quinto, tècnica de suport al Visitmuseum de l'ACdPC

### **Taula de contrast. Gestió de col·leccions**

Anna Busom, cap del servei de Suport Tècnic i Inventari  
Mariona Companys, conservadora del Museu d'Història de Catalunya  
Neus Conte, responsable de la unitat de Documentació del MNAC  
Eulàlia Garcia, cap de Col·leccions del Museu de Ciències Naturals de Barcelona  
Marc Hernández, professional independent en sistemes d'informació  
Conxita Gil, conservadora del Museu de Mataró  
Eulàlia Jardí, responsable de Protecció de Béns Mobles  
Mireia Mestre, presidenta de CRAC (Conservadors-Restauradors Associats de Catalunya) i cap del servei de Restauració i Conservació preventiva del MNAC  
Antònia Maria Perelló, cap de Col·leccions del MACBA  
Teresa Reyes, cap de la secció tècnica de l'Oficina de Patrimoni Cultural de la Diputació de Barcelona  
Neus Ribas, directora del Museu d'Arenys de Mar  
Núria Rivero, cap de projectes de la direcció d'Història, Memòria i Patrimoni de l'ICUB  
Ariadna Robert, responsable de Logística i Registre del MACBA i representant d'ARMICE  
Teresa Rodon, conservadora del Museu d'Història de Catalunya  
Coordinació: Jesús Navarro, director del Museu d'Art Jaume Morera, i Margarida Loran, consultora externa del Pla de museus  
Relatoria: Núria Padrós, tècnica del servei de Museus i Protecció de Béns Mobles

## Taula de contrast. El perfil professional: nous perfils per a noves funcions

Jordi Auladell, tècnic del Consell Nacional de Cultura i de les Arts  
 Jaume Ayats, director del Museu de la Música de Barcelona  
 Sònia Blasco, cap de l'àrea de Màrqueting i Comunicació de l'ACdPC  
 Anna Capella, directora del Museu de Mataró  
 Carme Clusellas, directora del Museu d'Art de Girona  
 Teresa González, cap del departament d'Educació del MNAC  
 Ton Lloret, conservador del Museu Molí Paperer de Capellades  
 Gerard Martí, director del Museu d'Història de Cambrils  
 Mireia Mestre, presidenta de CRAC (Conservadors-Restauradors Associats de Catalunya) i cap del servei de Restauració i Conservació preventiva del MNAC  
 Jordi Padró, director de Stoa  
 Ariadna Robert, responsable de Logística i Registre del MACBA i representant d'ARMICE  
 Joan Rosàs, cap de la secció de Coordinació Museística  
 Margarida Sala, directora del Museu d'Història de Catalunya  
 Coordinació: Mònica Borrell, vicepresidenta de l'AMC i directora del Museu de Gavà, i Margarida Loran, consultora externa del Pla de museus.  
 Relatoria: Jordi Medina, col·laborador extern dels museus del Penedès

## Crèdits de les fotografies

pàg. 2-3	Pere Pratdesaba	Fundació Joan Miró
pàg. 10-11	Rafael López-Monné	Museu d'Art de Girona
pàg. 17		Museu d'Art Contemporani de Barcelona
pàg. 20-21		Museu Nacional d'Art de Catalunya
pàg. 23		Centre de Restauració de Béns Mobles de Catalunya
pàg. 31		Centre de Restauració de Béns Mobles de Catalunya
pàg. 55	Sara Guasteví	Museu de la Música
pàg. 59		Fundació Gala-Salvador Dalí
pàg. 64		Fundació Gala-Salvador Dalí
pàg. 68-69		Direcció General del Patrimoni Cultural
pàg. 71	Bob Master	Direcció General del Patrimoni Cultural
pàg. 75	® Biel Puig, Pere Vivas (Triangle Postals)	Museu Nacional d'Art de Catalunya
pàg. 77		Centre de Restauració de Béns Mobles de Catalunya
pàg. 79		Fundació Gala-Salvador Dalí
pàg. 85	Toni Torillas	Museu de Ciències Naturals de Granollers
pàg. 91		Museu Nacional d'Art de Catalunya
pàg. 93		Museu de Lleida
pàg. 98		Centre de Restauració de Béns Mobles de Catalunya
pàg. 102		Direcció General del Patrimoni Cultural
pàg. 103		Museu de la Vida Rural
pàg. 109	Josep Giribet	Direcció General del Patrimoni Cultural

## 6. Crèdits i procés participatiu

pàg. 113	Pep Herrero	Fundació Joan Miró
pàg. 114		Museu Nacional Arqueològic de Tarragona
pàg. 117		Museu de la Val d'Aran
pàg. 118-119		Centre de Restauració de Béns Mobles de Catalunya
pàg. 121		Fundació Gala-Salvador Dalí
pàg. 125	Rafael López-Monné	Museu d'Art de Girona
pàg. 136		Museu d'Art Contemporani de Barcelona
pàg. 173		Museu Víctor Balaguer
pàg. 183		Museu del Suro
pàg. 202		Museu Nacional d'Art de Catalunya
pàg. 207	Pere Pratdesaba	© Fundació Joan Miró
pàg. 213	Caterina Barjau, Sala de Las Meninas	Museu Picasso
pàg. 230-231		Museu Episcopal de Vic
pàg. 233		© Museu del Joguet de Catalunya
pàg. 239		Museu d'Arqueologia de Catalunya-Girona
pàg. 241		Museu de les Terres de l'Ebre
pàg. 244	Rafael López-Monné	Museu d'Art de Girona
pàg. 248-249		Museu de la Vida Rural

