

Mapa de museus de Catalunya

Els equips de gestió dels equipaments museístics.

Criteris i paràmetres de referència
per a la seva configuració.

Museus

20 30

Col·lecció: Museus 2030. Quaderns

Edita: Departament de Cultura de la Generalitat de Catalunya

Mapa de museus de Catalunya

**Els equips de gestió dels equipaments museístics.
Criteris i paràmetres de referència per a la seva configuració**

Informe final

Document de treball



Aquesta obra es distribueix mitjançant una llicència de Reconeixement 4.0 Internacional (CC BY 4.0) de Creative Commons. Es permet la seva reproducció, distribució, adaptació i comunicació pública sempre que se'n citi la font.

Per veure els termes complets de la llicència, visiteu:

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ca>

Queden excloses d'aquesta llicència les fotografies que apareixen en aquesta obra. Per aquesta raó només es podran utilitzar d'acord amb els termes establerts a la llei de propietat intel·lectual vigent.

Sumari

Sumari

1. Presentació	4
2. Metodologia	6
3. Conceptualització	7
4. Definició de les funcions pròpies dels equipaments museístics	18
5. Establiment de nivells de complexitat funcional	26
6. Estimació de la dedicació professional necessària	33
7. La distribució de la força de treball dels equipaments museístics, segons la seva vinculació professional	46
8. Els professionals dels equipaments museístics	51
9. Annex 1. Desglossament de les tasques de cada funció.....	55
10. Annex 2. Terminologia de planificació i programació	77
11. Annex 3. Càlcul d'hores anuals necessàries per a cada funció d'un museu	78
Crèdits	81

1. Presentació

El marc en què es despleguen les actuacions de la Generalitat de Catalunya per al conjunt de museus del país és el pla estratègic **Museus 2030. Pla de museus de Catalunya**. Aquestes actuacions s'alineen amb la visió que el mateix Pla fa del museu del futur:

“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, i 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 de debat compromesos amb una societat i un món millors.”

En resum, la Generalitat de Catalunya aposta per un model de **museu de valor públic centrat en les necessitats de la ciutadania**, que garanteix la seva accessibilitat i contribució a la cultura i lluita contra l'exclusió per motius socials, culturals, generacionals o d'altra mena.

Per assolir aquesta visió els museus s'han de transformar, i per aconseguir-ho és fonamental que reformulin els seus equips de gestió, ja que són els veritables conductors i motors dels museus. Cal revisar les funcions de sempre i les noves funcions del museu del futur, cal saber qui les pot dur a terme, com ha de treballar, des d'on ho ha de fer, amb quins valors i amb quines competències.

L'objecte d'aquest estudi és definir els equips de gestió dels equipaments museístics en plena consonància amb la visió que en fa el Pla de museus de Catalunya i, a

la vegada, atenent la diversitat i nivells de complexitat dels equipaments del país. S'ha centrat especialment a establir les funcions i tasques que ha de dur a terme un equipament museístic i a fer una proposta concreta del temps de dedicació necessari de cada una d'aquestes funcions. L'estudi esdevé una eina per a tot responsable d'un equipament museístic per conèixer i planificar l'equip que l'ha de gestionar.

L'estudi consta de quatre grans apartats. Els tres primers representen la seva part substancial, són els més estretament vinculats al seu objecte i els que són resultat d'una recerca original, tant a partir de dades estadístiques dels museus com de la consulta amb nombrosos experts.

El primer apartat **revisa i actualitza les funcions** que els equips de gestió d'un museu han d'atendre d'acord amb la missió descrita a sobre. Es defineixen quatre grans àmbits funcionals: la gestió dels actius patrimonials, la gestió de la proposta de valor, la direcció i els serveis generals. Les aportacions més destacables d'aquest apartat han estat ampliar el concepte de *gestió de col·leccions* pel de **gestió d'actius patrimonials**, cosa que permet reconèixer la gestió que els museus fan de béns patrimonials de l'entorn (jaciments, monuments, cases museu...) i calcular la dedicació dels equips a la seva gestió; incorporar un concepte de la teoria de la gestió prou contrastat, **la gestió de la proposta de valor**, per aglutinar coherentment en un sol àmbit funcional totes les funcions del museu adreçades a la ciutadania; distingir en l'àmbit de la direcció les funcions estratègiques de les operatives.

El segon apartat **ordena els equipaments del país en diferents nivells de complexitat funcional**, basats en la combinació d'una sèrie de factors que es descriuen més endavant. Cal destacar que un dels resultats de l'estudi és que el nivell de complexitat de l'àmbit funcional de gestió dels actius patrimonials i el nivell de la proposta de valor poden no ser coincidents. El primer depèn en gran mesura del valor i volum de les seves col·leccions i els elements patrimonials de l'entorn; el segon està condicionat per les característiques sociodemogràfiques en què se circumscriu l'activitat del museu. El càlcul del nivell de complexitat d'un museu té en compte aquesta circumstància, amb la finalitat d'acostar al màxim els paràmetres de classificació d'un museu a la seva singularitat.

El tercer apartat **calcula la força de treball necessària** per a cada un d'aquests nivells. És important esmentar ja aquí què entenem per *força de treball*: és el conjunt de persones necessàries per dur a terme totes les funcions i tasques descrites, amb independència de si pertanyen a la plantilla del museu, són professionals de serveis externalitzats o mancomunats, o fins i tot voluntaris. Més endavant, en l'apartat *La distribució de la força de treball dels equipaments museístics*, segons la seva vinculació professional, es donen uns primers criteris per repartir la força de treball entre l'equip propi i les persones externes.

El quart es dedica **als professionals dels equipaments museístics**. Tot i que no és l'objecte de l'estudi, en un apartat específic es presenten unes consideracions generals i unes pautes per definir els perfils professionals de les persones que han d'atendre les funcions i tasques descrites en l'estudi.

2. Metodologia

Per tractar els tres primers apartats de l'estudi, s'ha dut a terme el procés de treball següent:

1. Elaboració d'un nou inventari de les funcions pròpies dels equipaments museístics, desenvolupat en les fases següents:
 - a. Cerca i definició de les funcions d'un equipament d'acord amb la visió del Pla de museus a partir de grups d'experts.
 - b. Desglossament d'algunes funcions en subfuncions especialitzades.
 - c. Agrupació posterior de les funcions en una jerarquia de dos nivells, mòduls funcionals i àmbits funcionals.
 - d. Descripció de les tasques que corresponen a cada funció i subfunció (annex 1).
2. Establiment dels diferents nivells de complexitat dels àmbits funcionals de gestió dels actius patrimonials i de gestió de la proposta de valor, a partir de l'anàlisi d'indicadors del Registre de museus i altres factors.
 - a. Proposta de factors de complexitat funcional.
 - b. Estimació del pes relatiu de cadascun en relació amb el conjunt.
 - c. Proposta de procediment de càlcul del nivell de complexitat funcional d'un equipament museístic.
3. Estimació de la dedicació necessària (definida en hores i en jornades anuals de treball) per a la satisfacció de cada funció i subfunció en cada nivell de complexitat i en cada àrea funcional.

3. Conceptualització

3.1. Els equipaments museístics

Els paràmetres per la configuració dels equips de gestió que proposa aquest document s'adrecen al conjunt d'**equipaments museístics** inclosos a **Museus 2030. Pla de museus de Catalunya**. En el capítol dedicat al futur sistema de museus de Catalunya, el Pla classifica els equipaments en *museus acreditats i en equipaments patrimonials bàsics*.

Els **museus** tenen com a missió **l'adquisició, conservació, investigació, comunicació i exposició del patrimoni tangible i intangible de la humanitat i del seu entorn per a l'educació, l'estudi i el gaudi**.¹

Els **museus acreditats**, a diferència dels **equipaments patrimonials bàsics (EPB)**,² duen a terme **totes les funcions** derivades de la missió referida.³ La resta poden estar centrats en una o més funcions, sense desenvolupar-les totes.

1 Ens atemem a la definició oficial i vigent de l'ICOM. Això no obstant, la visió de museu del Pla de museus i que se segueix en aquest estudi té elements coincidents amb la proposta de definició debatuda a la conferència general de l'ICOM a Kyoto el 2019 i que finalment no va ser aprovada.

2 Utilitzem el terme museus acreditats en lloc de museus registrats, i equipaments patrimonials bàsics en lloc de col·leccions obertes al públic, d'acord amb la terminologia actual del Pla de museus.

3 Segons les dades del Registre de museus del 2018, a Catalunya hi ha 637 equipaments museístics, dels quals gairebé una tercera part són museus acreditats i extensions. Els museus són equipaments gestors del patrimoni cultural i natural del país, tant material com immaterial. En aquest document utilitzarem, a vegades, el terme museus com a genèric per referir-nos al conjunt d'equipaments museístics per tal de simplificar la denominació. Alguns museus acreditats no desenvolupen algunes funcions per raons històriques o de singularitat.

3.2 Els equips de gestió

Als equipaments museístics, **els equips professionals són el motor del sistema.**

Aquests equips tenen dues grans funcions:

- a. Planificar, conservar i gestionar els **actius patrimonials**.
- b. Generar una **proposta de valor** als públics objectiu i a l'entorn social.

L'estudi quantitatiu i qualitatiu del Pla de museus de Catalunya mostra que la majoria de plantilles dels museus estan per sota o molt per sota del mínim raonable. Si els equipaments museístics no tenen una composició i dedicació òptimes, no podran garantir les necessitats de preservació i de gestió dels actius patrimonials i generaran una proposta de valor per sota de les seves possibilitats.

3.3. Missió, visió i valors

Cada equipament museístic és singular. La seva singularitat s'expressa en la definició de la seva missió, visió i valors de referència, que són conseqüència del propòsit o intenció del titular que en justifica la constitució.⁴

Per això és imprescindible que cada equipament defineixi abans d'entrar en funcionament, i revisi periòdicament, la seva missió, visió i valors, els quals emmarcaran i singularitzaran la seva proposta de valor (PV).

Respecte als valors, considerem que hi ha uns **criteris i valors comuns en el funcionament de tot museu de valor públic**. A continuació expliquem els que considerem fonamentals.

Participació i governança

Un equipament amb valor públic respon a les necessitats de la comunitat. La participació d'aquesta hauria de ser decisiva ja des del moment de plantejar l'activitat del museu, que ha de respondre als conflictes i expectatives que té la comunitat. Això requereix l'aplicació d'un bon model de governança.

Segons el Termcat, "la governança és la manera de governar a través de la qual interactuen, mitjançant negociacions i de forma autònoma, els governs, la societat i el mercat formulant i implementant polítiques públiques a través de xarxes autoregulades interdependents, horitzontals i relativament estables dins d'un marc regulador i normatiu". En les organitzacions culturals i als museus, han existit i existeixen espais de relació i d'interacció amb la comunitat, fins i tot formals, com són els patronats, però que sovint estan qüestionats, ja sigui perquè la seva representació social és parcial, obsoleta, o perquè té poca capacitat operativa. En tot cas, i sigui com sigui, és necessari recuperar o crear nous instruments

⁴ El titular pot tenir la iniciativa de crear-lo, però sovint respon a interessos expressats des de la societat civil o altres instàncies. Les motivacions dels promotors poden ser de tipus econòmic, educatiu, identitari, social o de prestigi.

d'apoderament social que incideixin en la creació i avaluació de la proposta de valor dels museus.

A vegades la governança es confon amb el govern col·legiat d'una institució. La majoria de museus catalans registrats tenen un únic titular. Tan sols 19 tenen més d'un titular, 13 són consorcis i sis, fundacions públiques. Sens dubte, comptar amb altres administracions o institucions en el govern del museu li pot representar més estabilitat, especialment financera, i fins i tot ampliar objectius i superar un aïllament freqüent en museus locals. Però no és governança.

També hi ha un ús incorrecte del terme quan s'utilitza amb la finalitat de modificar la composició dels membres dels òrgans de govern del museu per a determinats fins. Una pugna freqüent és la que es produeix entre l'estament tècnic del museu, que intenta incorporar representants de l'àmbit científic i professional, i l'estament polític, que malda per mantenir la composició institucional.

Una metodologia per articular la representativitat social d'un museu és la dels grups d'interès. Saber definir aquests grups que representen el context social del museu i canalitzar-los cap als nivells de presa de decisió és el repte que cada museu s'ha de plantejar. Si s'estableix una interacció efectiva entre el conjunt dels grups d'interès, la titularitat del museu i el seu equip de gestió, el resultat ha de ser necessàriament que la missió i els objectius del museu són compartits. Llavors s'hi haurà assolit una autèntica governança.

Quan es defineixen els grups d'interès o parts interessades, cal explicitar els beneficis cercats per cadascuna i també els compromisos que adquireix, i cal definir quina és la dinàmica interna i la metodologia de presa de decisions.

Accessibilitat i inclusió social

Un equipament amb valor públic és accessible tant físicament com sensorialment, intel·lectualment, culturalment i econòmicament, per facilitar-ne l'ús i el gaudi a totes les persones. La implementació de l'accessibilitat universal en un equipament ha de ser un valor assumit per tot l'equip. Això no obstant, aconseguir incorporar aquests valors i criteris d'actuació en els equipaments museístics del país comporta un procés amb diferents fronts: formació del personal, inversió en equipament i avaluació, entre d'altres. És pertinent que hi hagi equipaments que es plantegin programar aquest canvi organitzatiu i que incorporin unitats específiques al seu organigrama per abordar aquest repte.⁵

Innovació

Els canvis socials s'han accelerat en la darrera dècada i la necessitat de seguir-los o adaptar-s'hi esdevé una obligació de tota institució cultural. A la vegada, el nou model de museu no és encara una realitat consolidada. El canvi organitzatiu

5 L'accessibilitat dels museus està avançant decididament en els darrers anys. El Departament de Cultura ha aprovat recentment el Pla d'accessibilitat de museus i centres i espais d'arts visuals de Catalunya 2020-2024. A la vegada, els museus, a iniciativa de la Xarxa Territorial de Museus de les Comarques de Girona, han creat una eina d'autodiagnosi sobre el seu nivell d'accessibilitat, el programa MUSA.

i l'impuls de noves idees i plantejaments són tasques a assumir i programar en els propers anys. Més enllà dels canvis organitzatius i de les noves habilitats que adquireixin els equips, caldrà que els professionals tinguin una actitud atenta als canvis i una responsabilitat per a **la millora continua**.

Acció estratègica

Un equipament actua estratègicament quan té fonamentada la seva missió i és assumida pels seus titulars i per la seva organització. L'acció estratègica inclou 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. És funció de la direcció vetllar pel rumb estratègic de l'equipament, però l'acció estratègica és assumida per tot l'equip.

Transversalitat i interdisciplinarietat

Un equipament que actua estratègicament té un equip en què les diferents àrees i unitats es relacionen, i ho fan sistemàticament.

L'anàlisi de les funcions i tasques dels equips de gestió ha posat al descobert la densa interrelació que les diferents unitats han de tenir per dur a terme els diferents projectes de l'equipament. Donada la importància del treball transversal i interdisciplinari, i la gran quantitat de tasques que s'interrelacionen, s'ha afegit a l'apartat dedicat a relacionar les tasques que cada àmbit funcional ha de fer uns codis amb els àmbits funcionals vinculats.⁶

Digitalització

El paradigma digital afecta el conjunt de l'equipament i penetra en l'acompliment de pràcticament totes les seves funcions. Si en un primer moment els esforços en digitalització es varen centrar en la generació de proposta de valor (ús de suports digitals en exposicions i activitats, col·leccions en línia, web i serveis digitals, producció d'aplicacions i promoció del museus a les xarxes socials) actualment afecta tots els àmbits funcionals de l'equipament, amb la incorporació de les tecnologies 3D, la intel·ligència artificial, l'ús del *big data* i l'anàlisi de dades.

A la vegada, també provoca fenòmens disruptius en la mateixa organització (com és l'acceleració de les relacions horitzontals, gràcies a la transferència d'informació que aporten les bases de dades, els repositoris comuns o els correus electrònics), o en els canvis d'hàbits i d'expectatives dels públics.

El procés per accedir a la plena digitalització és complex. De manera similar a l'estratègia d'assolir l'accessibilitat universal, hi ha museus que es poden plantejar programar aquest canvi organitzatiu creant una unitat específica que en bona lògica hauria de desaparèixer un cop estiguin assolits els objectius de digitalització.⁷

6 Vegeu l'annex 2, pàgina 55.

7 Per conèixer més els perfils professionals vinculats a competències digitals dels museus, podeu consultar el recent estudi de Conxa Rodà. RODÀ C. (2020), *Digital Profiles / Skills in Museums Today*, https://www.linkedin.com/posts/conxaroda_digital-profiles-skills-in-museums-today-activity-6699727572890189824-7HJ7 i el projecte MUSA, dedicat als perfils professionals emergents als museus. <http://www.project-musa.eu/>

Sostenibilitat

El 2015 les Nacions Unides varen elaborar l'Agenda 2030, que conté els 17 objectius de desenvolupament sostenible. Molts d'aquests objectius, com promoure el benestar o una educació inclusiva, estan inclosos en la visió de museu que aquest estudi té com a referència, però es fa aquí una remarca especial a la necessitat d'incorporar en els valors dels museus la sostenibilitat mediambiental, que s'ha de traduir en una pràctica respectuosa en l'ús dels recursos de l'activitat i funcionament del museu, com en la promoció de tot allò que el museu pot fer per conscienciar la ciutadania sobre els riscos mediambientals i aportar coneixements perquè aquesta adquireixi unes bones pràctiques de sostenibilitat.

3.4 Els actius patrimonials

Els actius patrimonials són la base de pertinença per definir la PV.⁸ Hi ha els actius patrimonials identificats en la fundació de l'equipament i n'hi ha d'altres que es van incorporant amb el temps, com les noves adquisicions o el coneixement generat.

Podem considerar que els actius patrimonials d'un equipament inclouen els **elements següents**:

- a. Les **col·leccions o fons propis** (el seu valor, nombre, volum, nivell de documentació i estat de conservació).
- b. El **patrimoni de l'entorn** (immaterial, natural, arquitectònic, monumental i altres).⁹
- c. El **coneixement generat** a través de la recerca,¹⁰ recollit en publicacions pròpies o alienes o incorporat a les exposicions i activitats programades.

3.5. La proposta de valor d'un equipament museístic

Els equipaments museístics de Catalunya, segons el *Pla de museus de Catalunya. Museus 2030*, volen contribuir a **satisfer les necessitats de la comunitat cultural de la qual formen part**. Per assolir-ho, cal que cada equipament museístic ajusti periòdicament la seva **proposta de valor** a les necessitats que estan en evolució contínua.

La proposta de valor (PV) és el conjunt de productes, activitats i serveis que un equipament museístic ofereix als seus públics objectiu i al conjunt del seu entorn social de referència per satisfer les respectives necessitats i interessos.

8 Farem servir, a vegades, l'acrònim PV per referir-nos a la proposta de valor.

9 No tots els museus gestionen patrimoni de l'entorn, però molts, especialment els locals, ho fan. El PMC considera que aquesta hauria de ser una funció pròpia dels museus, encara que alguns museus, per diferents circumstàncies (històriques, ubicació, singularitat) només gestionen les col·leccions pròpies.

10 La recerca es fa, en primera instància, en el procés de documentació dels fons (recerca primària) i, també, a través de processos de recerca secundària.

Per elaborar la PV d'un equipament museístic és necessari, primer, conèixer les necessitats dels públics objectiu i de l'entorn social. De l'exercici de contrast entre aquestes necessitats i el potencial educador, de transmissió de coneixement, gaudi etc., que tenen els actius patrimonials de l'equipament, i orientat a la seva missió i visió, l'equip de gestió elaborarà el mapa de valor, que és el **catàleg de productes, activitats i serveis** que oferirà als destinataris de la proposta de valor.

La proposta de valor (PV) conté, d'acord amb el model de negoci Canvas,¹¹ dos **elements** imprescindibles que han d'assolir un **encaix òptim**:

- El mapa de valor
- Les necessitats de l'entorn social i dels públics objectiu

El valor de la proposta és perceptiu i, per tant, subjectiu, per la qual cosa la PV ha de ser dissenyada a partir del **coneixement de les necessitats** de cada persona i de la comunitat cultural de referència.

1. Les necessitats¹²

Per poder elaborar una PV eficient cal conèixer les necessitats. En el cas dels equipaments museístics, l'**anàlisi de necessitats**, com en qualsevol servei cultural públic, s'ha de fer a dos nivells:

- a. Necessitats de l'entorn social
- b. Necessitats dels públics objectiu

L'anàlisi de necessitats comporta conèixer:

- Les **tasques** habituals que realitzen els seus membres (*jobs*).
- Els **beneficis** o resultats (*gains*) que volen obtenir (el valor que busquen).
- Les **dificultats** o problemes (*pains*) que els ho dificulten i els riscos i efectes secundaris que comporten (el malestar que comporten).

11 Osterwalde i Pigneur proposen, a (2005) *The Business Model Canvas* i a (2015) *Diseñando la propuesta de valor*, una metodologia per dissenyar la proposta de valor d'una organització, la qual ha estat aplicada els darrers anys de forma satisfactòria per part de molts operadors privats i públics a causa de la seva simplicitat i eficàcia.

12 Des de la perspectiva de mercat només es consideren les necessitats dels públics objectiu, però des de la perspectiva de servei públic es consideren tant les dels públics com les de l'entorn social.

1.a. Les necessitats de l'entorn social

Per conèixer les necessitats de l'entorn social d'un equipament museístic cal definir, primer, **quin és l'entorn social o comunitat de referència**, que pot ser multinivell (local, supralocal, nacional i internacional), d'acord amb el seu projecte fundacional i la seva missió i visió.

Després cal identificar quines són les **necessitats transversals o comunes** i quines necessitats **específiques tenen determinats grups socials**, especialment els més vulnerables.

Les necessitats de l'entorn social es poden definir a partir del coneixement empíric obtingut o a través de recerques específiques. En una societat "líquida", les necessitats són líquides i canviants, per la qual cosa cal identificar-les de manera continuada.

1.b. Les necessitats dels públics objectiu

En els serveis culturals públics cal entendre que **els públics objectius són, de facto, tots els ciutadans de la comunitat** en raó al dret que tenen d'accés i contribució a la cultura. Són públics objectiu els ciutadans que participen de forma habitual o ocasional en les pràctiques proposades, els que hi voldrien participar i no poden, i els que no tenen interès a participar-hi.

Atesa la diversitat d'interessos i necessitats, podem establir **segments estratègics** de públics objectiu. Amb l'ànim de descriure la diversitat de perfils, sense intenció de formular una proposta operativa, hem de tenir en compte:

- Els **públics generals (joves i adults)**, que prenen decisions pròpies a partir dels seus interessos. Dintre d'aquest conjunt, podem diferenciar els públics **de proximitat** i els **de llunyania** (residents temporals o turistes en trànsit) i, en un tercer grau, **altres subperfils específics** (variables sociodemogràfiques, freqüència, estil de vida, preferències culturals, vulnerabilitat, etc.).
 - Diversos autors i organismes (com per exemple l'Arts Council England)¹³ han fet propostes de segmentació dels públics culturals. Totes són interessants, però cada equipament museístic ha de definir les variables de segmentació que considera més rellevants segons el seu projecte i el context social en el qual opera.
- Els **públics no emancipats (infants i adolescents)**,¹⁴ que estan subjectes, en major o menor grau, a les decisions dels seus adults de referència. A més, aquests públics estan en **l'estadi vital de formació bàsica de valors i interessos culturals** i són altament permeables a les experiències culturals que viuen. Dintre d'aquest conjunt podem diferenciar dos àmbits de gestió:¹⁵

13 L'Arts Council England, a *Culture-based segmentation*, <https://www.artscouncil.org.uk/participating-and-attending/culture-based-segmentation> diferencia 10 grups: Metroculturals, Commuterland culture buffs, Experience seekers, Dormitory dependables, Trips and treats, Home and heritage, Up our street, Facebook families, Kaleidoscope creativity, Heydays.

14 D'acord amb els estudis d'Antoni Ariño, els joves actuals fan una emancipació avançada en relació amb les seves pràctiques de temps lliure, mentre que el procés d'emancipació vital és més tardana i s'inicia al voltant dels 25 anys.

15 En cadascun d'ells, també convé diferenciar els grups de proximitat i els de llunyania.

- Els **grups familiars** (les experiències compartides són un vehicle de transmissió eficient als infants i adolescents dels valors i interessos culturals del grup familiar).
- Els **centres educatius**¹⁶ (ofereixen oportunitats universals als infants i joves de participar en pràctiques culturals i, per tant, de formar valors i interessos).

Podem crear aquests perfils amb els **estadis de la demanda**, agrupats en tres blocs:

- Públics **assidus i ocasionals** (participants).
- Públics **amb demanda latent** (no participants).
- Públics **amb demanda inexistent o negativa**.

D'aquest creuament en resulta el quadre de doble entrada següent:¹⁷

Matriu bàsica de segmentació dels públics objectiu	Públics generals (joves i adults)		Públics no emancipats (infants i adolescents)			
	De proximitat	De llunyania	Grups familiars		Centres educatius	
			De proximitat	De llunyania	De proximitat	De llunyania
Públics assidus i ocasionals						
Públics amb demanda latent						
Públics amb demanda inexistent o negativa						

2. El mapa de valor (*value map*):

El **mapa de valor** (*value map*) d'un equipament museístic és el **catàleg de productes, activitats i serveis** (*products & services*) que l'equipament ofereix als destinataris indicats en la proposta de valor.

Cal definir en cada producte o servei del catàleg:

- La relació dels beneficis que aporten (gain creators).
- La relació dels problemes que resolen (pain relievers).

¹⁶ Del sistema educatiu formal o d'àmbits educatius no formals.

¹⁷ Cada intersecció és un segment a nivell d'anàlisi de necessitats, però no considerem convenient que hi hagi un nombre tan elevat de segments estratègics perquè faria molt complexa la gestió. Cada equipament ha de definir els que considera més rellevants.

També cal fer una **ordenació** dels productes i serveis segons el grau de rellevància percebuda pels públics (*rank by order of importance*) per saber en quins cal centrar els esforços.

La proposta de valor també pot contenir els **factors de singularitat o diferenciació** respecte a altres propostes de valor, que és la base de la seva identitat i un bon argumentari de comunicació.

La **proposta de valor òptima** és la que assoleix un **encaix** satisfactori entre el mapa de valor i les necessitats dels diversos segments de públics objectiu i de l'entorn social. La seva capacitat de satisfer necessitats (*gains & pains*) és el que dona **identitat i legitimitat** al museu i incrementa la **percepció social del seu valor**.

El mapa de valor d'un equipament museístic es pot estructurar en les **línies d'acció** següents:

Mapa de valor (catàleg)	A. Productes, activitats i serveis adreçats a diversos segments de públics generals.
	B. Pràctiques d'aprenentatge amb centres educatius.
	C. Participació en processos de desenvolupament comunitari.

Aquestes línies d'acció es detallen a continuació:

a. **Productes, activitats i serveis adreçats a diversos segments de públics generals.**

- La proposta de valor adreçada a públics generals i familiars, habituals, ocasionals, amb demanda latent o indiferents, pot contenir **productes** (exposicions, llibres, vídeos, etc.), **activitats** (itineraris, taules rodones, tallers, etc.) i **serveis** (visita guiada a una exposició, informació, biblioteca, botiga, etc.).
- La PV pot ser elaborada “**per als**” públics o “**amb**” els públics segons el model de governança que s'adopti.
- De manera explícita o implícita, tota PV adreçada a públics generals té una **dimensió educativa** per la consideració que els equipaments museístics formen part de l'àmbit de l'educació informal.
- També convé recordar la **dimensió emocional i la capacitat de millora de la salut** de les persones que poden tenir les visites als museus i la participació en pràctiques culturals en general.¹⁸

18 Informe recentment publicat per l'OMS, *What is the evidence on the role of the arts in improving health and well-being?*: <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/329834/9789289054553-eng.pdf>

b. Pràctiques d'aprenentatge amb els centres educatius.

- Els alumnes dels centres educatius són **públics objectiu singulars** per les consideracions que han estat fetes anteriorment.
- La proposta de valor adreçada a centres educatius **ha de ser feta de comú acord amb els docents** responsables del seu procés d'aprenentatge per encaixar els objectius corresponents. Aquests docents han de ser els canalitzadors dels interessos d'un alumnat que és el centre del procés d'aprenentatge, que és immersiu, interdisciplinari, contextual i basat en l'adquisició de competències.

c. Participar en processos de desenvolupament comunitari.

- El museu pot **col·laborar amb els altres agents socials** de la comunitat, **aportant els seus actius** (patrimoniais i *know-how* de l'equip de gestió), per contribuir a la satisfacció de les necessitats col·lectives i a l'assoliment dels seus reptes. En aquest sentit, els equipaments museístics poden establir **aliances estratègiques** amb altres operadors culturals i d'altres àmbits vinculats.
- La seva existència, però, ja aporta un **valor de prestigi, de llegat i d'oportunitat** per al conjunt de ciutadans de la comunitat de referència.
- Després de configurar el mapa de valor, és important **comunicar-lo adequadament** per tal que l'entorn social i els públics objectiu puguin aprofitar les oportunitats que els ofereix. En la societat de la informació i la comunicació, cal trobar una manera eficient de comunicar la proposta de valor. Això vol dir definir bé:
 - › El **relat i argumentari** que permetrà als destinataris percebre el valor potencial de les propostes en la satisfacció de les seves necessitats.
 - › Els **canals eficients** per comunicar la PV a cada segment de públics objectiu i a la ciutadania.

Més enllà de la comunicació eficient, també cal implementar mesures que permetin **eliminar o neutralitzar les barreres o obstacles** que dificulten o priven la participació en pràctiques que poden satisfer els seus interessos. Més enllà de les barreres tradicionals, cal parar esment de manera particular a les desigualtats derivades de la bretxa digital.

Finalment, cal recordar que per assegurar **l'ajust satisfactori** entre la proposta de valor i les necessitats que vol satisfer, cal implementar un **dispositiu d'avaluació continuada** que permeti conèixer de manera objectiva el grau d'eficàcia i eficiència.

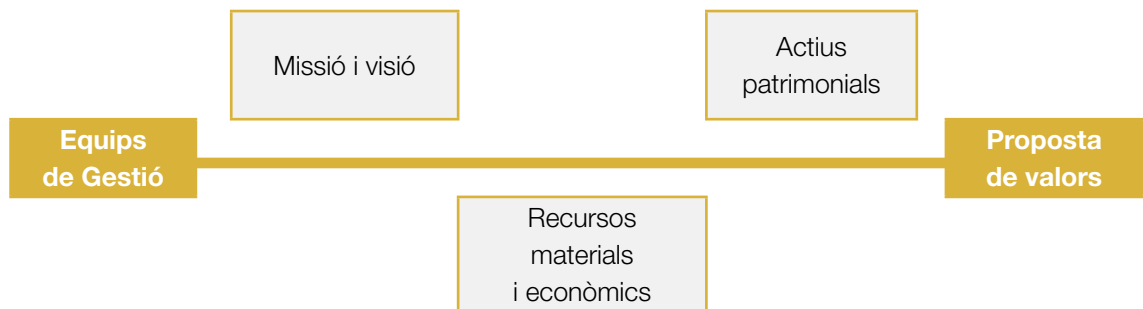
Condicionants

Com hem vist, el primer condicionant per dissenyar i desenvolupar la proposta de valor **són els actius patrimonials, la missió i visió** de l'equipament i **les característiques dels públics objectiu** i del seu entorn social.

També són condicionants la **composició de l'equip de gestió** (perfils professionals i dedicació) i els **recursos materials i econòmics** de què pot disposar.¹⁹

Però, alhora, la proposta de valor condiona quin és l'equip de gestió necessari i quins recursos econòmics calen. És un cercle tancat causa-efecte.

Són factors en interacció que generen tensions i tendeixen contínuament a l'equilibri i l'estabilitat del sistema museístic (homeòstasi).



3.6. Els recursos econòmics i materials

Per tal que un equip de gestió desenvolupi la proposta de valor d'un equipament museístic necessita determinats recursos econòmics i materials.

Els recursos econòmics poden provenir, bàsicament, de quatre fonts:

- a. Les **aportacions del titular**.
- b. Les **aportacions d'altres administracions públiques** (subvencions d'organismes, taxa turística, loteries públiques...).
- c. Les aportacions de tercers en forma de **patrocini o mecenatge**.
- d. Els **ingressos d'explotació** (entrades, preus d'activitats, vendes de marxandatge, lloguer d'espais, etc.).

De recursos materials n'hi ha de dues menes: les instal·lacions i l'equipament tècnic i tecnològic que facilita la seva funcionalitat, i els materials fungibles. Els recursos materials generen despeses pel que fa a la seva adquisició o lloguer, manteniment i consumibles.

Cal preveure els recursos econòmics i materials d'acord amb la proposta de valor que es vol desenvolupar i la conservació dels actius patrimonials de l'equipament. La magnitud dels recursos necessaris no determina la complexitat funcional d'un equipament, tot i que és un factor que hi incideix.

En aquest treball no elaborem una proposta de costos estàndard dels museus, perquè l'objecte d'anàlisi i parametrització són els equips de gestió.

¹⁹ Els que disposa actualment i els que pot aconseguir en el futur.

4. Definició de les funcions pròpies dels equipaments museístics

4.1. Funcions i tasques

Des d'un punt de vista organitzatiu, considerem l'equipament museístic com un **sistema productiu**, és a dir, un conjunt ordenat de **components relacionats entre si per desenvolupar una missió**.

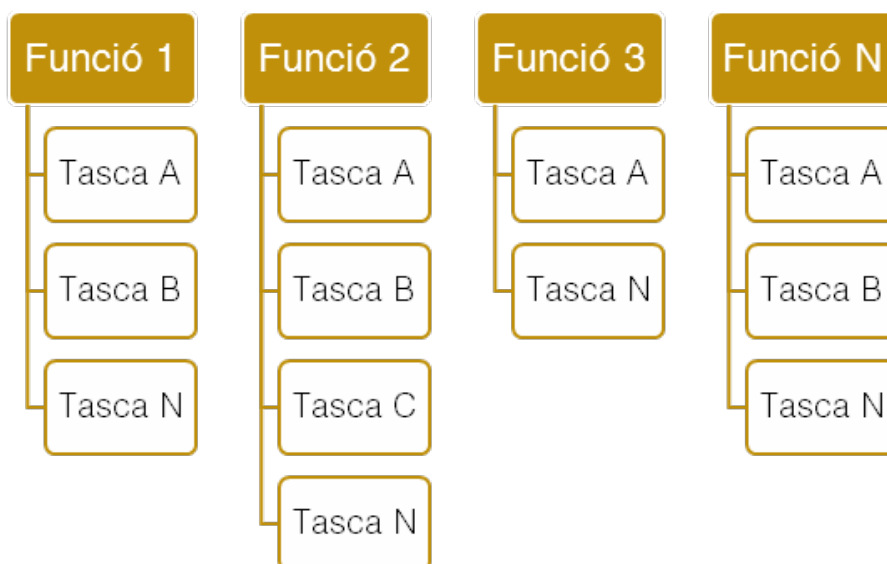
Cada component del sistema desenvolupa una **funció** que consisteix en la **transformació global d'inputs en outputs**.

Inputs	Béns patrimonials
	Recursos econòmics i materials
	Capital cultural i competencial de l'equip de gestió
	Altres

Outputs	Coneixement
	Productes, activitats i serveis
	Accions de desenvolupament comunitari

Cal diferenciar entre **funcions i tasques**:

- Una **funció** és la transformació de determinats *inputs* en *outputs* en un sistema. Un exemple de funció seria la restauració dels objectes d'una col·lecció: transformar un objecte malmès (*input*) en un objecte restaurat (*output*).
- Una **tasca** és una de les accions concretes que cal executar per desenvolupar una funció. Un exemple de tasca de la funció restauració seria analitzar l'objecte malmès prèviament a la restauració.



Les tasques permeten **descriure una funció i establir-ne el perímetre**. Les funcions de la taxonomia proposada són comunes a tots els equipaments museístics²⁰ però en cada cas caldrà executar una part de les tasques.

Les funcions globals poden desglossar-se en **subfuncions**, que agrupen una part de les tasques o processos que comporta el desenvolupament d'una funció i que, en determinades circumstàncies, han de ser realitzades per un professional especialitzat.

A l'hora de definir les funcions i tasques convé posar-se d'acord en el significat d'alguns termes que en processos de planificació sovint són usats com a sinònims.²¹

19

4.2. Les funcions estratègica i operativa de les direccions dels equipaments museístics

Prèviament a descriure les funcions dels equipaments museístics, volem fer esment a les funcions directives d'aquests. Una de les qüestions que genera més debat en les organitzacions productives és la diferència entre direcció estratègica i direcció operativa.

Per facilitar la definició de tasques, i sense cap ànim d'entrar en la configuració de l'organigrama, fem una proposta de definició d'aquestes dues funcions.

En qualsevol organització podem diferenciar dos àmbits:

- **Àmbit estratègic:** estableix els objectius i les línies d'activitat de l'organització. El mitjà termini.

²⁰ Hi ha alguns museus acreditats que no desenvolupen totes les funcions comunes per raons històriques, de context o de singularitat del projecte. Amb tot, el model de museus conceptualitzat en el PMC preveu totes les funcions possibles.

²¹ Vegeu a l'annex 2 un breu glossari dels principals termes, pàg. 77

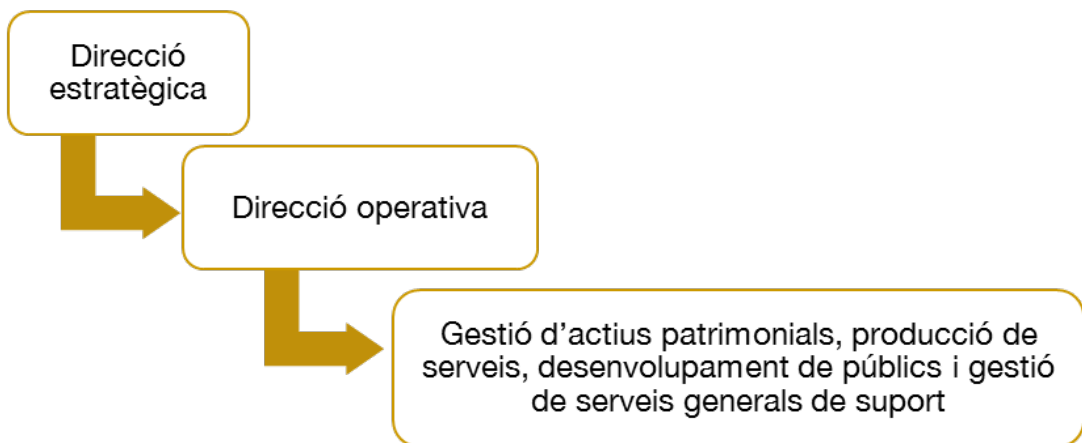
- **Àmbit operatiu:** produeix i proveeix els productes, serveis i activitats de l'organització. El dia a dia.

L'àmbit estratègic és responsabilitat de la **direcció estratègica**. Les funcions de la direcció estratègica poden ser desenvolupades per un **òrgan unipersonal** (director/a) o **col·legiat** (Consell o Junta de Direcció).²²

En l'àmbit operatiu, cal diferenciar:

- Les **funcions directives** (planificació operativa, coordinació i control).
- Les **funcions executives** (gestió d'actius patrimonials, producció de serveis i desenvolupament de públics, gestió de recursos de suport).

En molts casos, **la direcció estratègica i operativa són assumides per la mateixa persona**. La persona que assumeixi aquestes responsabilitats ha de tenir competències professionals per desenvolupar les funcions indicades.



A) Direcció estratègica

En principi, la **direcció estratègica és la responsable de definir i aplicar les estratègies o processos que ha de desenvolupar l'organització** per assolir, a mitjà o llarg termini, uns determinats **objectius** establerts a partir de l'anàlisi interna i del context.

Les **funcions** de la direcció estratègica es resumeixen en la taula següent i es desglossen en l'annex 2.

01. Direcció estratègica	
01.1	Representació exterior, relacions institucionals i comunicació corporativa
01.2	Planificació estratègica i avaluació de resultats
01.3	Gestió del desenvolupament, aliances i cerca de recursos

²² Sigui de la manera que sigui, si el museu segueix el valor de governança descrit anteriorment, la direcció estratègica recollirà les voluntats dels diferents grups d'interès de la comunitat.

B) Direcció operativa

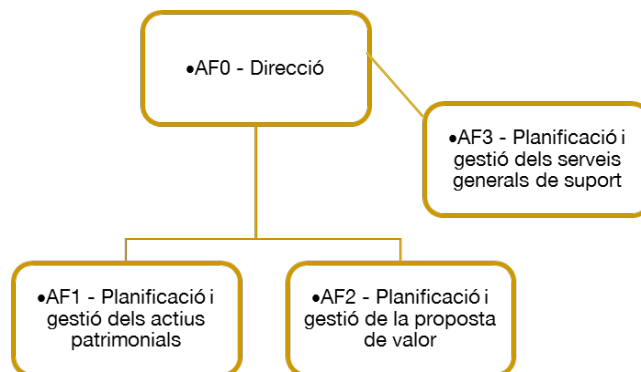
La **direcció operativa** és la responsable de **planificar i coordinar els processos de treball** d'una organització per tal de desenvolupar les estratègies que vol implementar. Tradicionalment s'assigna a la direcció operativa quatre funcions: **planificar, organitzar, dirigir i controlar**. Sovint la direcció operativa es defineix com a gerència.

Les **funcions** habituals de la direcció operativa es resumeixen en la taula següent i es desglossen en l'annex 2:

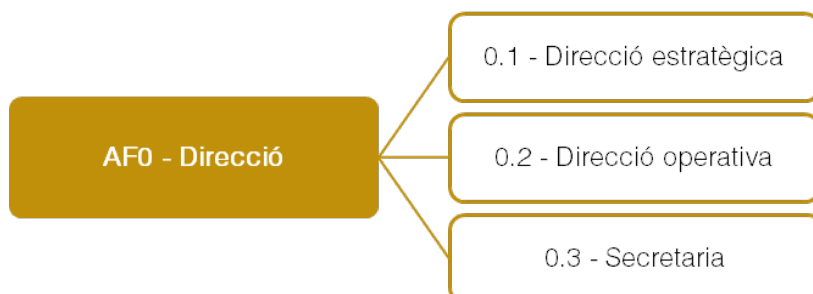
02. Direcció operativa	
02.1	Planificació operativa i definició de processos de producció
02.2	Organització, coordinació de l'equip i millora de l'eficiència
02.3	Gestió d'indicadors i monitorització

4.3. Proposta de taxonomia funcional

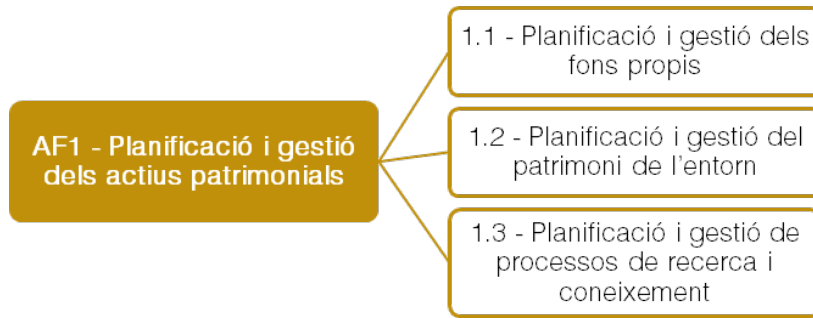
En el cas dels equipaments museístics, les **funcions** poden ser agrupades en **quatre àmbits funcionals**:



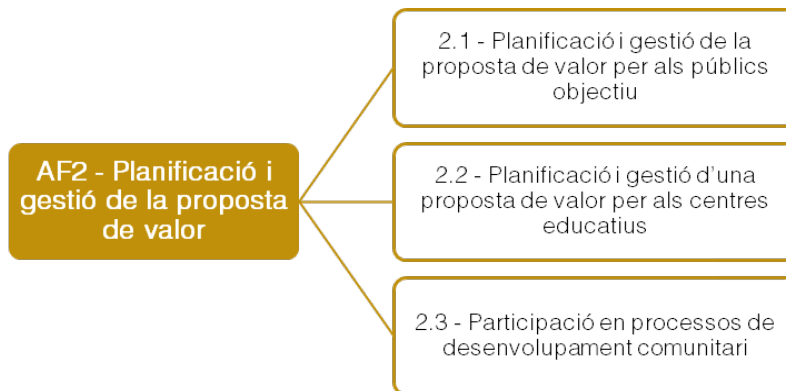
- a. Podem estructurar la **direcció** en dos mòduls funcionals diferenciats (estratègica i operativa), encara que els exerceixi una mateixa persona, a més del mòdul de secretaria general de l'organització:



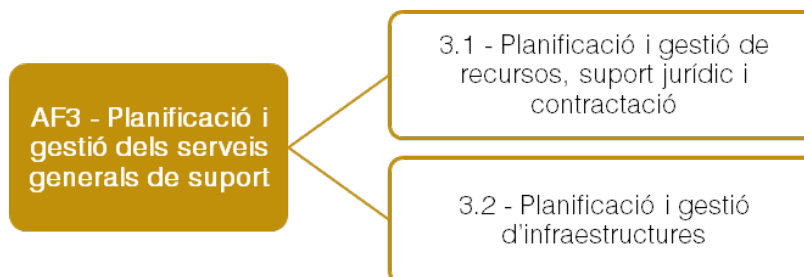
- b. Podem estructurar la **planificació i gestió dels actius patrimonials** en tres mòduls funcionals diferenciats:



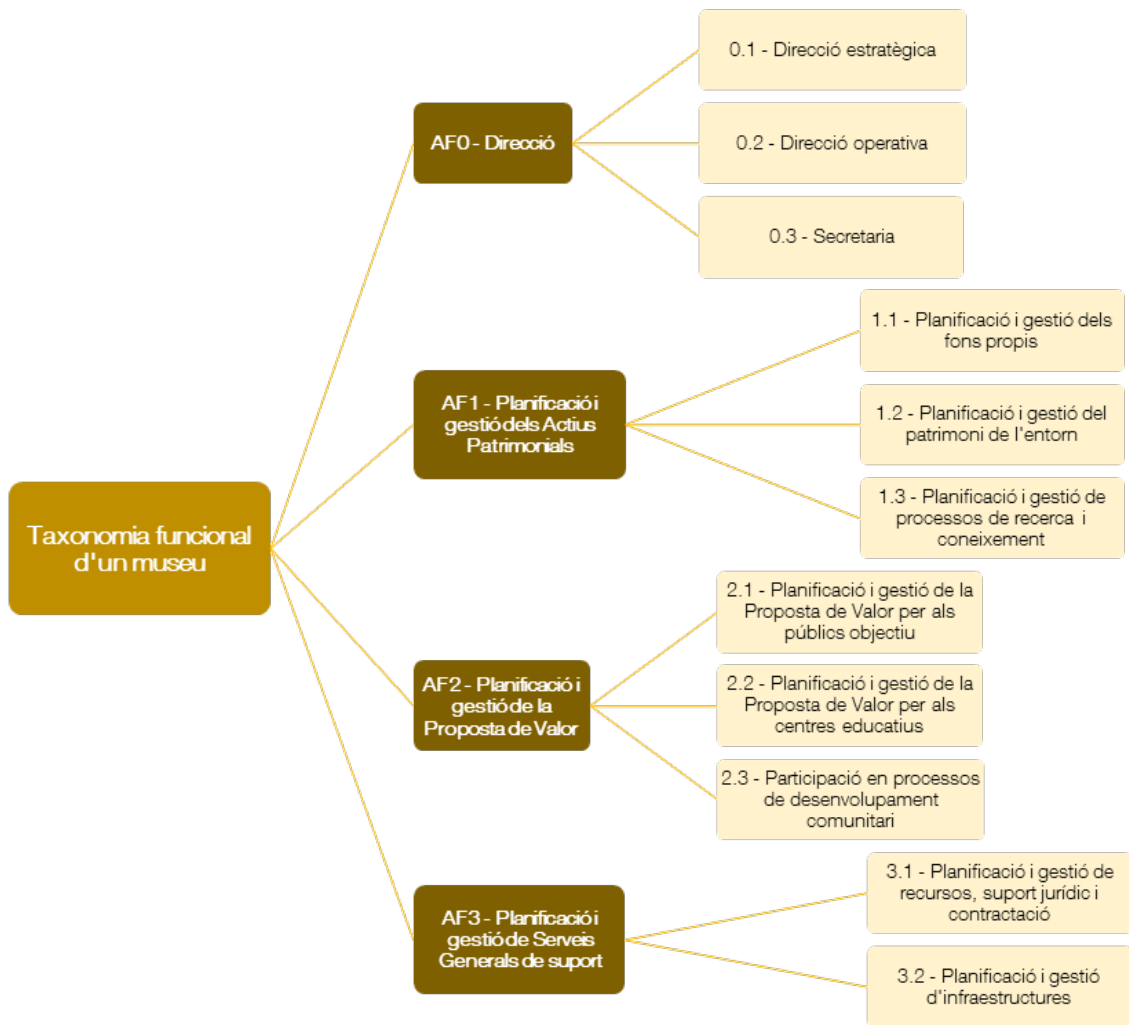
- c. Podem estructurar la **planificació i gestió de la proposta de valor** en tres mòduls funcionals diferenciats.



- d. La planificació i gestió dels serveis generals de suport preveu la gestió dels recursos humans, materials i econòmics del conjunt de l'organització. En els recursos materials hi incloem el manteniment, la conservació i la neteja de les instal·lacions i de l'equipament tècnic. Proposem desdoblar-la en dos blocs perquè els respectius perfils competencials són molt diferents:



Així doncs, la **taxonomia funcional** d'un equipament museístic pel que fa a àmbits i mòduls seria la següent:



La definició de les funcions pròpies dels equipaments museístics és prèvia a la **configuració de l'organigrama** concret d'una organització, el qual defineix l'agrupació operativa de les funcions i les relacions jeràrquiques entre els professionals que les desenvolupen.

En aquest document no es proposa cap estructura organitzativa concreta: es parla de les **funcions** de direcció estratègica, per exemple, però no es diu si aquesta l'ha de dur a terme un òrgan unipersonal o col·legiat ni quin és el seu rang jeràrquic.

La taxonomia funcional detallada pel que fa a les funcions es mostra en la taula següent. La codificació mostra el nivell funcional:

- Sense dígits: àmbit funcional
- Dos dígits: mòdul funcional
- Tres dígits: funció
- Quatre dígits: subfunció

AF0 - Direcció		
0.1	Direcció estratègica	
	0.1.1	Representació exterior, relacions institucionals i comunicació corporativa
	0.1.2	Planificació estratègica i avaluació de resultats
	0.1.3	Gestió del desenvolupament, aliances i cerca de recursos
0.2	Direcció operativa	
	0.2.1	Planificació operativa i definició de processos de producció
	0.2.2	Organització, coordinació de l'equip i millora de l'eficiència
	0.2.3	Gestió dels indicadors i monitorització
0.3	Secretaria	
	0.3.1	Secretaria i gestió d'agenda

AF1 - Planificació i gestió dels actius patrimonials		
1.1	Planificació i gestió dels fons propis	
	1.1.1	Conservació
	1.1.1 A	Conservació i curació
	1.1.1 B	Conservació i restauració
	1.1.2	Registre i documentació
	1.1.2 A	Registre
	1.1.2 B	Documentació
1.2	Planificació i gestió del patrimoni de l'entorn*	
	1.2.1	Conservació
	1.2.1 A	Conservació i curació
	1.2.1 B	Conservació i restauració
	1.2.2	Registre i documentació
	1.2.2 A	Registre
	1.2.2 B	Documentació
1.3	Planificació i gestió de processos de recerca i coneixement	
	1.3.1	Catalogació, estudi i recerca
	1.3.2	Gestió de documentació, informació i publicacions científiques

* En el mòdul de planificació i gestió del patrimoni de l'entorn s'estableixen les mateixes funcions que en el de gestió dels fons propis. No s'agreguen per poder veure la dedicació específica que requereix cada museu en cada mòdul segons la seva opció estratègica.

AF2 -Planificació i gestió de la proposta de valor**		
2.1	Planificació i gestió d'una PV per als públics objectiu	
	2.1.1	Planificació i producció de productes, activitats i serveis
	2.1.1 A	Programació i producció i gestió d'exposicions
	2.1.1 B	Programació i producció i gestió d'activitats i serveis
	2.1.1 C	Serveis de biblioteca, mediateca i arxiu
	2.1.2	Desenvolupament de públics
	2.1.2 A	Planificació i aplicació d'estratègies de desenvolupament de públics
	2.1.2 B	Comunicació de la proposta de valor als públics objectiu
	2.1.2 C	Atenció presencial i en línia a usuaris i participants
2.2	Planificació i gestió d'una PV per als centres educatius	
	2.2.1	Activitats i serveis per als centres educatius
2.3	Participació en processos de desenvolupament comunitari	
	2.3.1	Accions de desenvolupament comunitari

** En l'àmbit funcional de gestió de la proposta de valor no s'ha fet la diferenciació entre proposta de valor de les col·leccions i proposta de valor del patrimoni de l'entorn perquè la proposta de valor s'elabora a partir dels interessos i expectatives de la comunitat i dels públics objectiu, tenint en compte el potencial de tots els actius patrimonials.

AF3 - Planificació i gestió dels serveis generals de suport		
3.1	Planificació i gestió de recursos, suport jurídic i contractació	
	3.1.1	Gestió econòmicoadministrativa
	3.1.2	Assessorament jurídic i contractació
	3.1.3	Gestió del personal
3.2	Planificació i gestió d'infraestructures	
	3.2.1	Manteniment i conservació d'instal·lacions i utilitatge
	3.2.2	Neteja
	3.2.3	Vigilància i seguretat
	3.2.4	Gestió informàtica i telemàtica

5. Establiment de nivells de complexitat funcional

La composició de l'equip de gestió d'un equipament museístic depèn de les funcions que ha desenvolupar i del volum de dedicació que comporta el desenvolupament de cada funció. Els **perfils professionals** competents es definiran a partir de les tasques que han de dur a terme. La **força de treball**, és a dir, la **dedicació necessària** per desenvolupar cada funció, dependrà de la **complexitat funcional** de l'equipament.²³

Per establir uns paràmetres de referència de la dedicació necessària per desenvolupar cada funció, **partim de la distribució actual dels recursos humans** dels museus catalans entre els àmbits funcionals de gestió d'actius patrimonials, gestió de la proposta de valor i de direcció i serveis generals. Coneixem aquesta distribució gràcies als indicadors que ens aporta el Registre de museus de Catalunya. En l'apartat següent fem l'anàlisi d'aquesta distribució dels recursos humans en els àmbits descrits, però també per analitzar les diferències de volum de dedicació en recursos humans entre museus. Aquestes diferències, juntament amb altres factors,²⁴ ens permetran establir uns **diferents nivells de complexitat funcional dels museus**.²⁵

26

23 És molt important destacar aquí que l'interès d'aquest estudi és saber totes les persones necessàries per al funcionament d'un museu, tinguin l'estatus que tinguin (internes, fixes temporals, externes...). Per això insistim en el concepte de força de treball i no en el de plantilla.

24 Aquests factors fan referència als àmbits funcionals de la gestió dels actius patrimonials i de la gestió de la proposta de valor, ja que són els que singularitzen un museu. El nivell de complexitat dels àmbits funcionals de direcció i de serveis generals estan condicionats pels dos anteriors.

25 Aquesta composició de l'equip és vàlida com a referència. Tot i voler ser al més precisa possible, no pot deixar de ser genèrica, ja que els museus contenen importants factors de diferenciació, especialment per les temàtiques patrimonials que tracten i que impacten en la composició de l'equip. Seria per exemple el cas de la funció de preparació d'exemplars, específica dels museus de ciències naturals, que comporta una sèrie de tasques conservació i restauració que inclouen quarantenes, neteges i tractaments molts diferents en funció del material orgànic que tracten (insectes, vertebrats, o material botànic).

5.1. Anàlisi de la distribució actual dels recursos humans dels museus a partir de dades registrals

A partir de l'anàlisi dels indicadors de 114 museus registrats,²⁶ podem constatar algunes magnituds.

En el Registre hi ha els **indicadors** següents relacionats amb els equips professionals:

- Nombre de professionals (jornades laborals)
 - Personal contractat indefinit o funcionari del centre
 - Personal temporal contractat
 - Resta de personal
 - Nombre total de personal (la suma dels anteriors)

- **Nombre total d'hores anuals**²⁷

Total hores anuals	3.515.522
Nombre total jornades laborals	2.141
Mitjana jornades/museu	18,9

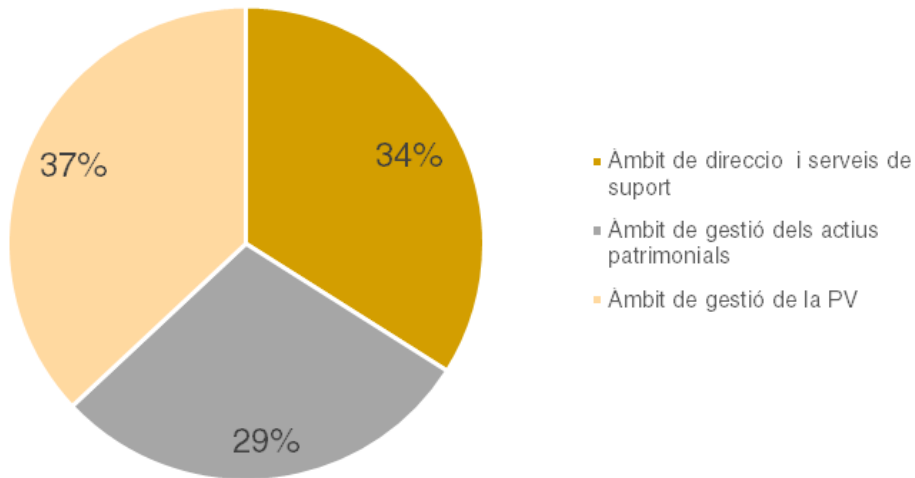
S'han agrupat els totals d'hores anuals en 5 nivells, com es mostra en les dues taules següents, on s'indica el nombre de museus de cada nivell i el % sobre el total.

Nivell	Total jornades.	Nombre	%
Nivell 0	0-6	32	28,3%
Nivell 1	7-12	34	30,1%
Nivell 2	13-36	33	29,2%
Nivell 3	37-100	8	7,1%
Nivell 4	101-200	6	5,3%
Total museus	113		

²⁶ Les dades han estat obtingudes del Registre de museus i corresponen a l'any 2018. Un dels museus excedeix en molt la resta pel que fa a l'equip professional i l'hem exclòs de l'anàlisi estadística. Per això el total d'analitzats és 113.

²⁷ S'ha establert com a jornada mitjana de referència la de 37,5 hores setmanals, que comporta 1.642 hores laborals de treball anuals.

Pel que fa a la distribució de professionals **per àrees funcionals** en el conjunt dels museus catalans, és força paritària, com es mostra en la taula següent:
Nombre de professionals per àrea funcional



Respecte a la distribució dels professionals segons la **vinculació laboral amb l'equipament** és la següent:

Propi fix	Propi temp.	Resta
57%	13%	30%

Poc més de la meitat formen part de la plantilla fixa i la resta es distribueixen en personal temporal i col·laboradors externs.

5.2. Factors de complexitat funcional

Per fer una estimació objectiva de la complexitat funcional d'un equipament, es proposa relacionar els factors que generen una gestió més complexa en cada àmbit funcional i estimar quin és el valor específic o relatiu de cadascun.

Establim **5 nivells** de complexitat funcional, 1 per als EPB (nivell 0) i 4 per als museus acreditats (nivells 1 a 4).

Taula de classificació dels nivells de complexitat		
Nivell	Mínim	Màxim
0 (EPB)	0,00	1,00
1	1,05	2,00
2	2,05	3,00
3	3,05	4,00
4	4,05	5,00

a. Valors relatius dels factors de complexitat de cada àmbit funcional

En les taules següents es mostren **uns estàndards de valors relatius** de complexitat dels conceptes i factors de cada àmbit funcional. Han estat contrastats amb diversos museus, però són només una referència que pot ajudar cada museu a definir la complexitat dels seus àmbits funcionals.

La proposta de valors relatius dels factors de complexitat per **I'AF1** és la següent:

Planificació i gestió d'actius patrimonials				
VALOR RELATIU		VR de cada factor		
		Àmbit	Concepte	Factor
1. Gestió de fons propis		46%		100%
	1.1 Objectes de la col·lecció			20%
	1.2 Despesa en gestió de col·leccions			15%
	1.3 Superfície en espais de gestió de col·leccions			15%
	1.4 Valor patrimonial de la col·lecció			30%
	1.5. Especialització, diversitat i vulnerabilitat del fons			20%
2. Gestió del patrimoni de l'entorn		23%		100%
	2.1. El valor patrimonial dels elements			50%
	2.2. El nombre d'elements			30%
	2.3. La dispersió geogràfica i accessibilitat			20%
3. Recerca i coneixement		31%		100%
	3.1 Despesa en projectes de recerca			65%
	3.2 Nombre de projectes de recerca			35%
TOTAL		100%		

La proposta de valors relatius dels factors de complexitat per **I'AF2** és la següent:

Planificació i gestió de la proposta de valor				
VALOR RELATIU		VR de cada factor		
		Àmbit	Concepte	Factor
1. Complexitat de l'entorn social		20%		
	1.4.1. Diversitat i multiculturalitat			50%
	1.4.2. Conflicte social			25%
	1.4.3. Afluència de turisme			25%
2. Complexitat de la proposta de valor		80%		
	2.1 Proposta de valor per als públics objectiu			70%
	2.2 Serveis educatius			20%
	2.3 Acció comunitària			10%
TOTAL		100%		

La complexitat funcional de la **direcció i dels serveis generals de suport** està determinada, en gran mesura, per la complexitat dels àmbits d'actius patrimonials i de proposta de valor. Per tant, **no s'estableixen factors de complexitat propis** i es calculen a partir d'aquests.

b. Taula de càlcul

A continuació es proposa una taula que permet calcular el grau de complexitat d'un àmbit funcional en un museu determinat.

En la taula de l'exemple, s'ha procedit de la manera següent:

- En la **primera columna** (valor estimat) s'introdueix en cada casella un valor entre 0 i 5 que indica la complexitat del factor corresponent, d'acord amb l'estimació que en fa l'expert o grup d'experts. Exemple: en el factor 1.1 (objectes de la col·lecció) s'ha estimat una complexitat de 3,5 sobre 5.
- En la **segona columna** (valor relatiu x valor estimat) cal multiplicar el valor de la primera columna (valor estimat) pel valor relatiu de la taula VR (valor relatiu). Exemple: en el factor 1.1 (objectes de la col·lecció) s'ha multiplicat 3,5 (valor estimat) per 20% (valor relatiu del factor) i per 46% (valor relatiu del concepte), i el resultat és 0,32.
- En la **tercera columna**, s'han sumat els valors resultants dels factors de cada concepte. Exemple: en el concepte 1 (gestió de fons propis), s'han sumat els valors resultants dels factors 1.1 a 1.5 i ha donat un total de 1,67.

En la **darrera fila**, s'han sumat els valors resultants de cada concepte i s'ha obtingut el valor resultant de l'àmbit. Exemple: s'han sumat els valors relatius dels 3 conceptes de l'àmbit funcional de planificació i gestió d'actius patrimonials i s'ha obtingut un valor resultant de 3 sobre 5. D'acord amb la taula de classificació dels nivells de complexitat, aquest àmbit funcional es pot classificar de complexitat 2.

És possible que aquest sistema de càlcul sembli complex encara que, de fet, és molt simple. Per aquest motiu, es faciliten taules de càlcul en què ja hi ha introduïts els càlculs pertinents de tal manera que introduint només els valors de la columna 1 (valor estimat) de cada factor, ja es calculen automàticament els valors resultants.

D'acord amb el que s'acaba de comentar, es mostra a continuació una taula per a l'àmbit funcional AF1 i una altra per a l'AF2, que està formada per tres subtaules:

- Taula de valor relatiu estàndard
- Taula d'exemple (a títol il·lustratiu)
- Taula de càlcul (per introduir en la columna 1 el valor estimat de cada factor)

Àmbit AF1: planificació i gestió d'actius patrimonials		VALOR RELATIU		
		VR de cada factor		
		Àmbit	Concepte	Factor
1. Gestió de fons propis			46%	100%
	1.1 Objectes de la col·lecció			20%
	1.2 Despesa en gestió de col·leccions			15%
	1.3 Superfície en espais de gestió de col·leccions			15%
	1.4 Valor patrimonial de la col·lecció			30%
	1.5. Especialització, diversitat i vulnerabilitat del fons			20%
2. Gestió del patrimoni de l'entorn			23%	100%
	2.1. El valor patrimonial dels elements			50%
	2.2. El nombre d'elements			30%
	2.3. La dispersió geogràfica i accessibilitat			20%
3. Recerca i coneixement			31%	100%
	3.1 Despesa en projectes de recerca			65%
	3.2 Nombre de projectes de recerca			35%
TOTAL		100%		

EXEMPLE		
VALOR ESTIMAT	RESULTAT	
V relatiu x V. estimat	Total	
Entre 0 i 5		
		1,67
3,5	0,32	
2,5	0,17	
3,0	0,21	
5,0	0,69	
3,0	0,28	
		0,44
1,0	0,12	
4,0	0,28	
1,0	0,05	
		1,29
3,7	0,75	
5,0	0,54	
		3,39
Nivell de complexitat	3	

TAULA DE CÀLCUL		
VALOR ESTIMAT	RESULTAT	
V relatiu x V. estimat	Total	
Entre 0 i 5		
		0,00
	0,00	
	0,00	
	0,00	
	0,00	
	0,00	
		0,00
	0,00	
	0,00	
	0,00	
		0,00
	0,00	
	0,00	
		0,00
Nivell de complexitat		

Àmbit AF2: planificació i gestió de la proposta de valor

1. Complexitat de l'entorn social	
1.4.1.	Diversitat i multiculturalitat
1.4.2.	Conflicte social
1.4.3.	Afluència de turisme
2. Complexitat de la Proposta de valor	
2.1	Proposta de valor per als públics objectiu
2.2	Serveis educatius
2.3	Acció comunitària
TOTAL	

VALOR RELATIU		
VR de cada factor		
Àmbit	Concepte	Factor
	20%	
		50%
		25%
		25%
	80%	
		70%
		20%
		10%
100%		

EXEMPLE		
VALOR ESTIMAT	RESULTAT	
V relatiu x V. estimat	Total	
Entre 0 i 5		
		0,25
1	0,10	
1	0,05	
2	0,10	
		2,24
3	1,68	
3	0,48	
1	0,08	
		2,49
Nivell de complexitat	2	

TAULA DE CÀLCUL		
VALOR ESTIMAT	RESULTAT	
V relatiu x V. estimat	Total	
		0,00
	0,00	
	0,00	
	0,00	
		0,00
	0,00	
	0,00	
	0,00	
		0,00
Nivell de complexitat		

Nota: en negreta, les dades de registre; sense negreta, valors estimats. Cal anotar els valors estimats en les caselles de color rosa.

Un cop calculats els valors resultants dels àmbits AF1 i AF2, es calcula el **valor mitjà que correspondrà als àmbits funcionals AF0 i AF3**. En l'exemple mostrat, si el valor resultant del AF1 és 3,39 i el del AF2 és 2,49, la mitjana serà **2,94**. Aquest valor correspon a un nivell de complexitat 2.

6. Estimació de la dedicació professional necessària

6.1. Aspectes metodològics

El desenvolupament d'una funció pot requerir, en cada cas i circumstància, un **volum determinat de dedicació d'un professional competent**.

La dedicació pot ser definida en termes de **total d'hores anuals**, les quals poden equivaldre a una jornada laboral, a una part de jornada o a més d'una jornada (en aquests casos caldrà disposar de tants professionals com jornades laborals de dedicació siguin requerides).

A partir dels elements anteriors, podem fer una proposta de **dedicació mínima i òptima** per satisfer les funcions pròpies dels museus en cada mòdul i àmbit funcional en una **escala de 5 nivells de complexitat funcional** per cada àrea funcional.

Dedicació òptima: la que es considera convenient si les circumstàncies ho permeten.

Dedicació mínima: la que és exigible en un determinat nivell de complexitat.

La dedicació òptima és la recomanada. Un museu pot excedir el màxim recomanat si ho considera oportú. Si un equipament museístic està per sota del mínim proposat, no té capacitat d'acomplir totes les seves funcions.

L'equivalència entre hores anuals productives o efectives, hores anuals laborals comptabilitzades i jornades de treball s'ha calculat a raó de 12,5% de diferència. Així doncs, una jornada de treball equival a 1.847 hores laborals anuals (estimant que representen 1.642 hores productives).

Parèmetre de mesura de dedicació	Hores anuals prodctives
Jornada laboral estàndard	37,5 hores setmanals
Total anual hores laborals	1.642
Ràtio hora laboral/productiva	12,58
Total ampliat hores anuals laborals	1847

Per definir **l'extrem superior**, hem de tenir en compte que l'anàlisi de dades registrals ens indica que hi ha sis museus de nivell 4 que tenen entre 91 i 200 jornades de treball.

Proposem partir dels criteris següents:

6.2. Criteris per configurar els equips de gestió dels equipaments museístics

Establiment del total anual d'hores laborals de referència	
Jornada laboral estàndard (en hores setmanals)	37,5
Total anual hores que correspon a la jornada laboral estàndard	1.642
Ràtio estimada d'hores laborals no productives	12,5%
Total anual ampliat d'hores anuals de dedicació d'una jornada laboral estàndard	1.847
Establiment del total òptim d'hores anuals d'un museu de nivell 4	
Total anual òptim d'hores en el nivell 4 de complexitat funcional	375.000
Equivalència del total anual òptim del nivell 4 en jornades setmanals	203
Dedicació global de cada àmbit funcional respecte al total del museu	
% de dedicació de l'AF0 (direcció) sobre el total del museu	13,30%
% de dedicació de l'AF1 (actius patrimonials) sobre el total del museu	33,30%
% de dedicació de l'AF2 (proposta de valor) sobre el total del museu	33,30%
% de dedicació de l'AF3 (serveis generals) sobre el total del museu	20,00%

Escala de dedicació òptima i mínima segons el nivell de complexitat funcional	
Valor mínim sobre òptim de dedicació en hores en els EPB	45,0%
Diferència entre el valor mínim del nivell superior en relació amb l'òptim del nivell anterior	0,1%
Increment de dedicació òptima dels nivells 2 i 3 sobre l'anterior	250,0%
% d'hores anuals de dedicació òptima del nivell 1 sobre el nivell 4	8,0%
% d'hores anuals de dedicació òptima dels EPBs sobre el nivell 4	3,0%

6.3. Escala de dedicació segons complexitat funcional

A partir dels criteris proposats, resulten els valors globals següents:

Escala de complexitat	EPB		Museus acreditats							
	0		1		2		3		4	
	Mínim	Òptim	Mínim	Òptim	Mínim	Òptim	Mínim	Òptim	Mínim	Òptim
	1,4%	3,0%	3,1%	8,0%	8,1%	20,0%	20,1%	50,0%	50,1%	100,0%
AF1 (Actius patrimonials)	1.688	3.750	3.931	10.000	10.181	25.000	25.181	62.500	62.681	125.000
Equivalència en jornades setmanals	0,9	2,0	2,1	5,4	5,5	13,5	13,6	33,8	33,9	67,7
AF2 (Proposta de valor)	1.688	3.750	3.931	10.000	10.181	25.000	25.181	62.500	62.681	125.000
Equivalència en jornades setmanals	0,9	2,0	2,1	5,4	5,5	13,5	13,6	33,8	33,9	67,7
AF3 (Serveis generals de suport)	1.013	2.250	2.359	6.000	6.109	15.000	15.109	37.500	37.609	75.000
Equivalència en jornades setmanals	0,5	1,2	1,3	3,2	3,3	8,1	8,2	20,3	20,4	40,6
AF0 (Direcció)	675	1.500	1.573	4.000	4.073	10.000	10.073	25.000	25.073	50.000
Equivalència en jornades setmanals	0,4	0,8	0,9	2,2	2,2	5,4	5,5	13,5	13,6	27,1
TOTALS										
Dedicació total en hores anuals	5.063	11.250	11.794	30.000	30.544	75.000	75.544	187.500	188.044	375.000
Equivalència en jornades setmanals	2,7	6,1	6,4	16,2	16,5	40,6	40,9	101,5	101,8	203,0

Notes: Recordem que els nivells de complexitat dels mòduls funcionals poden ser, en un determinat museu, diferents.

Per exemple, un museu pot tenir un nivell de complexitat 3 en el mòdul AF1 (actius patrimonials) i un nivell 2 en el mòdul AF2 (proposta de valor).

La dedicació òptima en un museu que tingués el nivell de complexitat funcional 4 en tots els mòduls seria de 375.000 hores anuals (203 jornades).

La dedicació mínima d'un equipament museístic EPB seria de 5.063 hores anuals (2,7 jornades setmanals).

A l'annex 3, es mostren els exemples de dos museus per il·lustrar els resultats, ben diferents en dedicació d'hores de cada funció, degut als nivells de complexitat diferents dels àmbits funcionals d'aquests museus.

6.4. Taules de càlcul de dedicació per àmbits funcionals

En l'apartat anterior s'ha aconseguit calcular la dedicació mínima i òptima, en hores i jornades, dels quatre àmbits funcionals d'un equipament museístic i per a cada un dels cinc nivells de complexitat. Però també és molt necessari conèixer les dedicacions en hores i jornades, mínimes i òptimes, de totes les funcions que inclouen cada àmbit funcional. Per dur-ho a terme, s'han elaborat una sèrie de taules que ponderen percentualment el grau de dedicació que cada funció té dins del seu àmbit. En les pàgines següents es relacionen aquestes taules i els resultats de la seva aplicació a partir d'una proposta percentual hipotètica.

AF0. Ponderació percentual de les funcions de direcció per calcular la dedicació anual

		Funció	Mòdul
		100%	100%
Mòdul 0.1 - Direcció estratègica			40,0%
0.1.1	Planificació estratègica i avaluació de resultats	10,0%	
0.1.2	Representació exterior, rel. institucionals i com. corporativa	20,0%	
0.1.3	Gestió del desenvolupament, aliances i cerca de recursos	10,0%	
Mòdul 0.2 - Direcció operativa			35,0%
0.2.1	Planificació operativa i definició de processos de producció	10,0%	
0.2.2	Organització, coordinació de l'equip i millora de l'eficiència	15,0%	
0.2.3	Gestió d'indicadors i monitorització	10,0%	
Mòdul 0.3 - Secretaria			25,0%
0.3.1	Secretaria de direcció i gestió d'agenda	25,0%	
Total d'hores anuals de dedicació òptima dels museus de nivell de complexitat 4			50.000

AF0.Hores de dedicació òptimes i mínimes de dedicació anual per funcions i mòduls, segons nivells de complexitat

AF 0: Direcció			EPB		Museus acreditats								
			0	1	2	3	4						
			Mínim	Òptim	Mínim	Òptim	Mínim	Òptim	Mínim	Òptim			
Mòdul 0.1: Direcció estratègica			40%	270	600	629	1.600	1.629	4.000	4.029	10.000	10.029	20.000
Equivalència en jornades setmanals de treball			0,1	0,3	0,3	0,9	0,9	2,2	2,2	5,4	5,4	10,8	
0.1.1	Planificació estratègica i avaluació de resultats	10%	68	150	157	400	407	1.000	1.007	2.500	2.507	5.000	
0.1.2	Representació exterior, rel. institucionals i com. corporativa	20%	135	300	315	800	815	2.000	2.015	5.000	5.015	10.000	
0.1.3	Gestió del desenvolupament, aliances i cerca de recursos	10%	68	150	157	400	407	1.000	1.007	2.500	2.507	5.000	
Mòdul 0.2: Direcció operativa			35%	236	525	550	1.400	1.425	3.500	3.525	8.750	8.775	17.500
Equivalència en jornades setmanals de treball			0,1	0,3	0,3	0,8	0,8	1,9	1,9	4,7	4,8	9,5	
0.2.1	Planificació operativa i definició de processos de producció	10%	68	150	157	400	407	1.000	1.007	2.500	2.507	5.000	
0.2.2	Organització, coordinació de l'equip i millora de l'eficiència	15%	101	225	236	600	611	1.500	1.511	3.750	3.761	7.500	
0.2.3	Gestió d'indicadors i monitorització	10%	68	150	157	400	407	1.000	1.007	2.500	2.507	5.000	
Mòdul 0.3 - Secretaria			25%	169	375	393	1.000	1.018	2.500	2.518	6.250	6.268	12.500
Equivalència en jornades setmanals de treball			0,1	0,2	0,2	0,5	0,6	1,4	1,4	3,4	3,4	6,8	
0.3.1	Secretaria de direcció i gestió d'agenda	25%	169	375	393	1.000	1.018	2.500	2.518	6.250	6.268	12.500	
TOTAL AF0			675	1.500	1.573	4.000	4.073	10.000	10.073	25.000	25.073	50.000	
Equivalència en jornades setmanals de treball			0,4	0,8	0,9	2,2	2,2	5,4	5,5	13,5	13,6	27,1	
Escala de complexitat (% sobre total òptim nivell 4)			1,4%	3,0%	3,1%	8,0%	8,1%	20,0%	20,1%	50,0%	50,1%	100,0%	

AF1: Ponderació percentual de les funcions de planificació i gestió dels actius patrimonials per calcular la dedicació anual

		SUBF.	FUNCIÓ	MÒDUL
				100%
Mòdul 1.1: Planificació i gestió dels fons propis		100%	100%	46%
1.1.1	Conservació		54%	
1.1.1.A	Conservació i curació	24%		
1.1.1.B	Conservació i restauració	30%		
1.1.2	Registre i documentació		46%	
1.1.2.A	Registre	20%		
1.1.2.B	Documentació	26%		
Mòdul 1.2: Planificació i gestió del patrimoni de l'entorn		100%	100%	23%
1.2.1	Conservació		62%	
1.2.1.A	Conservació i curació	28%		
1.2.1.B	Conservació i restauració	34%		
1.2.2	Registre i documentació		38%	
1.2.2.A	Registre	16%		
1.2.2.B	Documentació	22%		
Mòdul 1.3: Planificació i gestió de processos de recerca i coneixement			100%	31%
1.3.1	Catalogació, estudi i recerca	62%		
1.3.2	Gestió de documentació, informació i publicacions científiques	38%		
Total d'hores anuals de dedicació òptima dels museus de nivell de complexitat 4				125.000

AF1. Hores de dedicació òptimes i mínimes de dedicació anual per funcions i mòduls, segons nivells de complexitat

			EPB		Museus acreditats									
			0		1		2		3		4			
			Mínim	Òptim	Mínim	Òptim	Mínim	Òptim	Mínim	Òptim	Mínim	Òptim		
Mòdul 1.1: Planificació i gestió dels fons propis			46%		776	1.725	1.808	4.600	4.683	11.500	11.583	28.750	28.833	57.500
Equivalència en jornades setmanals de treball			0,4	0,9	0,98	2,49	2,54	6,23	6,27	15,56	15,61	31,13		
1.1.1	Conservació	54%	419	932	977	2.484	2.529	6.210	6.255	15.525	15.570	31.050		
1.1.1 A	Conservació i curació	24%	186	414	434	1.104	1.124	2.760	2.780	6.900	6.920	13.800		
1.1.1 B	Conservació i restauració	30%	233	518	543	1.380	1.405	3.450	3.475	8.625	8.650	17.250		
1.1.2	Registre i documentació	46%	357	794	832	2.116	2.154	5.290	5.328	13.225	13.263	26.450		
1.1.2 A	Registre	20%	154	341	358	910	926	2.275	2.291	5.687	5.703	11.374		
1.1.2 B	Documentació	26%	204	452	474	1.206	1.228	3.015	3.037	7.538	7.560	15.077		
Mòdul 1.2: Planificació i gestió del patrimoni de l'entorn			23%		388	863	904	2.300	2.342	5.750	5.792	14.375	14.417	28.750
Equivalència en jornades setmanals de treball			0,2	0,5	0,49	1,25	1,27	3,11	3,14	7,78	7,80	15,56		
1.2.1	Conservació	62%	241	535	561	1.426	1.452	3.565	3.591	8.913	8.938	17.825		
1.2.1 A	Conservació i curació	28%	108	241	252	642	653	1.604	1.616	4.011	4.022	8.021		
1.2.1 B	Conservació i restauració	34%	132	294	308	784	799	1.961	1.975	4.902	4.916	9.804		
1.2.2	Registre i documentació	38%	147	328	344	874	890	2.185	2.201	5.463	5.478	10.925		
1.2.2 A	Registre	16%	62	138	144	367	374	918	924	2.294	2.301	4.589		
1.2.2 B	Documentació	22%	86	190	199	507	516	1.267	1.276	3.168	3.177	6.337		

Mòdul 1.3: Planificació i gestió de processos de recerca i coneixement													
		31%	523	1.163	1.219	3.100	3.156	7.750	7.806	19.375	19.431	38.750	
Equivalència en jornades setmanals de treball			0,3	0,6	0,66	1,68	1,71	4,20	4,23	10,49	10,52	20,98	
1.3.1	Catalogació, estudi i recerca	62%	324	721	756	1.922	1.957	4.805	4.840	12.013	12.047	24.025	
1.3.2 Gestió de documentació, informació i publicacions científiques			38%	199	442	463	1.178	1.199	2.945	2.966	7.363	7.384	14.725

TOTAL AF1	EPBs		Museus acreditats							
	0		1		2		3		4	
	Mínim	Òptim	Mínim	Òptim	Mínim	Òptim	Mínim	Òptim	Mínim	Òptim
Total hores anuals de dedicació	1.688	3.750	3.931	10.000	10.181	25.000	25.181	62.500	62.681	125.000
Equivalència en jornades setmanals de treball	0,9	2,0	2,1	5,4	5,5	13,5	13,6	33,8	33,9	67,7
Escala de complexitat (% sobre total òptim)	1,4%	3,0%	3,1%	8,0%	8,1%	20,0%	20,1%	50,0%	50,1%	100,0%

AF2 – Ponderació percentual de les funcions de planificació i gestió de la proposta de valor per calcular la dedicació anual

		SUBF.	FUNCIÓ	MÒDUL
				100%
Mòdul 2.1– Planificació i gestió d'una proposta de valor per als públics objectiu			100%	75,0%
2.1.1 - Planificació, producció i gestió d'exposicions, activitats i serveis		100%	53,0%	
2.1.1.A	Programació, producció i gestió d'exposicions	18,0%		
2.1.1.B	Programació, producció i gestió d'activitats i serveis	21,2%		
2.1.1.C	Serveis de biblioteca, mediateca i arxiu	13,8%		
2.1.2 – Desenvolupament de públics			47,0%	
2.1.2.A	Planificació i aplicació d'estratègies de desenvolupament de públics	11,3%		
2.1.2.B	Comunicació de la Proposta de Valor als públics objectiu	11,3%		
2.1.2.C	Atenció presencial i en línia a usuaris i participants	24,4%		
Mòdul 2.2 – Planificació i gestió d'una proposta de valor per als centres educatius				20,0%
2.2.1 – Activitats i serveis per a centres educatius		100,0%	100,0%	
Mòdul 2.3 – Participació en processos de desenvolupament comunitari				5,0%
2.3.1 - Accions de desenvolupament comunitari		100,0%	100,0%	
Total d'hores anuals de dedicació òptima dels museus de nivell de complexitat 4				125.000

AF2. Hores de dedicació òptimes i mínimes de dedicació anual per funcions i mòduls, segons nivells de complexitat

AF 2: Planificació i gestió de la proposta de valor			EPB		Museus acreditats								
			0		1		2		3		4		
			Mínim	Òptim	Mínim	Òptim	Mínim	Òptim	Mínim	Òptim	Mínim	Òptim	
Mòdul 2.1– Planificació i gestió d'una proposta de valor per als públics objectiu			75%	1.266	2.813	2.948	7.500	7.636	18.750	18.886	46.875	47.011	93.750
Equivalència en jornades setmanals de treball				0,7	1,5	1,6	4,1	4,1	10,2	10,2	25,4	25,4	50,8
2.1.1 - Planificació, producció i gestió d'exposicions, activitats i serveis			53%	671	1.491	1.563	3.975	4.047	9.938	10.010	24.844	24.916	49.688
Equivalència en jornades setmanals de treball				0,4	0,8	0,8	2,2	2,2	5,4	5,4	13,4	13,5	26,9
2.1.1.A	Programació, producció i gestió d'exposicions	18%		228	507	531	1.352	1.376	3.379	3.403	8.447	8.471	16.894
2.1.1.B	Programació, producció i gestió d'activitats i serveis	21%		268	596	625	1.590	1.619	3.975	4.004	9.938	9.966	19.875
2.1.1.C	Serveis de biblioteca, mediateca i arxiu	14%		174	388	406	1.034	1.052	2.584	2.602	6.459	6.478	12.919
2.1.2 – Desenvolupament de públics			47%	595	1.322	1.386	3.525	3.589	8.813	8.876	22.031	22.095	44.063
Equivalència en jornades setmanals de treball				0,3	0,7	0,8	1,9	1,9	4,8	4,8	11,9	12,0	23,9
2.1.2.A	Planificació i aplicació d'estratègies de desenvolupament de públics	11%		143	317	333	846	861	2.115	2.130	5.288	5.303	10.575
2.1.2.B	Comunicació de la Proposta de Valor als públics objectiu	11%		143	317	333	846	861	2.115	2.130	5.288	5.303	10.575
2.1.2.C	Atenció presencial i en línia a usuaris i participants	24%		309	687	721	1.833	1.866	4.583	4.616	11.456	11.489	22.913

Mòdul 2.2 – Planificació i gestió d’una proposta de valor per als centres educatius		20%		338	750	786	2.000	2.036	5.000	5.036	12.500	12.536	25.000
Equivalència en jornades setmanals de treball				0,2	0,4	0,4	1,1	1,1	2,7	2,7	6,8	6,8	13,5
2.2.1 – Activitats i serveis per a centres educatius		100%		338	750	786	2.000	2.036	5.000	5.036	12.500	12.536	25.000
Mòdul 2.3 – Participació en processos de desenvolupament comunitari		5%		84	188	197	500	509	1.250	1.259	3.125	3.134	6.250
Equivalència en jornades setmanals de treball				0,0	0,1	0,1	0,3	0,3	0,7	0,7	1,7	1,7	3,4
2.3.1 - Accions de desenvolupament comunitari		100%		84	188	197	500	509	1.250	1.259	3.125	3.134	6.250
TOTAL AF2				EPB		Museus acreditats							
				0		1		2		3		4	
				Mínim	Òptim	Mínim	Òptim	Mínim	Òptim	Mínim	Òptim	Mínim	Òptim
Total hores anuals de dedicació				1.688	3.750	3.931	10.000	10.181	25.000	25.181	62.500	62.681	125.000
Equivalència en jornades setmanals de treball				0,9	2,0	2,1	5,4	5,5	13,5	13,6	33,8	33,9	67,7
Escala de complexitat (% sobre total òptim)				1,4%	3,0%	3,1%	8,0%	8,1%	20,0%	20,1%	50,0%	50,1%	100,0%

AF3 – Ponderació percentual de les funcions dels Serveis Generals per calcular la dedicació anual

		FUNCIÓ	MÒDUL
			100%
Mòdul 3.1: Planificació i gestió de recursos, suport jurídic i contractació			60,0%
3.1.1	Gestió econòmicoadministrativa	20,0%	
3.1.2	Assessorament jurídic i contractació	20,0%	
3.1.3	Gestió del personal	20,0%	
Mòdul 3.2: Planificació i gestió d'infraestructures			40,0%
3.2.1	Manteniment i conservació d'instal·lacions i utilitatge	10,0%	
3.2.2	Neteja	20,0%	
3.2.3	Vigilància i seguretat	5,0%	
3.2.4	Gestió informàtica i telemàtica	5,0%	
Total d'hores anuals de dedicació òptima dels museus de nivell de complexitat 4			75.000

AF3. Hores de dedicació òptimes i mínimes de dedicació anual per funcions i mòduls, segons nivells de complexitat

			EPB		Museus acreditats									
			0		1		2		3		4			
			Mínim	Òptim	Mínim	Òptim	Mínim	Òptim	Mínim	Òptim	Mínim	Òptim		
Mòdul 3.1: Planificació i gestió de recursos, suport jurídic i contractació			60%		608	1.350	1.415	3.600	3.665	9.000	9.065	22.500	22.565	45.000
Equivalència en jornades setmanals de treball			0,3	0,7	0,8	1,9	2,0	4,9	4,9	12,2	12,2	24,4		
3.1.1	Gestió econòmicoadministrativa	20%	203	450	472	1.200	1.222	3.000	3.022	7.500	7.522	15.000		
3.1.2	Assessorament jurídic i contractació	20%	203	450	472	1.200	1.222	3.000	3.022	7.500	7.522	15.000		
3.1.3	Gestió del personal	20%	203	450	472	1.200	1.222	3.000	3.022	7.500	7.522	15.000		
Mòdul 3.2: Planificació i gestió d'infraestructures			40%		405	900	944	2.400	2.444	6.000	6.044	15.000	15.044	30.000
Equivalència en jornades setmanals de treball			0,2	0,5	0,5	1,3	1,3	3,2	3,3	8,1	8,1	16,2		
3.2.1	Manteniment i conservació d'instal·lacions i utilitatge	10%	101	225	236	600	611	1.500	1.511	3.750	3.761	7.500		
3.2.2	Neteja	20%	203	450	472	1.200	1.222	3.000	3.022	7.500	7.522	15.000		
3.2.3	Vigilància i seguretat	5%	51	113	118	300	305	750	755	1.875	1.880	3.750		
3.2.4	Gestió informàtica i telemàtica	5%	51	113	118	300	305	750	755	1.875	1.880	3.750		
TOTAL AF3														
			EPB		Museus acreditats									
			0		1		2		3		4			
			Mínim	Òptim	Mínim	Òptim	Mínim	Òptim	Mínim	Òptim	Mínim	Òptim		
Total hores anuals de dedicació			1.013	2.250	2.359	6.000	6.109	15.000	15.109	37.500	37.609	75.000		
Equivalència en jornades setmanals de treball			0,5	1,2	1,3	3,2	3,3	8,1	8,2	20,3	20,4	40,6		
Escala de complexitat (% sobre total òptim nivell 4)			1,4%	3,0%	3,1%	8,0%	8,1%	20,0%	20,1%	50,0%	50,1%	100,0%		

7. La distribució de la força de treball dels equipaments museístics, segons la seva vinculació professional

En el capítol anterior s'han establert els criteris i el procediment per saber amb precisió la força de treball que necessita un equipament museístic, segons el nivell de complexitat que tingui. Com ja s'ha dit anteriorment, cal no confondre la força de treball pel personal en plantilla d'un equipament. **La força de treball inclou tot el personal intern i tot el personal extern del museu.** La descrivim amb més detall. Respecte al **personal intern**, hi incloem la plantilla del museu, però també tot el personal que pertany al titular del museu però no a la plantilla de museu. Seria el cas de molts museus municipals que tenen un model de gestió indiferenciada, als quals els serveis centrals de l'Ajuntament els realitzen la majoria de les funcions de l'àmbit de serveis generals (contractació, gestió de recursos humans, assessoria jurídica, manteniment...).

Respecte al **personal extern**, la varietat de situacions és més àmplia. Tenim, en primer lloc, el personal que presta serveis amb **vinculació contractual**, entre els quals podem distingir dos grans grups: les **persones contractades a través d'empreses de serveis** i els **professionals independents i petites empreses**. El primer grup acostuma a prestar serveis de les funcions i de serveis generals, com la neteja, la vigilància del museu i de part de la proposta de valor, com seria l'atenció al públic. El segon grup és més heterogeni, les seves tasques estarien sobretot en els àmbits funcionals de la proposta de valor, com comissaris d'exposicions, personal de suport a la comunicació, desenvolupadors de públics i de la gestió d'actius patrimonials: restauradors, investigadors, entre d'altres. Un segon grup d'externs i que està emergint darrerament són les **contractades per estructures de cooperació museística**, com les xarxes de museus que realitzen tasques de documentació, de comunicació, d'accessibilitat... i totes aquelles que els museus que en formen part acorden mancomunar. Un darrer grup el formen **persones externes que no tenen una relació contractual**, com el cas d'investigadors, voluntaris o estudiants en pràctiques.

Com es pot veure, el col·lectiu que conforma "l'equip de gestió" d'un equipament museístic esdevé actualment una autèntica constel·lació de persones vinculades

a aquest de formes ben diferents. Aquesta situació és sens dubte un factor de complexitat rellevant per a qui hagi d'abordar la planificació d'un equip de gestió d'un museu, sense obviar cap funció. És una problemàtica que no s'ha abordat prou en la gestió cultural, malgrat la inseguretats que la situació comporta als responsables dels equipaments i la polèmica que sovint generen alguns fenòmens associats, com les contractacions externes. És necessari crear unes bases conceptuals sòlides que permetin relacionar, amb prou argumentació, cada funció i tasca d'un museu amb el tipus de vincle més idoni que han de tenir amb el prestador. També ho és elaborar una metodologia que faciliti al responsable d'un museu la composició d'aquest "mapping" de col·lectius de persones que conformen el seu equip de gestió. Aquest no és el propòsit de l'estudi, però al llarg de la seva elaboració ha sorgit amb força aquesta necessitat. Per aquesta raó, en l'apartat següent s'exposen unes primeres orientacions al respecte. Aquestes prenen com a punt de partida la distinció entre funcions estratègiques i operatives.

I per tancar el capítol s'avancen unes consideracions sobre un dels temes que genera més controvèrsia, l'externalització de serveis en els equipaments museístics.

7.1. Les funcions estratègiques i les funcions operatives d'un equipament museístic

L'anàlisi exhaustiva de les funcions d'un equipament museístic ha permès distingir unes funcions que es troben més al cor del seu funcionament. Aquestes són les estratègiques i tenen en comú que afecten la presa de decisions del museu i que estan íntimament relacionades amb la seva identitat. L'exercici d'aquestes funcions comporta un coneixement ampli dels actius patrimonials del museu i del seu entorn. Requereix temps i estabilitat. Les altres funcions **són les operatives, fonamentals perquè suposen l'execució efectiva de l'activitat i dels serveis del museu. Això no obstant, el seu exercici** exigeix una competència tècnica, sovint molt experta, però que no afecta la presa de decisions ni la identitat del museu. El desenvolupament d'aquesta distinció de funcions ens portarà a consolidar els primers criteris per ordenar les tasques internes i les externes d'un museu. Per fer-ho partim de nou dels nivells de responsabilitat d'un museu.²⁸

Nivells de responsabilitat d'un equipament museístic

En la gestió d'un equipament museístic hem de diferenciar **tres nivells de responsabilitat:**

28 Consulteu el capítol Les funcions estratègica i operativa de les direccions dels equipaments museístics

a. La direcció estratègica

- Planificació dels objectius a assolir durant un període temporal determinat (a curt o mitjà termini) a partir de la missió, visió, valors i posicionament de l'equipament.
- Avaluació de resultats i d'impacte.

b. La direcció operativa

- Definició dels públics objectiu i establiment de segments estratègics.
- Planificació i disseny de la proposta de valor per a cada segment estratègic i de les estratègies a desenvolupar.
- Definició del sistema de treball i coordinació funcional de l'equip de gestió.
- Seguiment de l'acció desenvolupada.

c. La producció i gestió dels serveis i activitats

- Producció executiva i gestió de les activitats i serveis.
- Gestió de recursos econòmics i materials.

d. Decidir la forma de gestió

Es poden fer algunes consideracions sobre la forma de gestió de cada nivell de responsabilitat:

- La direcció estratègica l'ha d'exercir sempre el titular de l'equipament.²⁹
- La direcció operativa la pot exercir el titular o la pot delegar a un tercer.
 - › Sempre és més recomanable que la direcció operativa dels serveis i activitats l'exerceixi el mateix ens que en fa la producció i gestió operativa.
 - › Si el titular fa la gestió operativa dels serveis que externalitza és molt difícil que pugui exigir al proveïdor resultats quan és ell qui ha pres les decisions que els determinen.
- La producció i gestió operativa de cadascun dels serveis i activitats la pot fer directament el titular o la pot delegar a un tercer.

²⁹ Cal entendre aquí com a direcció estratègica la potestat de decisió que sempre té el titular. Seguint la filosofia de tot aquest estudi sobre la direcció dels equipaments museístics, el titular té la funció de donar l'orientació de l'equipament (missió i visió) i les grans línies estratègiques. Pel que fa al/la director/a del museu, que hem descrit abastament, la seva funció és en primer lloc estratègica: d'una banda, ha d'assistir el titular en la formulació de l'orientació i l'establiment de les línies estratègiques, gràcies a un coneixement i expertesa dels actius patrimonials i de l'entorn que el titular no té habitualment, i exercir un seguiment continu de l'equipament per a l'acompliment de la seva missió i objectius.

- › A tal efecte, pot diferenciar la forma de gestió de cada àmbit funcional (actius patrimonials, proposta de valor, serveis generals).
- › Alternativament, pot analitzar quines funcions requereixen ser desenvolupades pel propi equip, atès que els professionals fixos que el formen tenen més garantida en el temps la continuïtat de la seva dedicació, en funció dels criteris següents:
 - Acumulació de coneixement sobre els actius patrimonials.
 - Acumulació de coneixement de les necessitats i interessos dels públics objectiu i l'entorn comunitari.
 - Acumulació de *know-how* en la capacitat d'aplicació d'aquests coneixements en el desenvolupament de les seves funcions.
- També pot analitzar, complementàriament, **quines funcions** no requereixen aquest coneixement i *know-how* i, per tant, **són més externalitzables** a proveïdors externs solvents.

En el cas de la gestió externalitzada hi ha **tres factors** molt importants:

- a. Els **plecs de condicions administratives i tècniques** han de precisar, a escala qualitativa i quantitativa, els serveis a prestar³⁰ i els requisits i mèrits que han de tenir els licitadors o adjudicataris. Aquesta tasca no només ha d'abordar la direcció operativa d'un museu sinó que també s'hi han d'implicar els diversos àmbits funcionals.
- b. Cal establir **indicadors de seguiment i de resultat** precisos.
- c. Cal constituir una **comissió de seguiment** o un òrgan equivalent que tingui atribucions per avaluar si la gestió externalitzada s'ajusta a les condicions contractuals i adaptar-les, si escau, a la realitat canviant per assegurar la màxima eficiència.

D'acord amb les consideracions anteriors, els titulars dels equipaments museístics decidiran, d'acord amb les seves circumstàncies:

- Quines funcions poden ser desenvolupades per professionals que formen part de la seva plantilla o d'una societat instrumental.
- Quines **funcions poden ser gestionades de manera mancomunada**.
- Quines **funcions seran proveïdes per operadors externs**.

En aquesta ponderació han de tenir en compte, a més dels criteris d'eficiència i sostenibilitat, els avantatges i inconvenients de cada opció pel que fa a les **despeses, ingressos i fiscalitat**.

³⁰ En el cas de gestió indirecta de serveis públics cal tenir en compte la Llei de contractes del sector públic, aprovada el 2017, que estableix dues modalitats contractuals en funció de l'existència o no de **risc operacional: la concessió de serveis i el contracte de serveis**.

7.2 L'externalització de serveis museístics

Les pràctiques de gestió externalitzada de serveis infraestructurals (manteniment, neteja i vigilància d'edificis o de la via pública, per exemple) existeixen des de fa molts anys, però la gestió externalitzada de serveis personals és més recent i ha estat sovint envoltada de polèmica.

Els dies 19 i 20 de setembre del 2007 la UB va organitzar les jornades *Models d'externalització dels equipaments i serveis culturals de titularitat pública*, amb el subtítol *Qualitat i eficiència en la cooperació públicoprivada*.³¹ Les ponències aportaven bases teòriques i metodològiques i l'anàlisi de casos va permetre avaluar pràctiques. Des de llavors no hi ha hagut una nova reflexió col·lectiva sobre la qüestió, tot i l'impacte de la crisi econòmica i els canvis en el marc jurídic i administratiu.

Diverses **opinions contràries a l'externalització** han argumentat que, de fet, aquesta modalitat de gestió és una **privatització encoberta** pel fet que, en molts casos, els titulars no han mantingut la direcció estratègica dels serveis ni el control i avaluació de resultats i que, sovint, han comportat també una notable **precarització laboral**.

Les males pràctiques, sovint regulades per **plecs de condicions defectuosos**, no permeten concloure que l'externalització sigui un model inadequat, ja que en molts altres casos ha mostrat que **la cooperació públicoprivada pot aportar eficiència i sostenibilitat**. Tampoc no es pot afirmar, tot i els potencials beneficis de la cooperació públicoprivada, que sigui una modalitat de gestió recomanable en tots els casos. El debat sobre els seus potencials beneficis i riscos, però, no pot ser apriorístic, s'ha de basar en arguments objectius.

Un nombre significatiu de museus, els darrers anys, a causa de la congelació o reducció de plantilles dels seus titulars, han hagut de recórrer a col·laboradors externs o proveïdors per dur a terme diverses funcions estructurals o per desenvolupar certs serveis per tal d'evitar danys irreversibles en la gestió del patrimoni o la desatenció de la comunitat. Això s'ha fet sense un marc jurídic i tècnic de referència i s'ha viscut com un procediment anòmal, ja que s'ha suposat que la gestió directa és potencialment més beneficiosa.

Els motius que justifiquen la **decisió d'externalitzar determinades funcions operatives** buscant l'eficiència i sostenibilitat poden ser, sobretot, dos:

- a. **La impossibilitat de gestionar-les de manera directa** perquè l'equip de gestió no pot assumir més càrrega de treball ni pot ser ampliada la seva composició, o perquè no té determinades competències professionals.
- b. **La voluntat d'aprofitar el valor afegit que pot aportar un operador extern**. El valor afegit pot ser *know-how*, economies d'escala, vinculació al territori, reconeixement social, tecnologia, etc. que comporten una major productivitat.

31 El recull de les aportacions va ser publicat per Quaderns Gescènics, sota la coordinació de Lluís Bonet.

8. Els professionals dels equipaments museístics

Un aspecte rellevant sobre els equips d'una organització són els perfils que han de tenir els seus professionals. Com ja s'ha dit, no és l'objecte de l'estudi, però fem una sèrie d'indicacions i reflexions sobre la qüestió que poden ajudar els gestors a configurar els seus equips d'acord amb el model d'equipament que s'ha tingut en tot moment com a referència i que és el que proposa el Pla de museus de Catalunya.

Recentment s'ha publicat el *Projecte de definició dels perfils professionals de museus*, elaborat per l'Associació de Museòlegs de Catalunya, i que ha comptat amb el suport de la Direcció General del Patrimoni Cultural. Fa una proposta sistematitzada dels perfils professionals d'un museu, on es descriuen les funcions de cada lloc proposat, la seva titulació, els requisits d'accés, la formació, els mèrits, així com la categoria i el nivell. També relaciona unes competències transversals per a cada perfil. Sens dubte és una eina de consulta cabdal per a qualsevol persona que es plantegi crear o replantejar la plantilla d'un museu.

Tanmateix, aquesta foto fixa, feta des de la perspectiva dels professionals de la museologia, ja pot estar patint canvis. Tot avança ràpid: si la digitalització, els canvis en la participació cultural ciutadana o en el mercat laboral ja ho feien i urgien els museus a transformar-se radicalment, la pandèmia de la COVID-19 possiblement els accelerarà.

El rumb d'alguns d'aquests canvis són clars i venen de lluny, com és el fet de situar l'usuari al centre d'atenció, o d'expandir l'activitat del museu més enllà dels seus murs, ja sigui al barri o al món sencer. Això afecta especialment l'àmbit de gestió de la proposta de valor d'un equipament museístic, en què la programació d'activitats i serveis, habitualment subordinada a les exposicions (visites guiades, dramatitzacions, tallers) o a la voluntat d'arribar a diferents públics, especialment als externs al museu, la potenciaran i poden generar nous perfils a l'entorn del desenvolupament de públics o de la creació i gestió de serveis en línia. També afecta les direccions dels museus, que hauran de reforçar el seu perfil estratègic,

donar la prioritat que li correspon a l'atenció a la ciutadania i incorporar als equips els professionals necessaris.

Però siguin aquests o uns altres els perfils possibles, la diversificació de funcions fa del museu una organització complexa en què participaran una miriada de professionals àmplia i híbrida, amb orígens i formacions diverses. No tots tindran la mateixa dedicació ni formaran part de la plantilla estable. Hi poden tenir lloc escenògrafs i directors d'escena, experts en realitat virtual, en gestió de *big data* o en intel·ligència artificial; desenvolupadors de públics, gestors de patrocini; a la vegada es modificaran o reorientaran els perfils dels educadors, dels mediadors o dels dinamitzadors comunitaris, els conservadors hauran de ser competents en *big data*. Quins es consolidaran i quins seran complementaris, el temps ho dirà. Però en tot cas, l'exercici de continuar identificant aquests perfils i el lloc que ocuparan als museus només es pot fer des d'una perspectiva interdisciplinària i de manera continuada.

La transformació dels equips no inclou exclusivament incorporar nous perfils professionals. Tant transcendent com això és que el conjunt dels seus membres, o la majoria d'ells, assumeixin una sèrie de competències transversals necessàries en tota organització cohesionada. Expliquem aquí les que considerem crítiques per avançar cap al model d'equipament a què ens hem referit abastament.

8.1. Competències transversals

Hi ha un cert consens sobre quines són les competències transversals necessàries per als professionals que formen part d'organitzacions productives i de serveis, públiques o privades. Entre la diversa literatura existent, hem pres com a referència les competències que estableixen el Parlament Europeu, les principals administracions catalanes, la Generalitat de Catalunya i la Diputació de Barcelona.

Competències instrumentals

Comunicació en llengües estrangeres, l'anglès en primer lloc

El Parlament Europeu destaca com a clau la competència en llengües estrangeres per al conjunt de la ciutadania europea. La descriu com l'habilitat per expressar i interpretar conceptes, pensaments, fets i opinions de forma oral i escrita (escoltar, parlar, llegir i escriure) per interactuar lingüísticament de manera adequada i creativa en els contextos socials, culturals i professionals més enllà dels propis.

Pel que fa als museus, hi ha una intensa i llarga trajectòria de desenvolupament del sector a escala internacional que es concreta en una alta generació de coneixements, en forma de publicacions, debats, webinars, legislacions governamentals i internacionals, recomanacions, protocols, manuals d'actuació que cobreixen pràcticament tot l'espectre de la gestió d'un museu. Llegir aquesta literatura, aportar coneixement o participar activament en trobades o projectes internacionals ha de formar part del paisatge d'un professional dels museus avui dia. El domini

suficient de la llengua anglesa, com a mínim, en el nivell que exigeixen actualment les universitats catalanes cal que sigui un requisit, no un mèrit, per a tots els tècnics superiors d'un museu.

Alfabetització digital

Ja s'ha comentat a l'inici d'aquest estudi la transcendència que té la digitalització dels equipaments museístics. Cal assolir una cultura digital global de l'organització. En el pla individual cada membre ha de tenir el domini d'eines i programaris comuns i específics, l'ús dels recursos de comunicació i d'anàlisi digitals, el seguiment proactiu de l'evolució de les tecnologies i de les possibilitats d'incorporar-les a la seva pràctica professional, i finalment la participació en els canvis organitzatius que la mateixa digitalització comporta. El projecte Museum. Sector Alliance (MUSA) recopila fins a 40 competències digitals i transversals per als professionals dels museus. Com es pot veure, les competències i els perfils digitals en el sector dels museus ja estan força definides.

Per als museus catalans digitalitzar-se és un gran repte. Molts estan endarrerits pel fet de tenir plantilles envellides i recursos limitats. La pandèmia de la COVID-19 ha fet més evident aquestes limitacions, a la vegada que en reforça la necessitat. Per resoldre-ho, ens sembla pertinent que es plantegi una estratègia “d'alfabetització digital” de país. Aquesta estratègia hauria d'identificar els dèficits més crítics a resoldre i dur a terme un pla que inclogués la formació dels equips, la incorporació de competències digitals en les ofertes de treball i la implantació progressiva de tasques digitals innovadores com l'explotació de *big data* o la producció de serveis en línia.

No és clar a hores d'ara quins d'aquests perfils esdevindran llocs de treball estables. Donat el risc i el cost associat que poden comportar per a un museu, instruments de mancomunicació de serveis, com les xarxes de museus, poden ser idonis per atendre inicialment aquestes necessitats, experimentar amb els perfils i valorar-ne els resultats.

Competències d'habilitats i actitudinals

Treball en equip

Segons el *Diccionari de competències* de la Generalitat de Catalunya, **treballar en equip** és “tenir capacitat per participar, col·laborar i coordinar-se activament en un equip o grup de treball. Tenir disposició per integrar-s'hi i fer que els altres també s'hi integrin, i potenciar la participació i la cohesió de l'equip o grup de treball, per tal d'assolir els objectius comuns”.

Aquestes capacitats individuals per al treball en equip són coincidents amb les que el Parlament Europeu reclama per al conjunt de la ciutadania i que anomena “competències socials i cíviques”, els elements fonamentals de les quals són “la capacitat de comunicar-se d'una manera constructiva en entorns diversos, mostrar tolerància, expressar i comprendre punts de vista diferents, negociar sabent inspirar confiança, i sentir empatia. Les persones han de ser capaces de gestionar l'estrès

i la frustració i d'expressar-los de manera constructiva, i també de distingir l'esfera professional de la privada”.

Els museus incorporen professionals molt diversos que han de col·laborar estretament per fer efectiu i satisfactori el projecte del museu, que ha estat elaborat estratègicament i en consens i que és, al capdavant, la concreció del seu servei públic. L'anàlisi de diferents funcions i tasques dels museus ens han mostrat les denses interrelacions que es produeixen entre elles. Els membres dels diferents àmbits del museu s'han de relacionar. Són necessàries unes habilitats i actituds individuals de tothom, inclosa la direcció, que permetin el treball cooperatiu.

Adaptabilitat

Segons el DIMCAL, l'**adaptabilitat** és “la capacitat d'ajustar-se a les situacions canviants en el lloc de treball amb la predisposició a l'aprenentatge i flexibilitat davant les exigències dels canvis”. Per assolir-la són necessàries unes competències complementàries:

- **Anàlisi dels entorns.** Cal saber i voler analitzar què ens envolta, en el pla social, sectorial, i identificar els canvis que s'hi produeixen.
- **Innovació i creativitat.** El coneixement dels entorns ens planteja nous reptes a resoldre. Segons el Diccionari de competències de la Generalitat, innovació és “la capacitat de generar noves idees i solucions creatives i formular suggeriments plausibles per a la implantació de noves metodologies i procediments de treball en el seu àmbit d'actuació”.

Els canvis econòmics, tecnològics o del consum cultural afecten el seu funcionament, el finançament dels equipaments, la seva activitat de recerca o el que ofereixen a la ciutadania. Són canvis sostinguts en què la capacitat d'adaptació dels equips és crucial.

Iniciativa

Tenir iniciativa significa actuar de manera autònoma i proactiva per resoldre de manera eficaç les situacions que sorgeixen en el dia a dia de l'activitat professional. També significa participar en la presa de decisions, diferents alternatives, i escollir les alternatives més viables per a la consecució dels objectius, basant-se en una anàlisi dels possibles efectes i riscos, així com de les possibilitats d'implementació.

Els museus demanen ser més autònoms, en els darrers anys són molts els que han perdut autonomia, especialment en l'àmbit de la gestió dels equips i dels recursos, a la vegada que s'ha empobrit l'acció estratègica. Recuperar o avançar cap a aquesta major autonomia implica millor responsabilitat. Per exercir-la són clau el sentit de la iniciativa i la capacitat de prendre decisions fonamentades. En el model organitzacional que es proposa aquestes no són virtuts exclusives de les direccions, ho són del conjunt dels membres.

9. Annex 1: Desglossament de les tasques de cada funció

9.1. Àmbit funcional AF0: Direcció

Aquest àmbit funcional inclou tres mòduls: **la direcció estratègica, la direcció operativa i la secretaria**. Encara que en la majoria de casos són exercides per la mateixa persona, sobretot en museus de complexitat baixa o mitjana, tenen funcions diferenciades. Per això, en aquesta anàlisi funcional les diferenciem en dos mòduls.

55

Mòdul 01: Direcció estratègica			
La direcció estratègica estableix els objectius i les línies d'activitat de l'organització. Les funcions de la direcció estratègica poden ser desenvolupades per un òrgan unipersonal (director/a) o col·legiat (Consell o Junta de Direcció). En organitzacions complexes, la direcció estratègica pot constituir una unitat de suport en la qual delega certes funcions (p. ex., la gestió del desenvolupament i cerca de recursos, l'elaboració d'un pla estratègic, etc.)			
Funció	Tipus	Tasca	Àmbits funcionals vinculats
0.1.1. Representació exterior, relacions institucionals i comunicació corporativa	Tasques de planificació i coordinació	Definir l'acció institucional exterior del museu a escala local, nacional i internacional.	
		Establir les prioritats de comunicació corporativa i les accions a dur a terme.	2.1;
	Tasques de producció i gestió	Dur a terme la interlocució entre l'organització del museu i el/s seu/s titular/s.	
		Exercir la representació del museu davant d'altres institucions i agents, tant públics com privats.	
		Comunicar i promocionar la identitat corporativa del museu i dels seus valors associats.	2.1;

0.1.2 Planificació estratègica i avaluació de resultats	Tasques de planificació i coordinació	Elaborar un pla estratègic del museu a mitjà a llarg termini (5-10 anys) conjuntament amb l'equip del museu i en coordinació amb la titularitat.	Tots els àmbits funcionals del museu
		Definir i implementar d'estratègies d'innovació i de millora contínua , especialment l'estratègia de transició digital 360° del museu. (1)	
		Definir les necessitats funcionals del museu i el perfil general del seu equip. Establir amb la titularitat els criteris sobre els serveis interns i externs del museu. Definir les principals necessitats formatives i de millora contínua.	Tots els àmbits funcionals del museu
		Coordinar l'equip del museu i les seves unitats , especialment en les accions transversals i de més valor estratègic (2)	
		Transmetre a la direcció operativa els objectius estratègics del museu , les seves necessitats funcionals, el perfil de l'equip i els criteris sobre la composició de la plantilla i sobre els serveis a externalitzar, així com les necessitats en recursos infraestructurals i tècnics.	3.2;
		Definir el sistema de seguiment i d'avaluació del projecte estratègic del museu.	
0.1.3 Gestió del desenvolupament, aliances i cerca de recursos	Tasques de producció i gestió	Atendre les orientacions i adoptar les mesures que prengui la titularitat respecte al desenvolupament del projecte estratègic i possibles correccions i implementar-les.	
		Avaluar els resultats i els impactes de les actuacions del museu. Presentar els resultats a la titularitat, a l'equip i als grups d'interès del museu.	
		Elaborar i implementar les mesures de correcció del pla estratègic , d'acord amb els resultats de l'avaluació i les mesures que prengui la titularitat.	Tots els àmbits funcionals del museu
0.1.3 Gestió del desenvolupament, aliances i cerca de recursos	Tasques de planificació i coordinació	Analitzar l'entorn, definir els grups d'interès i stakeholders del museu.	
		Analitzar les fonts de finançament possibles, elaborar estratègies de finançament i de partenariat.	
	Tasques de producció i gestió	Exercir una acció diplomàtica activa amb els grups d'interès i els <i>stakeholders</i> , conèixer els seus interessos i opinions sobre el museu.	
Cercar i accedir a possibles <i>partenaires</i> públics i privats i negociar i tancar amb acords de col·laboració, patrocinis, etc.			
Vetllar pel compliment dels compromisos presos amb els <i>partenaires</i> tant els propis com els dels tercers.			

Mòdul 02: Direcció operativa			
<p>La direcció operativa té per objectiu aconseguir que el museu elabori i proveeixi els productes, serveis i activitats de l'organització. En l'àmbit operatiu, cal diferenciar les funcions directives (planificació operativa, coordinació i control) de les executives (gestió d'actius patrimonials, producció de serveis i desenvolupament de públics, gestió de recursos de suport). La direcció operativa no té funcions estratègiques, que són pròpies de la direcció, són dues funcions clarament diferents.</p>			
Funció	Tipus	Tasca	Àmbits funcionals vinculats
0.2.1 Planificació operativa i definició de processos de producció	Tasques de planificació i coordinació	Elaborar els plans operatius del museu , els sistemes, eines i indicadors de seguiment i avaluació.	Tots els àmbits funcionals del museu
		Definir els principals processos de producció i de tramitació d'expedients , les temporitzacions que requereixen i els recursos.	3.2;
0.2.2 Organització, coordinació de l'equip i millora de l'eficiència	Tasques de planificació i coordinació	Definir la plantilla, els recursos econòmics, tècnics i infraestructurals del museu i organitzar-los d'acord amb els plans operatius del museu.	3.2;
	Tasques de producció i gestió	Coordinar, gestionar i fer el seguiment de l' evolució dels recursos del museu .	Tots els àmbits funcionals del museu
		Dirigir l'equip de serveis generals i establir el sistema de relacions (circuitos, procediments, etc.) amb les àrees funcionals a les quals donen suport.	3.2;
		Negociar amb agents i proveïdors acords contractuals o convenials sobre serveis i altres prestacions per al museu.	
		Seguir i corregir, si cal, el desenvolupament del calendari d'activitats i producció de serveis i l'execució pressupostària.	
		Establir els criteris d'actuació que han de permetre el funcionament administratiu del museu.	
		Negociar amb els treballadors o amb els seus representants tot allò que afecta les relacions laborals.	
Vetllar pel compliment de tot el marc normatiu que afecta el museu.			
0.2.3 Gestió dels indicadors i monitorització	Tasques de planificació i coordinació	Definir els indicadors i altres informacions de seguiment de l'activitat del museu i les eines adequades per la monitorització del conjunt de l'activitat del museu.	Tots els àmbits funcionals del museu
	Tasques de producció i gestió	Gestionar els nivells d'acompliment i de resultats previstos del conjunt d'activitats i projectes del museu , recopilant els indicadors, analitzant sistemàticament els quadres de comanament, i resolent amb les unitats funcionals les correccions que calgui fer.	

Mòdul 03: Secretaria			
Tant la direcció estratègica com l'operativa, a partir de cert nivell de complexitat, tenen necessitat d'una secretaria que gestioni l'agenda i les relacions amb tercers.			
Funció	Tipus	Tasca	Àmbits funcionals vinculats
0.3.1 Secretaria i gestió d'agenda	Tasques de producció i gestió	Gestió de l'agenda de la direcció. Gestió de les relacions institucionals amb tercers.	

(1) L'estratègia digital 360° pot ser una funció temporal de la direcció.

(2) S'assigna aquesta tasca a la direcció estratègica perquè el seu objecte és vetllar que les unitats de l'organització s'orientin al propòsit del museu, no el seu nivell d'efectivitat, que és propi de la direcció operativa.

9.2. Àmbit funcional AF1: Planificació i gestió dels actius patrimonials

Hi ha actius patrimonials identificats en la fundació de l'equipament i n'hi ha altres que es van incorporant amb el temps, com les noves adquisicions o el coneixement generat. Podem considerar que els actius patrimonials d'un equipament inclouen els següents elements: a). Les col·leccions o fons propis (el seu valor, nombre, volum, nivell de documentació i estat de conservació). b). El patrimoni de l'entorn (immaterial, natural, arquitectònic, monumental i altres). c). El coneixement generat a través de la recerca, recollit en publicacions pròpies o alienes o incorporat a les exposicions i activitats programades.

Mòdul 1.1: Planificació i gestió dels fons propis

Funció	Subfunció	Tipus	Tasca	Àmbits funcionals vinculats
1.1.1 CONSERVACIÓ	1.1.1.A Conservació i curació		Dins l'àmbit de la conservació, la funció de curació es centra en el coneixement del conjunt dels béns culturals del museu i la seva gestió. Inclou la tasca de catalogar. Catalogar és un treball de coneixement metòdic sobre un bé cultural i per tant és proper a tasques pròpies del mòdul funcional de recerca. La distinció que s'estableix aquí és que el fet de catalogar és una tasca prioritàriament de tipus bàsic, mentre que l'estudi dels objectes d'una recerca obeeix prioritàriament en una intenció concreta, justificada en un projecte.	
		Tasques de planificació i coordinació	<p>Elaborar i mantenir actualitzat el pla de col·leccions del museu. Inclou els següents continguts:</p> <ul style="list-style-type: none"> › definició de les col·leccions i els principis i criteris per al seu desenvolupament (especialment d'adquisició i d'alienació de béns), › els criteris de preservació, gestió i explotació dels béns, › les polítiques de cessions temporals i les recepcions de béns de tercers per motius de salvament, d'exposició temporal o altres. 	Tots els àmbits funcionals del museu, especialment planificació estratègica
			Documentar i avaluar l'activitat realitzada.	0.1

1.1.1 CONSERVACIÓ	1.1.1.A Conservació i curació	Tasques de producció i gestió	Seguir i conèixer els béns patrimonials externs d'interès per a les col·leccions del museu , cara a una possible adquisició, cessió o realització de projectes de recerca o d'exposició amb tercers.	1.3; 2.1; 3.1
			Gestionar les adquisicions i l'alienació de béns: compres, donacions, llegats, dipòsits, etc.	3.2;
			Proporcionar les dades o continguts dels béns per a bases de dades i l'explotació de metadades d'acord amb la normativa internacional.	1.3; 3.2;
			Elaborar els plecs de condicions tècniques dels contractes vinculats a la funció, fer-ne el seguiment i valorar-los.	3.2
	1.1.1 B Conservació i restauració	Tasques de planificació i coordinació	Elaborar el Pla de conservació preventiva de les col·leccions del museu. Inclou els següents continguts: <ul style="list-style-type: none"> › identificació i avaluació de riscos dels béns i proposta i prioritització d'accions per a reduir-los, › redacció de protocols i de procediments de seguiment i control, com les directrius i prescripcions per a l'exposició, l'emmagatzematge i el transport dels béns, › coordinació de les actuacions que es facin, › verificació de l'efectivitat de les propostes, › Redacció i seguiment del Pla d'Emergències o de Salvaguarda de la col·lecció. 	1.2; 2.1; 3.2
			Documentar i avaluar l'activitat realitzada.	0.1
			Gestionar la conservació i restauració de les col·leccions del museu i les tasques associades. <ul style="list-style-type: none"> › seguiment periòdic de l'estat de conservació de les obres de la col·lecció (les obres exposades, les que estan a les reserves i, si s'escau, les que estan en préstec o en dipòsit) › revisió periòdica de les condicions ambientals dels espais amb col·lecció i seguiment dels programes de monitoratge d'aquestes (temperatura, humitat relativa, contaminants, vibracions, plagues, etc.). › estudi i anàlisi dels materials constitutius de les obres de la col·lecció, les tècniques d'execució i els processos de deteriorament, › execució de les intervencions de conservació-restauració de les obres de la col·lecció, › documentació de totes les tasques de conservació-restauració i generació dels informes tècnics corresponents. › difusió i divulgació dels resultats de les recerques realitzades en els treballs de restauració. 	1.3; 2.1; 3.2

1.1.1 CONSERVACIÓ	1.1.1 B Conservació i restauració	Tasques de producció i gestió	Gestionar les activitats amb tercers: <ul style="list-style-type: none"> › supervisió de les tasques de conservació i restauració que s'encarreguin a persones o empreses externes, › avaluació dels informes d'instal·lacions i recursos (<i>facility reports</i>) de les institucions sol·licitants de préstecs o dipòsits, › control de les instruccions de muntatge d'obres i instal·lacions, › avaluació de l'estat de conservació i acompanyament de les obres en trànsit, supervisió embalatge, el desembalatge i la seva instal·lació i desinstal·lació (tasca de "correu"). 	2.1;3.2
			Elaborar els plecs de condicions tècniques dels contractes vinculats a la funció, fer-ne el seguiment i valorar-los.	3.2

1.1.2. REGISTRE I DOCUMENTACIÓ	1.1.2.A Registre	Comprèn totes les funcions i tasques associades a la identificació, anàlisi, ubicació i custòdia dels béns de les col·leccions d'un museu, així com la gestió del risc per tal de garantir-ne la conservació.		
		Tasques de planificació i coordinació	Planificar i coordinar les accions vinculades al control i registre dels béns de les col·leccions (grans dipòsits, llegats, campanyes de verificació d'inventari i neteja de bens, etc.). Inclou l'estudi de costos i de viabilitat econòmica de la custòdia i gestió de les col·leccions.	3.1; 3.2
			Planificar els moviments interns i externs de béns i documentar les ubicacions d'aquests (gestió i control de traçabilitat).	
			Documentar i avaluar l'activitat realitzada.	0.1
		Tasques de producció i gestió	Realitzar l'Inventari inicial, inscriure'l al Registre i documentar (tant en suport digital com físic) els béns culturals.	1.3;
			Aportar la informació sobre els béns culturals generada per l'activitat registral: ubicació, traçabilitat, contractació associada, valoracions.	1.1; 1.3; 2.1
			Gestionar els espais de les reserves pròpies i la contractació i control de magatzems externs.	3.2;
			Gestionar l' entrada de noves adquisicions o baixes i aixecament de dipòsits etc.	1.1; 1.3; 2.1; 3.1;3.2;
			Gestionar la recepció d'auditories del/s titular/s del museu i d'altres institucions com la Sindicatura de Comptes.	3.2
		Recopilar la documentació necessària per trametre als organismes de control internacional de moviments de béns , com a la Junta de Qualificació Valoració i Exportació de Béns del Patrimoni Cultural de Catalunya, el Ministerio de Cultura o el CITES.	3.2	

1.1.2. REGISTRE I DOCUMENTACIÓ			
1.1.2.A Registre	Tasques de producció i gestió	Coordinar la gestió de control duaner en la importació i exportació de béns temporals o definitius.	3.2
		Exposicions temporals › coordinació de les tasques de muntatge i desmuntatge que afecten els béns mobles de les exposicions temporals, incloent la possibilitat d'elaborar instruccions, › gestió dels transports locals o internacionals dels béns culturals de les col·leccions pròpies, alienes i de les exposicions.	2.1
		Gestionar les condicions de préstec amb tercers , tant de béns externs com interns. Negociar els contractes i elaborar els plecs de condicions tècniques i altres clàusules relatives al préstec.	2.1;3.2;
		Gestionar les assegurances dels béns de les col·leccions . Inclou les següents tasques: › determinació de les cobertures, incorporació, › valoració de les contractacions de pòlisses o incorporació a les garanties de la Generalitat de Catalunya i estatals, › elaboració de plecs i clàusules tècniques per a concursos d'assegurances, › gestió dels sinistres.	3.2;
		Gestionar les sessions de fotografia d'obres i els moviments associats.	1.1
		Elaborar els plecs de condicions tècniques dels contractes vinculats a la funció, fer-ne el seguiment i valorar-los.	3.2
		1.1.2 B Documentació	Tasques de planificació i coordinació
Planificar els recursos necessaris per documentar , especialment les bases de dades, tesaurus i altres eines per dur a terme la documentació de béns.	1.1;		
Documentar i avaluar l'activitat realitzada.	0.1		
Tasques de producció i gestió	Documentar i catalogar els béns de les col·leccions, en tots els formats, incloent la digitalització en 3D quan es consideri adient fer-ho.		1.1;
	Incorporar i actualitzar a les base de dades, la informació textual i gràfica de cada bé catalogat i/o documentat .		1.1;

		Tasques de producció i gestió	Dur a terme l' explotació de metadades de béns d'acord amb la normativa internacional.	1.1; 1.3; 3.2	
			Elaborar els plecs de condicions tècniques dels contractes vinculats a la funció, fer-ne el seguiment i valorar-los.	3.2	
			Documentar i avaluar les activitats realitzades.	0.1	
Mòdul 1.2 Planificació i gestió del patrimoni de l'entorn					
Inclou les funcions necessàries per gestionar altres béns patrimonials, més enllà de les col·leccions pròpies, que poden ser responsabilitat d'un museu, com edificis patrimonials i monuments, jaciments o elements del patrimoni natural. En cas que es tracti de col·leccions de béns mobles, les funcions del museu seran les mateixes descrites per a les col·leccions pròpies.					
Funció	Subfunció	Tipus	Tasca	Àmbits funcionals vinculats	
1.2.1 CONSERVACIÓ	1.2.1.A Conservació i curació	Tasques de planificació i coordinació	Elaborar el pla d'actuació sobre la gestió dels actius patrimonials de l'entorn que gestiona el museu. Gestionar el pla de preservació, gestió i explotació digital dels actius patrimonials de l'entorn del museu.	0.1	
		Tasques de producció i gestió	En cas que els béns de l'entorn comporti el desenvolupament d'una política de col·lecció (adquisició, alienació, etc) dur a terme les mateixes tasques que la funció 1.1.1 A.	Ídem funcions vinculades a 1.1.1 A	
	1.2.1 B Conservació i restauració	Tasques de planificació i coordinació	Elaborar el Pla de conservació preventiva dels béns de l'entorn , d'acord amb la descripció de tasques de la funció 1.1.1 B.	Ídem funcions vinculades a 1.1.1 B	
		Tasques de producció i gestió	Gestionar la conservació i restauració dels béns de l'entorn que inclou les tasques associades que consten a la funció 1.1.1 B.	Ídem funcions vinculades a 1.1.1 B	
	1.2.2. REGISTRE I DOCUMENTACIÓ	1.2.2. A Registre	Tasques de planificació i coordinació	Planificar totes les accions relacionades amb l'acte de registrar els béns patrimonials de l'entorn.	
			Tasques de producció i gestió	Dur a terme totes les tasques relatives al registre del béns de l'entorn que consten a la funció 1.2.1 A.	Ídem funcions vinculades a 1.2.1 A

1.2.2. REGISTRE I DOCUMENTACIÓ				
Funció	Subfunció	Tipus	Tasca	Àmbits funcionals vinculats
1.2.2. B Documentació	Tasques de planificació i coordinació		Planificar l'activitat de documentar els béns de l'entorn.	
			Planificar els recursos necessaris per documentar , especialment les bases de dades, tesaurus i altres eines per dur a terme la documentació dels béns de l'entorn.	
	Tasques de producció i gestió		Documentar els béns patrimonials de l'entorn i les altres tasques associades a aquests que consten en la funció 1.2.1 B .	Ídem funcions vinculades a 1.2.1 B
Mòdul 1.3. Planificació i gestió de processos de recerca i coneixement.				
1.3.1 CATALOGACIÓ, ESTUDI I RECERCA	Tasques de planificació i coordinació		Elaborar el pla de recerca del museu , d'acord amb la seva orientació estratègica. Inclou la planificació de col·laboracions amb altres centres de recerca i amb les universitats.	Tots els àmbits funcionals del museu
			Planificar les publicacions científiques del museu, tant d'articles per a tercers com publicacions pròpies en tots els suports possibles.	1.1; 1.2
	Tasques de producció i gestió		Dur a terme els projectes de recerca del museu , d'acord amb el seu pla de recerca.	1.1; 1.2; 2.1
			Gestionar, redactar les condicions tècniques de convenis i fer el seguiment de totes les recerques amb persones i institucions externes en què participi el museu.	3.2
			Valorar les propostes de col·laboració en recerques que proposin tercers.	1.1; 1.2; 2.1
			Fer recerca de recursos externs per als projectes d'investigació del museu (programes i ajuts institucionals, corporacions d'àmbits concomitants amb els objectius de recerca del museu) i gestionar les sol·licituds i les tasques associades.	0.1; 1.1; 1.2; 2.1
			Avaluar l'activitat de recerca duta a terme.	0.1

1.3.2 GESTIÓ DE DOCUMENTACIÓ, INFORMACIÓ I PUBLICACIONS CIENTÍFIQUES	La funció de gestió de la documentació, informació i publicacions científiques sovint es relaciona amb les biblioteques o centres de documentació dels museus. Això no obstant, la funció d'aquests serveis, ja que contenen i gestionen també informació en diferents formats per a públics més enllà de la comunitat científica, s'ubiquen en l'àmbit de la proposta de valor, funció 2.1.1. En tot cas, cada museu decidirà, d'acord amb el seu organigrama, si es crea una unitat per dur a terme les dues funcions o no.		
	Tasques de planificació i coordinació	Planificar l'arxiu de les recerques generades pel museu , recopilar les externes i adquirir els documents d'interès per a l'activitat d'investigació del museu.	1.1; 1.2; 2.1
		Elaborar el pla de publicacions científiques del museu.	1.1; 1.2
		Documentar i avaluar les activitats realitzades.	0.1
	Tasques de producció i gestió	Editar les publicacions científiques del museu en els diferents suports possibles i distribuir-la entre la comunitat científica.	
		Arxivar les recerques del museu i adquirir i arxivar tota la documentació d'interès per a l'activitat d'investigació del museu.	
		Facilitar als investigadors interns i externs la documentació arxivada.	
		Elaborar els plecs de condicions tècniques dels contractes vinculats a la funció, fer-ne el seguiment i valorar-los.	3.2

9.3. Àmbit funcional AF2: Planificació i gestió de la proposta de valor

La proposta de valor són tots aquells productes, serveis i activitats adreçats als públics objectiu i a les necessitats de l'entorn social. Aquest àmbit funcional s'encarrega de dissenyar, gestionar, planificar i produir la proposta de valor d'un museu i s'estructura jeràrquicament en mòduls funcionals, funcions i subfuncions. S'ha fet una relació de les principals tasques de cada funció o subfunció al màxim de precises possible i amb una mirada posada no tant en l'activitat actual dels museus, sinó en la futura, d'acord amb la visió del Pla de museus de Catalunya. Si bé aquest és un propòsit general a tots els àmbits, en les activitats de generació de proposta de valor és crític, ja que aquesta mostra la dimensió pública del museu. Cal remarcar que la participació que requereix aquesta àrea funcional per part d'altres àrees del museu és indispensable. El treball en equips interdisciplinaris i la ideació conjunta de projectes com les exposicions temporals, les accions educatives o altres activitats del museu són alguns dels factors que indiquen si el museu treballa estratègicament o no.

Mòdul 2.1: Planificació i gestió d'una proposta de valor per als públics objectiu

Funció	Sub-funció	Tipus	Tasca	Àmbits funcionals vinculats
2.1.1 PLANIFICACIÓ I PRODUCCIÓ DE PRODUCTES, ACTIVITATS I SERVEIS	2.1.1.A Programació i producció i gestió d'exposicions	Tasques de planificació i coordinació	Exposició permanent Fer el pla de millora contínua i l'actualització de l'exposició , d'acord amb el marc científic i el pla estratègic del museu. Inclou els criteris per avaluar els resultats i impactes.	Tots els àmbits funcionals del museu
			Exposicions temporals Planificar les exposicions a produir i les seves itineràncies i el de les exposicions externes. Elaborar els criteris per avaluar els resultats i impactes.	Tots els àmbits funcionals del museu
			Documentar i avaluar les activitats realitzades en l'exposició permanent i en les temporals.	
		Tasques de producció i gestió	Exposició permanent -Elaborar el projecte museogràfic i produir-lo , si es tracta d'un museu de nova planta o d'una renovació total. Inclou tant la presentació físicament com la virtual. -Mantenir i actualitzar periòdicament el relat de l'exposició física i virtual, i l'adequació dels elements que el desenvolupen: objectes, continguts textuais i audiovisuals, interactius, materials divulgatius i comunicatius, nous productes digitals. -Elaborar els plecs de condicions tècniques dels contractes que s'hagin de fer, fer-ne el seguiment i valorar-los. -Documentar i avaluar els resultats.	1.1;1.3; 2.2; 2.3; 3.1

2.1.1 PLANIFICACIÓ I PRODUCCIÓ DE PRODUCTES, ACTIVITATS I SERVEIS	2.1.1.A Programació i producció i gestió d'exposicions	Tasques de producció i gestió	Exposicions temporals Programar les exposicions a produir en un període determinat. -Elaborar el projecte museològic i museogràfic de cada exposició. -Produir les exposicions en el format físic i virtual. -Elaborar els continguts textuais i audiovisuals. -Elaborar els continguts a publicar en suport físic i virtual. -Elaborar els plecs de condicions tècniques dels contractes que s'hagin de fer, fer-ne el seguiment i valorar-los. -Documentar i avaluar els resultats.	1.3;2.2; 2.3;3.1;3.2
			Exposicions en itinerància Programar les exposicions a acollir en un període determinat. -Elaborar o adaptar els continguts textuais i audiovisuals (idiomes, accessibilitat, etc.). -Elaborar o adaptar els materials de divulgació i fer-ho tant físicament com virtualment. -Gestionar la recepció, el muntatge, desmuntatge i retorn de les exposicions i totes les tasques associades. (1) -Elaborar els plecs de condicions tècniques dels contractes que s'hagin de fer, fer-ne el seguiment i valorar-los. (1) -Documentar i avaluar els resultats.	1.1;2.2;3.2
	2.1.1.B Programació i producció d'activitats i serveis	Tasques de planificació i coordinació	Fer el pla d'activitats i serveis per als públics i grups d'interès del museu. Elaborar els criteris per avaluar els resultats i impactes. Documentar i avaluar les activitats realitzades.	Tots els àmbits funcionals del museu
			Programar el conjunt d'activitats i serveis , en un període determinat, incloent un càlcul dels recursos necessaris. Inclou la previsió de coproduccions i projectes a dur a terme amb tercers. Conceptualitzar, produir i gestionar les activitats i serveis presencials i digitals: visites guiades, tallers, itineraris, actuacions dramatitzades, activitats culturals complementàries, productes turístics, coproduccions amb tercers, accions singulars, entre altres.	1.1; 1.3; 2.2;2.3;3.1
		Gestionar el muntatge i desmuntatge de les activitats i emmagatzemar els materials que hagin generat.	3.2	
		Elaborar i redactar els continguts de les publicacions físiques i virtuals necessàries per informar i/o divulgar les activitats i serveis.	1.1;1.3; 2.2;2.3	
		Elaborar els plecs de condicions tècniques dels contractes que s'hagin de fer, fer-ne el seguiment i valorar-los.	3.2	

(1) Aquestes tasques tenen una relació estreta amb algunes de registre i de restauració, per la qual cosa, la coordinació i treball en equip és imprescindible. Això al marge que cada museu, d'acord amb el seu organigrama, establirà les unitats que en són responsables.

2.1.1 PLANIFICACIÓ I PRODUCCIÓ DE PRODUCTES	2.1.1 C Serveis de biblioteca, mediateca i arxiu	Tasques de planificació i coordinació	Elaborar el pla de fons i de serveis enfocats als grups d'interès del museu.	1.1;1.3; 2.2;3.1		
			Documentar i avaluar les activitats realitzades.			
		Tasques de producció i gestió	Desenvolupar les col·leccions de la biblioteca, mediateca i/o arxiu mitjançant la recerca de novetats i la realització de noves adquisicions.	1.1;1.3		
			Assegurar la conservació, l'inventari i la classificació dels recursos documentals.	1.3		
2.1.2 DESENVOLUPAMENT DE PÚBLICS	2.1.2.A Planificació i aplicació d'estratègies de desenvolupament de públics	Tasques de planificació i coordinació	Elaborar l'estratègia de desenvolupament dels públics. Inclou els criteris per avaluar els resultats i impactes.	1.3;2.1; 2.3; 3.1		
			Documentar i avaluar les activitats realitzades.			
		Tasques de producció i gestió	Analitzar el context social del museu i dels grups socials i d'interès que més responen als seus objectius estratègics.	1.1;1.3;2.1; 2.3;3.1		
			Observar les tendències de consum i participació cultural ciutadanes així com l'evolució d'altres fenòmens socials que puguin afectar la relació ciutadana amb el museu.	3.1		
			Elaborar anàlisis i estudis periòdics dels públics del museu amb diferents objectius: <ul style="list-style-type: none"> › recollida i interpretació de dades d'assistència de visitants i usuaris, › explotació de les big data que proporcionen els sistemes de ticteking, › recerques sobre l'experiència del visitant en l'ús del museu i en la interacció amb els continguts (user research). 	2.1;2.3; 3.1		
			Elaborar els plecs de condicions tècniques dels contractes que s'hagin de fer, fer-ne el seguiment i valorar-los.	3.2		
		2.1.2. B Comunicació de la proposta de valor als públics objectiu	Tasques de planificació i coordinació	Elaborar l'estratègia comunicativa del museu i planificar tota l'acció comunicativa. Comprèn La política de relació del personal amb els usuaris i amb els grups d'interès del museu. La política de comunicació digital: conceptualització del web i dels canals digitals, les estratègies SEO, el màrqueting digital. La relació amb els mitjans de comunicació social. El sistema de coordinació amb totes les unitats del museu i els criteris de relació tant amb l'exterior com entre unitats del museu. El pla de formació del personal de comunicació com d'altres unitats que es relacionen amb els públics i els grups d'interès, física o virtualment.	Tots els àmbits funcionals	
					Elaborar els criteris per avaluar els resultats i impactes de l'acció comunicativa.	
					Documentar i avaluar l'acció comunicativa.	

2.1.2 DESENVOLUPAMENT DE PÚBLICS		2.1.2. B Comunicació de la proposta de valor als públics objectiu	
Tasques de producció i gestió	Gestionar les relacions del museu amb els seus grups d'interès i els seus mitjans de comunicació: elaboració de comunicats, informacions, orals, escrites, audiovisuals. Documentar les notícies i publicacions relacionades amb el museu.	1.3;2.1;2.2; 2.3;3.1	
	Dissenyar i/o desenvolupar la imatge del museu i aplicar la identitat corporativa a tots els recursos comunicatius del museu.	3.1	
	Dur a terme les accions de comunicació i produir els materials comunicatius i divulgatius del museu (disseny, producció, impressió, distribució).	1.3;2.1;2.2; 2.3;3.1	
	Gestionar les eines de comunicació digitals (web, xarxes socials, etc.) tant en la producció o coproducció de continguts, com en el seguiment de mètriques.	1.3;2.1;2.2; 2.3;3.1	
	Gestionar la formació en comunicació de tot el personal del museu: atenció al públic, gestors del web, creadors de continguts, gestors de xarxes socials, etc.	1.3;2.1;2.2; 2.3;3.1	
	Elaborar els plecs de condicions tècniques dels contractes que s'hagin de fer, fer-ne el seguiment i valorar-los.	3.2	
2.1.2 C. Atenció presencial i on line a usuaris i participants	Tasques de planificació i coordinació	Elaborar la política d'atenció al públics del museu. Planificar els serveis de recepció i atenció als visitants i usuaris.	3.1; 2.2; 2.3
		Documentar i avaluar l'activitat duta a terme.	
	Tasques de producció i gestió	Gestionar la venda d'entrades per a activitats i serveis, fent ús dels sistemes de ticketing i altres eines adients.	3.2
		Gestionar l' accés i recepció dels visitants i usuaris.	2.2; 2.3
		Atendre globalment els visitants i usuaris al llarg de l'estada, d'acord amb els valors del museu.	2.2;2.3
		Gestionar la vigilància de les sales, de les obres i dels dispositius del museu exposats al públic.	3.2
		Controlar l'estat dels tots els elements dels espais i serveis per al públic i reportar les avaries i desperfectes per ser reparats o renovats.	1.1; 2.2; 2.3; 3.2
		Recollir i reportar les dades estadístiques de visitants i usuaris tant quantitatives, com qualitatives (valoracions de l'experiència, enquestes de satisfacció, etc.).	2.2;2.3
		Atendre trucades i respondre els correus electrònics amb demandes i/o consultes dels usuaris.	
		Gestionar l'obertura i tancament del museu.	
		En el cas que el museu disposi de botiga, restaurant bar i altres serveis auxiliars per als públics, gestionar-los o fer el seguiment dels prestadors del servei.	
		Elaborar els plecs de condicions tècniques dels contractes que s'hagin de fer, fer-ne el seguiment i valorar-los.	

Mòdul 2.2: Planificació i gestió d'una PV educativa per als centres educatius					
Funció	Sub-funció	Tipus	Tasca	Àmbits funcionals vinculats	
2.2.1 Activitats i serveis per als centres educatius		Aquesta funció aporta experiències educatives específiques als centres educatius formals, siguin escoles, esplais, escoles d'adults, etc. S'han d'elaborar juntament amb els docents responsables dels centres. Això no obstant, i ja que actualment podem considerar que el conjunt de la proposta de valor d'un museu té una dimensió educativa, és pertinent que les persones que duen a terme aquesta funció participin, per la seva expertesa educativa, en la producció de la resta d'accions de la PV.			
		Tasques de planificació i coordinació	Elaborar el pla general d'acció educativa del museu per als centres educatius.	Tots els àmbits funcionals del museu	
			Documentar i avaluar l'activitat educativa duta a terme.		
		Tasques de producció i gestió	Participar en la conceptualització i disseny de tots els productes i activitats del museu.	2.1	
			Produir i gestionar les activitats educatives adreçades als centres educatius.	2.1; 2.3;	
			Gestionar els espais dedicats a l'acció educativa (preparació de l'espai, muntatge, desmuntatge).	3.2	
	Elaborar els plecs de condicions tècniques dels contractes que s'hagin de fer, fer-ne el seguiment i valorar-los.	3.2			
Mòdul 2.3: Participació en processos de desenvolupament comunitari					
Funció	Sub-funció	Tipus	Tasca	Àmbits funcionals vinculats	
2.3.1. Accions de desenvolupament comunitari		Gestió de la participació de grups d'interès i de les comunitats relacionades amb el museu, per raons de proximitat o d'afinitat. La participació es produeix a diferents nivells, ús del museu i de les seves instal·lacions com a espai d'interrelació col·lectiva, valoració dels projectes del museu i formulació de noves línies d'activitat, elaboració de projectes propis, cocreació d'activitats amb l'equip del museu.			
		Tasques de planificació i coordinació	Elaborar l'estratègia de l'acció comunitària del museu , a partir de l'anàlisi i de la interrelació amb la comunitat propera i amb els seus grups d'interès.	Tots els àmbits funcionals del museu	
			Documentar i avaluar l'activitat duta a terme.		
		Tasques de producció i gestió	Dur a terme la mediació amb la comunitat propera i amb els grups d'interès per establir una relació de confiança d'aquests amb el museu.		
			Donar suport metodològic i logístic (cessió d'infraestructures i altres recursos) als processos de cocreació d'accions i projectes de grups i col·lectius.	2.1; 2.2; 3.2	
			Elaborar els plecs de condicions tècniques dels contractes que s'hagin de fer, fer-ne el seguiment i valorar-los.	3.2	

9.4. Àmbit funcional AF3: Planificació i gestió de serveis generals de suport

La funció general de l'àmbit és donar suport a les unitats que la componen perquè puguin dur a terme la seva activitat. A diferència de la resta d'àmbits i donada aquesta característica, es relacionen les tasques principals de suport als altres àmbits.

Mòdul 3.1 - Planificació i gestió de recursos, suport jurídic i contractació

Funció	Tipus	Tasca	Àmbits funcionals vinculats
3.1.1 Gestió econòmicoadministrativa	Tasques de planificació i coordinació	Planificar la gestió econòmica i administrativa del museu. Programari i eines de gestió, calendari d'execució i tramitació, establiment de circuits interns de les relacions amb les unitats del museu.	
	Tasques de producció i gestió	Gestió econòmica. Elaboració del pressupost i execució: gestió dels ingressos, tramitació de la despesa i control, tresoreria, liquidació, justificació de les despeses a la Intervenció o a l'auditor.	3.1;
		Arxivar tota la documentació relativa a la gestió pressupostària i fer el tancament anual del pressupost executat i la memòria econòmica.	
	Tasques de suport a les unitats funcionals	Donar suport a les unitats en l'elaboració del pressupost del museu. Fer seguiment de l'execució pressupostària de les unitats del museu i informar-les.	3.1;
		Informar la unitat d'assessorament jurídic dels recursos econòmics i del calendari de disposició d'aquests.	
3.1.2 -Assessorament jurídic i contractació	Tasques de planificació i coordinació	Analitzar tota la normativa , tant específica com general, que afecti el museu i organitzar el seu compliment.	
		Planificar el procés de contractació: definir les tasques a dur a terme i els terminis. Elaborar els protocols necessaris per a la redacció de contractes i documents complementaris.	Tots els àmbits funcionals del museu
		Elaborar el calendari anual i pluriannual de contractació, incorporant els principals contractes del museu, especialment els concursos, amb les unitats del museu afectades.	Tots els àmbits funcionals del museu

3.1.2 -Assessorament jurídic i contractació	Tasques de producció i gestió	Dur a terme la redacció i tramitació de licitacions de contractes amb les unitats afectades.	Tots els àmbits funcionals del museu
		Realitzar el seguiment dels serveis externs contractats i la resolució de les situacions relatives al compliment contractual, juntament amb les unitats afectades.	Tots els àmbits funcionals del museu
		Seguir sistemàticament les modificacions de la normativa de contractació i d'altre tipus que pugui afectar al museu, fer les actualitzacions pertinents i informar les unitats afectades.	Tots els àmbits funcionals del museu
		Emprendre les decisions legals que el museu consideri, i elaborar les respostes legals a possibles demandes o requeriments al museu fetes per tercers.	3.1;
		Arxivar els contractes adjudicats i de tots els expedients associats al procés.	
	Tasques de suport a les unitats funcionals	Informar i assessorar la gerència, la direcció i les unitats que ho necessitin en matèria normativa.	Tots els àmbits funcionals del museu
3.1.3 - Gestió del personal	Tasques de planificació i coordinació	Elaborar la plantilla del museu: catàleg de llocs de treball, procediments de selecció i de provisió, condicions de treball, règim retributiu, incentius, sancions.	3.1;
		Planificar la gestió de la plantilla: provisió d'altres i baixes, concursos de provisió, contractació temporal, provisió d'incidències.	
		Elaborar els plans de salut laboral de la plantilla.	3.1;
		Elaborar el pla de formació del museu.	Tots els àmbits funcionals del museu

3.1.3 - Gestió del personal	Tasques de producció i gestió	Gestionar la plantilla del museu. Tramitar altes i baixes, contractar el personal temporal, gestionar les nòmines, atendre les incidències i situacions particulars dels treballadors (permisos, llicències...) i sancionar.	
		Negociar amb els treballadors o amb els seus representants tot allò que afecta les relacions laborals. Elaborar els convenis i acords de condicions laborals a aprovar.	Tots els àmbits funcionals del museu
		Seguir les disposicions legals en matèria laboral, informar l'equip del museu i seguir el seu compliment.	Tots els àmbits funcionals del museu
		Gestionar l'activitat formativa de la plantilla, organització de cursos, tramitació de matrícules o de permisos per a cursos externs, etc.	Tots els àmbits funcionals del museu
	Tasques de suport a les unitats funcionals	Donar suport a la direcció en la definició de la plantilla.	3.1;
		Elaborar el pressupost anual de la plantilla.	3.1;
		Assessorar la direcció, a la gerència, a les altres unitats i als representants dels treballadors en matèria laboral.	Tots els àmbits funcionals del museu, especialment la direcció estratègica.

Mòdul 3.2 - Planificació i gestió d'infraestructures			
Funció	Tipus	Tasca	Àmbits funcionals vinculats
3.2.1 - Manteniment i conservació d'instal·lacions i utilatge	Tasques de planificació i coordinació	Elaborar el pla de manteniment de les instal·lacions i el pla d'inversions de reposició a mitjà termini.	3.1;
		Elaborar els plans de seguretat i d'emergència del museu.	3.1;
		Documentar i avaluar l'activitat duta a terme.	
	Tasques de producció i gestió	Gestionar el manteniment diari de les instal·lacions del museu : seguiment de consums, revisions dels aparells i reparació d'averies.	
		Gestionar els plans de seguretat, formar el personal del museu i fer accions de simulació d'emergències.	Tots els àmbits funcionals del museu
		Elaborar els plecs de condicions tècniques dels contractes que s'hagin de fer, fer-ne el seguiment i valorar-los.	
	Tasques de suport a les unitats funcionals	Assessorar les unitats que gestionen i custodien béns patrimonials les condicions i prestacions de les instal·lacions de climatització del museu.	
3.2.2 - Neteja	Tasques de planificació i coordinació	Establir un protocol de neteja del museu , tenint en compte els característiques i requeriments dels diferents espais (sales, auditoris, lavabos, espais interns com reserves o oficines), especialment d'aquells que inclouen béns patrimonials.	3.1;
	Tasques de producció i gestió	Dur a terme la neteja de les instal·lacions del museu i fer un seguiment periòdic de l'estat general.	
3.2.3 - Vigilància i seguretat	Tasques de planificació i coordinació	Elaborar el pla de vigilància i protecció dels béns patrimonials del museu contra robatoris, actes vandalisme entre altres.	3.1;
	Tasques de producció i gestió	Exercir la vigilància i la protecció dels visitants, dels treballadors i dels objectes exposats.	
		Evitar la comissió d'actes impropis i delictius tant a l'interior com a l'exterior de les instal·lacions del museu.	

3.2.4 - Gestió informàtica i telemàtica	Tasques de planificació i coordinació	Seguir les tendències tant en maquinari i com en programari per mantenir actualitzada la gestió.	
		Planificar les necessitats informàtiques i telemàtiques del museu.	Tots els àmbits funcionals del museu
	Tasques de producció i gestió	Gestionar l'activitat informàtica del museu: adquisicions i actualitzacions de maquinari i programari.	
		Gestionar les bases de dades , la seva protecció i la seva actualització.	1.3; 2.1;
	Tasques de suport a les unitats funcionals	Realitzar assessorament tècnic a les persones responsables de l'estratègia digital.	3.1;
		Donar suport a la formació del personal en competència informàtica.	Tots els àmbits funcionals del museu

10. Annex 2. Terminologia de planificació i programació

-
- **Idear:** generar una idea que pot satisfer una determinada necessitat. La idea, si hom considera que té valor, pot ser conceptualitzada i, posteriorment, estructurada, en forma de pla, programa o projecte.
 - **Conceptualitzar:** desenvolupar o definir una idea³² reflexionant sobre els termes que fem servir per expressar-la.
 - **Planificar:** elaborar un pla general, definint les necessitats a satisfer, els objectius, les estratègies per assolir-los i els *stakeholders* o parts interessades. No inclou la definició de les accions o mesures que es duran a terme.
 - **Programar:** elaborar un programa d'activitats (programació), accions o mesures, i definir les que es duran a terme en una determinada unitat de temps, la seqüència temporal i els costos. Un pla pot contenir diferents programes. Aquesta tasca correspon a la direcció operativa.
 - **Projectar:** elaborar el projecte d'una acció concreta que es vol dur a terme en el marc d'un programa. Es desglossa en tasques i se'n defineix la seqüència operativa. Aquesta tasca correspon al nivell de producció executiva.

³² Segons Tozzi (2008, *Pensar por sí mismo. Iniciación a la Pedagogía de la Filosofía*), la generació d'idees comprèn tres processos mentals: problematitzar (l'activitat intel·lectual per la qual es posa en dubte una certesa inicial), conceptualitzar (el camí mitjançant el qual s'intenta definir una idea) i argumentar (donar raons convincents per dubtar o afirmar).

11. Annex 3. Càlcul d'hores anuals necessàries per a cada funció d'un museu

Exemples segons diferents nivells de complexitat d'un museu

Exemple 1

78

Partim del model estàndard de les pàgines 31 i 32. Els nivells de complexitat de cada **àmbit funcional resultarien** els següents:

AF1	3
AF2	2
AF0	2
AF3	2

Si apliquem a aquests resultats els paràmetres de dedicació d'hores anuals segons nivell de complexitat de la pàgina 35, el museu d'aquest **exemple 1** ha de dependre les hores que consten a la taula següent per poder complir les funcions que té encomanades.

Hores de dedicació mínimes i òptimes de cada àmbit funcional

	Nivell 2		Nivell 3		TOTAL	
	Mínim	Òptim	Mínim	Òptim	Mínim	Òptim
AF1			25.181	62.500	25.181	62.500
Equivalència en jornades			13,6	33,8	13,6	33,8
AF2	10.181	25.000			10.181	25.000
Equivalència en jornades		13,5			5,5	13,5
AF3	6.109	15.000			6.109	15.000
Equivalència en jornades	3,3	8,1			3,3	8,1
AF0	4.073	10.000			4.073	10.000
Equivalència en jornades	2,2	5,4			2,2	5,4
Total hores dedicació					45.544	112.500
Equivalència en jornades					24,7	60,9

Segons la taula resultant, el museu exemple tindria una dedicació professional total d'entre 45.544 i 112.500 hores anuals, és a dir, entre 24,7 (mínim) i 60,9 (òptim) jornades professionals (exercides per professionals propis o externs, a dedicació plena o parcial).

Exemple 2

En aquest exemple es modifiquen, respecte a l'exemple anterior, els nivells de complexitat d'alguns àmbits.

AF1	1
AF2	3
AF0	3
AF3	2

L'aplicació dels paràmetres de la pàgina 35 donaria els resultats següents:

Hores de dedicació de cada àmbit funcional

	Nivell 1		Nivell 2		Nivell 3		TOTAL	
	Mínim	Òptim	Mínim	Òptim	Mínim	Òptim	Mínim	Òptim
AF1	3.931	10.000					3.931	10.000
Equivalència en jornades	2,1	5,4					2,1	5,4
AF2					25.181	62.500	25.181	62.500
Equivalència en jornades					13,6	33,8	13,6	33,8
AF3					15.109	37.500	15.109	37.500
Equivalència en jornades					8,2	20,3	8,2	20,3
AF0			4.073	10.000			4.073	10.000
Equivalència en jornades			2,2	5,4			2,2	5,4
Total hores dedicació							48.294	120.000
Equivalència en jornades							26,1	65,0

Aquests dos museus exemple tindran un total similar d'hores anuals, però amb perfils professionals molt diferents (en l'exemple 1 la meitat cobriran funcions d'AF1, en l'exemple 2 la meitat cobriran funcions d'AF2).

Crèdits

Elaboració

Janina Berzosa	Professional independent
Jaume Colomer	Bissap. Consultora externa
Oriol Picas	Servei de Museus i Protecció de Béns Mobles

En l'elaboració d'aquest document hi han participat les persones que es detallen a continuació, a les quals agraïm les seves aportacions.

Jordi Abella.....	Director Ecomuseu de les Valls d'Àneu
Eduard Bech	Director Museu de l'Empordà
Sònia Blasco	Cap de la Secció de Coord. Museística Servei de Museus i Protecció de Béns Mobles. Departament de Cultura
Mònica Borrell	Directora Museu Nacional Arqueològic de Tarragona
Joan Bosch	Coordinador Màster del Patrimoni Cultural i Natural. Universitat de Girona
Gemma Carbó.....	Directora Museu de la Vida Rural. L'Espluga de Francolí
Silvia Carbonell	Directora Museu Tèxtil de Terrassa
Josep Maria Carreté	Gerent Museu d'Art Contemporani de Barcelona
Carme Clusellas	Directora Museu d'Art de Girona
Laia Collado	Gerent Museus de les Ciències Naturals de Barcelona

Maria Feliu	Coordinadora Màster de Gestió del Patrimoni Cultural i de Museologia. Universitat de Barcelona
Xavier Fornos	Director Vinseum. Museu de les Cultures del Vi de Catalunya
Marta Gabernet	Presidenta Associació de Conservadors-Restauradors Associats de Catalunya
Àngel Galobart	Director Museu de la Conca Dellà. Isona
Eulàlia Garcia.....	Cap de col·leccions Museu de Ciències Naturals de Barcelona
Carles Garcia	Director Museu del Ter. Manlleu
Magda Gassó	Cap del Servei de Museus i Protecció de Béns Mobles. Departament de Cultura
Teresa Gonzalez	Cap del Departament d'Educació Museu Nacional d'Art de Catalunya
Olga López.....	Responsable de projectes Museu Marítim de Barcelona
Imma Lorés	Directora Diploma de Postgrau en Direcció Estratègica de Museus i Centres Patrimonials. Universitat de Girona
Víctor Magrans	Administrador Museu Nacional d'Art de Catalunya
Miquel Martí.....	Director Museu de la Pesca
Mireia Mayolas.....	Responsable de l'Àrea d'Educació i d'Activitats Museu Marítim de Barcelona
Xavier Menendez	TènicOficina del Patrimoni Cultura. Diputació de Barcelona
Mireia Mestre.....	Cap de l'Àrea de Restauració i Conservació Preventiva Museu Nacional d'Art de Catalunya
Àngel Mestres	Director Trànsit projectes SL
Guillem Mundet	Director Palau Güell de Barcelona
Jordi Padró.....	Director STOA, propostes culturals i turístiques S.L.
Vinyet Panyella	Presidenta Consell Nacional de la Cultura i de les Arts
Jordi Pardo.....	Director Fundació Pau Casals
Jordi Pons	Director Museu del Cinema
Bernat Puigdollers	Equip de direcció Museu de Montserrat
Núria Rivero.....	Responsable Gestió de col·leccions. Institut de Cultura de Barcelona
Ariadna Robert	Responsable de l'Àrea de Logística i Registre Museu d'Art Contemporani de Barcelona

- Conxa Rodà Codirectora Curs d'estratègia digital per a organitzacions culturals.
Universitat Oberta de Catalunya. Museu Nacional d'Art de Catalunya
- Xavier Roigé Director Màster de Gestió del Patrimoni Cultural i de Museologia.
Universitat de Barcelona
- Txema Romero..... Director Museu d'Art de Cerdanyola
- Albert Sierra..... Responsable Estratègia digital.
Agència Catalana del Patrimoni Cultural
- Tracy Sires..... Directora Teatre Auditori de Granollers
- Jordi Tura Director Museu Etnològic del Montseny. La Gabella
- Lina Ubero..... Cap de Programes Públics Museu de Ciències Naturals
de Barcelona
- Anna Valls..... Directora Centre de Documentació i Museu de les Arts Escèniques
- Pepa Ventura..... Directora Museu Abelló
- Joan Vicens..... President Associació de Museòlegs de Catalunya
- Emili Volta Director Virreina SL