

**Anna Vié Riba**  
**Tesi doctoral**

**El professional del museu. Proposta de formació.**

**Responsable de la direcció: Daniel Rico Camps**  
**Departament d'Art**  
**Facultat de Filosofia i Lletres**  
**Universitat Autònoma de Barcelona**  
**2008**

## ÍNDIX

Índex de les figures .....	4
1. Introducció .....	6
2. Marc teòric .....	12
A- El museu .....	10
2.1 Passat i present de la definició de l'ICOM .....	12
2.2 Revisió de les funcions i les finalitats del museu .....	37
2.3 Cap al nou capítol .....	53
B- Els professionals .....	56
2.4 Les àrees de treball.....	56
2.4.1 Cap a una definició en àrees del museu del segle XX..	56
2.4.2 Una redefinició de les àrees pel museu del segle XXI..	74
2.5 Els perfils professionals .....	95
C- La formació .....	121
2.6 Introducció: el sistema educatiu espanyol .....	121
2.7 La universitat .....	129
2.7.1 Període de la LOU, des del 2001 fins a l'actualitat .....	130
2.7.2 La construcció del futur: l'EEES .....	135
2.8 On ubiquem la formació en museologia en els estudis universitaris? .....	139
2.8.1 La formació en museologia en l'Estat espanyol .....	149
2.8.2 La formació en museologia en la Unió Europea .....	168
2.9 Valoracions: mancances, necessitats i possibilitats .....	184
3. La proposta d'acció: el programa de màster .....	190
3.1 Estructura .....	195
3.2 Contingut .....	197
3.3 Objectius .....	202
3.4 Criteris .....	203
3.5 Fitxa tècnica i desenvolupament .....	205
4. Conclusions i futures vies .....	208
5. Bibliografia .....	213
Bibliografia .....	213
Recursos electrònics .....	227
6. Annexos .....	240



## Índex de les figures:

### *a) El museu.*

Figura 1: el museu tradicional

Figura 2: el nou museu

Figura 3: el museu actual

Quadre I. Elements integradors de la comunicació

Figura 4: la mediació

### *b) Els professionals.*

Quadre II. Personal dels museus arqueològics de l'Estat, 1901

Quadre III. Personal d'El Prado, 1920

Quadre IV. Personal facultatiu del Museu Frederic Marès

Quadre V. Personal facultatiu del Museu Picasso

Quadre VI. Personal facultatiu del Museu Nacional d'Art de Catalunya

Quadre VII. Personal facultatiu del Museu d'Art de Sabadell

Quadre VIII. Definició de les àrees de treball del museu

Organigrama: Àrees en el museu del segle XXI

Figura 5: esquema de confluències

Quadre IX. Àrees de treball: dependència i missió

Quadre X. Àrea de col·leccions

Quadre XI. Àrea de comunicació

Quadre XII. Àrea de gestió

Quadre XIII. Les competències del professional de museu

Quadre XIV. Àrees de treball i perfils

### *c) La formació*

Quadre XV. Programes en museologia de l'Estat espanyol

Quadre XVI. Programes en gestió cultural de l'Estat espanyol

Quadre XVII. Programes en museologia del Regne Unit

Quadre XVIII. Estructura del màster en museologia

Fitxa tècnica del màster en museologia



## 1. Introducció

En els darrers temps, el patrimoni i la seva museïtzació han adquirit un gran protagonisme. A la sensibilitat i la demanda per part d'una societat que cada vegada disposa de més temps lliure, més recursos i més interès per la cultura, s'hi ha sumat l'interès dels polítics, la qual cosa ha provocat la reorganització i el sorgiment de multitud d'institucions culturals. Ens trobem davant una sèrie de nous reptes culturals, socials i econòmics, els quals haurem de precisar i analitzar per veure com poden contribuir en aquestes institucions culturals, i en concret, en i per els museus d'art, i donar resposta als nous desafiaments i a les necessitats plantejades. Qualsevol institució museística requereix un equipament, un espai físic i una sèrie de material per treballar, un públic que gaudeixi de la feina feta, però també necessita professionals, persones preparades per donar resposta a les necessitats i les realitats del sector. La nova manera de treballar provocarà la demanda d'una major professionalització dels qui hi treballen o hi hagin de treballar; personal que, a més de portar a terme una sèrie de tasques i missions que responguin a allò exigint segons la posició o el lloc de treball, tenen responsabilitats, han de desenvolupar habilitats i competències professionals i formatives, a més de desenvolupar-ne altres de tipus genèric i específic.

Aquest personal de museu existeix, evidentment, tot i que l'actual Reglament de museus de titularitat estatal i del sistema espanyol de museus, aprovat pel Reial decret 620/1987, de 10 d'abril, careix de referències explícites relatives al seu perfil professional. Aquest és un dels motius que ens ha portat a definir-los nosaltres mateixos; uns perfils professionals amb capacitats, habilitats i coneixements experts i específics propis d'una professió orientada al servei públic i emparada en diversos codis deontològics però a la qual li manca quelcom important: un títol propi i oficial que identifiqui el professional de museu. Com pot ser que una de les sortides professionals amb més demanda i necessitats actual com és la de personal de museu no gaudeixi de titulació pròpia?

Les perspectives d'aquest sector professional són bones. Hi ha sensibilització i demanda, però considerem que s'ha d'examinar amb deteniment aquesta realitat que acabem de plantejar i aprofundir en el sistema educatiu actual per analitzar i reflexionar sobre els possibles canvis i les possibles millores que afavoreixin la formació dels actuals i dels futurs professionals del sector. Aquest motiu m'ha impulsat a fer aquest estudi, amb una vessant allunyada dels estudis més teòrics de tesis doctorals de col·legues historiadors de l'art com jo. Una tesi que té un objectiu clar:

aprofitar la conjuntura del canvi en el sistema educatiu universitari en l'àmbit europeu per reflexionar sobre una realitat que ens preocupa, i afavorir, des de l'àmbit espanyol -i, més concretament, des de la Universitat Autònoma de Barcelona-, la creació d'una formació oficial i especialitzada en l'àmbit del museu dins la carrera universitària.

Cal dir que en aquest estudi ens centrarem en els museus i no en altres tipus d'institucions culturals. Concretament, en els museus d'art, per ser l'àmbit amb el qual treballa i del qual formo part.

Per fer-ho hem organitzat el treball en dues parts, la primera és la part teòrica en què ens centrarem en tres elements clau: el museu, el professional i la formació. La segona part del treball és una proposta d'acció, un programa de màster oficial en museologia.

Pel que fa al marc teòric, partim del primer element, el museu i de la definició que d'aquest dona actualment l'*International Council of Museums*, ICOM, en considerar-lo el màxim representant en matèria museística a escala internacional. Fem un repàs ràpid als moments que més ens interessin de la història d'aquesta institució centenària, ja que no és intenció d'aquest estudi aprofundir ni detallar l'evolució del museu. Una breu panoràmica ens permetrà tenir una visió global de la seva transformació.

A continuació puntualitzem les funcions i les finalitats del museu definides per l'ICOM. Veurem com s'ha produït sobretot una ampliació de la trilogia de les funcions que caracteritzen el museu de tipus tradicional, basat en la conservació, l'estudi i l'exposició per altres de noves, la funció comunicativa així com les finalitats o propòsits d'educar i gaudir, les quals conformen cada dia més l'esdevenir d'una institució del segle XXI.

Conèixer el professional que treballa als museus i per, als museus serà el pas següent. Els professionals que s'han vist amb l'obligació d'aportar els seus coneixements a una realitat que no s'ensenyava a les aules. Amb el temps, s'ha donat pas a noves necessitats les quals han estat assumides pels mateixos professionals del museu tradicional. També, atesa la falta de tradició, algunes tasques les han desenvolupat arquitectes, administradors públics o persones alienes al museu. Ens interessa estudiar l'estructura i l'organització interna dels professionals en els museus. Nomenar-los i definir-los ens ajudarà a conèixer millor qui són i com treballen. Per fer-ho ens valdrem d'exemples d'institucions properes, com el Museu Frederic Marès, el Museu Picasso, el Museu Nacional d'Art de Catalunya o el Museu d'Art de Sabadell.

Esbrinar si el panorama ha canviat en els darrers anys i si hi ha un dèficit de professionals en la cultura museística serà un altre dels objectius de la recerca. Si la resposta és afirmativa, haurem de raonar quins són els nous perfils professionals així com proposar l'actualització dels ja existents, ja que convindria que les tasques les portés a terme el personal relacionat de forma directa amb el museu i no pas professionals externs, els quals fins fa poc no eren habituals en el museu però que actualment han de donar resposta a noves necessitats.

La creació d'un organigrama de personal i la seva explicació (sense detallar-ne tots i cada un dels llocs de treball), així com el desglossament de cada una de les àrees i subàrees de treball ens permetrà desgranar tota una informació vital per poder detallar, més endavant, els perfils professionals que genera. És per aquest motiu que definim cada un dels perfils professionals que considerem necessaris en un museu a partir d'un model preestablert creat per nosaltres mateixos.

Per desenvolupar aquest apartat ha estat indispensable la consulta d'informes i estudis relacionats directament amb el tema, així com la publicació per part de l'*International Council Training of Personnel*, ICTOP, del document "Frame of reference for museum professions in Europe", redactat de manera paral·lela al nostre estudi. Es tracta d'un primer document de treball d'àmbit europeu, una guia en la qual s'anomenen i es descriuen les vint professions que trobem representades en el museu actual. El document va ser presentat a l'Assemblea General d'ICOM, l'agost de 2007. També ha estat important el document fet pel comitè nacional italià de l'ICOM titulat "La carte nazionale delle professioni museali". Publicat el 2007 però iniciat dos anys abans, consisteix en una introducció al mapa de les principals professions del museu a Itàlia.<sup>1</sup>

Com ja hem comentat, és important que les feines les facin per col·lectius professionals i que els processos de selecció afavoreixin l'atracció i la tria de candidats amb les competències necessàries pels requeriments que té el lloc de treball responent a la demanda d'un professional de museu del segle XXI. No és objectiu d'aquest treball dissertar sobre el context del món professional actual ni sobre la inserció laboral dels graduats.

---

<sup>1</sup> Ambdós documents es poden consultar a: <http://ictop.f2.fhtw-berlin.de/images/english.pdf>  
<http://www.icom-italia.org/modules.php?op=modload&name=UpDownload&file=index&req=viewsdownload&sid=7>. Per a més informació podeu consultar l'apartat corresponent de l'estudi.



Malauradament, una de les observacions que hem pogut fer en aquest estudi és que hi ha un gran desequilibri entre la realitat professional i el panorama formatiu del sector. Hi ha poca coordinació entre les propostes d'ensenyament i, a més, no es tenen en compte els requisits suggerits pels organismes internacionals. Ens referim, per exemple, a les directrius marcades per l'ICOM en el document *Guías de currículo para el desarrollo profesional en museos de ICOM*, de febrer de 2003.<sup>2</sup>

I és que els coneixements que tenen els professionals de museu en actiu els han adquirit de forma autodidacta amb l'experiència, mitjançant la resposta als reptes del dia a dia, a l'adquisició de coneixements i mètodes de treball i a trobar solucions als problemes diaris. Les tasques cada vegada són més complexes, per tant, és evident que es necessita una formació especialitzada universitària inicial, que plantegi diferents itineraris i opcions; però aquesta formació ha de ser continuada al llarg de la carrera professional. La clau per a l'adaptació al nou context passa, doncs, per la reforma de la formació dels actuals i dels futurs professionals. Ara bé, com? Serà quelcom que intentarem respondre al llarg de l'estudi.

Ens centrarem en primer lloc a conèixer l'actual sistema educatiu i és que el seu coneixement ens permet indagar i intentar donar respostes sobre per què la formació en museologia és com és. Hem aprofitat un apartat de la investigació per intentar comprendre millor la realitat del nostre país pel que fa al panorama de la formació museològica. Malauradament, tot i la sensibilització que es denota pel sector i l'existència d'una legislació més o menys recent, no hi ha presència d'aquesta ciència en l'entorn educatiu de tipus bàsic o mitjà, i és quasi nul·la en el superior, en els programes universitaris. És únicament la universitat l'encarregada d'oferir aquest tipus de formació mitjançant assignatures soltes dins de llicenciatures més generalistes o a través de cursos de postgrau. Els programes haurien de garantir un equilibri entre els continguts teòrics i els pràctics però, com veurem més endavant, difícilment es porta a terme ja que la realitat pràctica i la teòrica són dos móns completament separats, sumat al fet que siguin els mateixos professionals de museu els qui se'n facin càrrec.

La construcció del futur Espai Europeu d'Educació Superior, l'EEES, el qual demana a les institucions acadèmiques un canvi en les seves actuacions, activitats i cultures docents, alhora que ens ofereix l'oportunitat d'analitzar i dissenyar els programes de les titulacions i els estudis de postgrau dins d'un procés dinàmic i actiu, ens obre vies per proposar possibles solucions al context presentat.

---

<sup>2</sup> <http://www.city.ac.uk/ictop/curricula-es.html>

L'EEES és el camí i els nous màsters oficials tenen molt d'interès. En aquest tipus d'estudis de postgrau hi veiem la possibilitat de donar resposta a totes les matèries que es treballen de forma més superficial en el grau, en les quals no té sentit especialitzar-se des del primer any universitari, quan l'alumne encara no sap gaire el que vol fer però, alhora, afavoreixen l'especialització i esdevenen un element diferenciador.

Aprofitant aquest context pretenem proposar la creació d'un programa de formació de postgrau, concretament un màster oficial de tipus mixt que supleixi aquest buit i afavoreixi la formació dels estudiants i els futurs professionals del sector en l'àmbit europeu. Es tracta d'un model fàcilment modelable a les necessitats d'un sector professionalitzador, en constant evolució i creixement.

Per crear-lo partim de l'anàlisi de la formació en museologia oferta a Espanya i a Europa a partir de criteris preestablerts i amb l'ajuda de directoris ja existents.<sup>3</sup> Deixem conscientment de banda altres panorames, com el nord-americà, i seleccionem una sèrie de programes acadèmics de països situats dins l'àmbit europeu. Considerem imprescindible acotar i centrar l'estudi tan geogràficament com temporalment. Els cursos seleccionats han estat impartits des del final dels anys vuitanta del segle passat fins a mitjan el 2007 a Espanya, Anglaterra, França o Dinamarca. A més, hem tingut en compte la documentació que ha anat sorgint paral·lelament a l'elaboració d'aquesta tesi sobre el disseny i l'avaluació de títols oficials de màster així com les recomanacions dels organismes internacionals en la matèria.<sup>4</sup>

L'objectiu d'aquesta anàlisi és conèixer el panorama de l'àmbit de formació en qüestió per poder reflexionar sobre el que tenim, sobre les mancances i del que no podem prescindir per dissenyar-ne un d'adaptat a les necessitats tant acadèmiques com professionals actuals. De la reflexió i del coneixement de la realitat des de les pròpies aules d'una universitat com és la Universitat Autònoma de Barcelona, hem decidit dissenyar un programa de formació, adaptat a les necessitats tant acadèmiques com professionals actuals i modelable a totes les universitats que ho requereixin. El resultat és la proposta d'acció; el programa de màster oficial en museologia amb validesa europea, en el qual hi haurien d'intervenir, almenys, tres universitats.

---

<sup>3</sup> Ens referim, bàsicament, al directori de referència que ofereix l'ICTOP i que es pot consultar en línia: <http://ictop.f2.fhtw-berlin.de/content/view/38/46>

<sup>4</sup> Ens referim a l'Agència Nacional per a la Qualitat de l'Ensenyament, ANECA, <http://www.aneca.es> i a les recomanacions de l'ICTOP sobre les "Guías de Currículo para desarrollo profesional en museos de ICOM", les quals es poden consultar a: <http://www.city.ac.uk/ictop/curricula-es.html>

Seria un programa oficial, amb una càrrega lectiva de 120 crèdits ECTS s'acreditaria pels organismes pertinents per assolir-ho. Seria interuniversitari perquè, a més d'una institució coordinadora, establiria aliances amb dues més que complementessin els coneixements que voldríem impartir. D'àmbit internacional, per assolir el tercer objectiu d'aquesta proposta, la internacionalitat i afavorir, d'aquesta manera, la transferència de coneixement que cerca el nou EEES.

Pel que fa a qüestions de tipus organitzatiu, el màster s'organitzaria en dos cursos acadèmics, cada un dels quals d'un any de durada i aquest dividit en trimestres. El primer curs seria de tipus teòric i genèric en el qual l'alumne hauria d'assolir una base de continguts teòrics. El segon seria d'especialització. L'alumne hauria de seleccionar un itinerari dels oferts per cada universitat que en forma part.

En aquest estudi proposem: "Gestió de la col·lecció i comunicació aplicat al museu" perquè respon als coneixements i les competències que tenim més a l'abast però considero que seria interessant que cada universitat que participi en el màster en plantegi un en funció de la seva especialització. Una universitat de tipus politècnic en podria programar un d'enfocat a la restauració, mentre que una universitat de tipus econòmic ho hauria de fer en l'àmbit del *management*.

Destacarem el fet que en el darrer trimestre del segon curs del màster, l'alumne ha d'escollir per darrera vegada. L'alumne escull entre la via de recerca i la professionalitzadora, enfocant ja, de forma definitiva, la seva carrera professional cap a un àmbit d'investigació, culminant-la amb la lectura de la tesi doctoral, o cap a la introducció a la realitat professional, l'afiançament dels continguts teòrics des d'una actitud activa i crítica guiats per un tutor.

Un màster que pretén omplir un buit i esdevenir un model viu i actiu gràcies a les constants revisions a les quals un comitè científic l'hauria de sotmetre per donar resposta a les necessitats reals d'un sector professionalitzador que està en constant evolució.

## 2. Marc teòric

### A- El Museu

El concepte *museu* és l'objecte d'estudi d'aquest primer apartat de la investigació. Ens interessa, de manera especial, partir de la definició més recent que ha donat l'*International Council of Museums (ICOM)*<sup>5</sup> tot i que més endavant tindrem en compte algunes de les atorgades pels principals organismes en matèria museística en l'àmbit internacional.

L'ICOM representa la majoria de professionals del món del museu, el consens i la veu internacional pel que fa a la museologia actual. Aquest consell ha anat definint i perfilant l'objecte d'estudi de la nostra recerca al llarg del temps. Cal prendre com a referència la seva tasca, i cal anar veient quins han estat els trets distintius i les diverses evolucions que ha patit, segons aquest organisme, el concepte *museu* al llarg de la història. També ens interessarà un altre concepte que trobem lligat al primer, el de *professional de museu*, que definirem més endavant i que utilitzarem per analitzar i desgranar els diversos perfils professionals que conformen les plantilles de museus.

Prendrem com a definició principal la que podem trobar en el glossari de termes del darrer *Código de deontología del ICOM para los museos*, aprovat per unanimitat en la seva 21a Assemblea General feta a Seül el 2004. Diu,

“Un museo es una institución permanente, no lucrativa, al servicio de la sociedad y su desarrollo, abierta al público, que adquiere, conserva, investiga, comunica y exhibe, con propósitos de estudio, educación y deleite, la evidencia tangible e intangible de los pueblos y su entorno.”<sup>6</sup>

Hem decidit transcriure en aquest estudi, després de consultar diversos autors i organismes, les definicions de *museu* que ens dona l'ICOM pel fet que és el màxim representant en matèria museística, i que engloba membres de 140 països arreu de tot el món. Considerada autoritat mundial en aquesta matèria, fou creada el 1946. Les seves definicions oficials de *museu* són les

---

<sup>5</sup> Portal: <http://icom.museum> Els estatuts es poden consultar a: <http://icom.museum/statutes.html> i la cronologia a: <http://icom.museum/chronology.html>  
Referències bibliogràfiques del mateix ICOM: <http://icom.museum/ilca.html>, per a publicacions del mateix organisme: <http://icom.museum/publications.html>  
A <http://www.willpowerinfo.myby.co.uk/cidoc/infocent.htm> del CIDOC, hi ha referència del *Group on Museum Information Centres*.

<sup>6</sup> *Código de deontología del ICOM para los museos*, ICOM, Seül, desembre 2004 (<http://icom.museum/codigo.html>). En una nota a peu de pàgina ens indiquen que la definició del concepte de museu és provisional, perquè la que consta en els estatuts de la organització segueix vigent.

més conegudes en l'àmbit internacional tot i ser un concepte canviant i evolutiu. Conscients de les limitacions de la definició oficial, la mateixa directiva de l'ICOM està treballant en la seva revisió per redactar-ne una de nova adaptada a les necessitats del moment i a la realitat actual. És per això que podem trobar publicacions recents que debaten aquest tema. Sense anar gaire lluny, la seva pròpia revista, *ICOM News*, de 2004, concretament en el número 2, es va dedicar en la seva totalitat a aquesta qüestió.<sup>7</sup> Així mateix són molts els autors que han tractat sobre el concepte, les conclusions dels quals es troben reproduïdes en articles i obres diverses.<sup>8</sup> Tampoc no hem d'oblidar les definicions incloses en diccionaris i enciclopèdies, importants com a eines de consulta general i de divulgació.<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup> "The definition of Museum", *ICOM News*, vol. 57, núm.2, 2004, consulta virtual a [http://icom.museum/definition\\_museum.html](http://icom.museum/definition_museum.html)

<sup>8</sup> L. BENOIST, *Musées et Muséologie*, París, Press Universitaires de France, 1971; E.P. ALEXANDER, *Museums in motion an introduction on the history and functions of the museum*, Oxford, Altamira, 1996; G.H. RIVIÈRE, *La muséologie, Cours de muséologie, textes et témoignages*. Paris: Dunod, 1989 (versió en castellà: *La museología. Curso de museología, textos y testimonios*. Madrid: Akal, 1993.); H. VARINE BOHAN, *Los museos en el mundo*. Barcelona: Salvat, 1979. Entre aquestes, cal destacar les obres de L. Benoist i G. H. Rivière pel que fa a l'àmbit internacional, especialment la del segon autor, que és considerada una obra bàsica en la qual se'ns mostra una visió evolutiva del concepte museu i la ciència que se'n deriva. Pel que fa a l'àmbit espanyol alguns dels autors que amb les seves obres ens permeten tenir una visió de l'estat de la qüestió al nostre país són: M. BOLAÑOS, *La memoria del mundo. Cien años de museología (1900-2000)*. Gijón: Trea, 2002. L. A. FERNANDEZ, *Museología y museografía*. Barcelona: del Serbal, 1999. F. HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ, *Manual de museología*. Madrid: Síntesis, 1994, espec. pp. 28-40, on l'autor tracta amb deteniment el terme, concepte i definició de museu i mostra les teories dels autors més importants en la matèria; M. INIESTA I GONZÁLEZ, *Els gabinets del món. Antropología, museus i museología*. Lleida: Pagés, 1984. A. LEON, *El Museo. Teoría, praxis y utopía*. Madrid: Cátedra, 1978.

<sup>9</sup> D'enciclopèdies n'hi ha de bones i altres, de no tant bones, i això es reflecteix en les definicions que ofereixen. En aquest cas hem agafat dos exemples, la primera ens dóna la idea d'un museu decimonònic i la segona ens planteja una institució que respon a les necessitats de la societat actual. La primera, a l'*Enciclopedia Universal Ilustrada*, Madrid, Espasa-Calpe, 1976, p. 595, llegim que el museu és un "edificio destinado al estudio de las ciencias, letras humanas y artes liberales. Lugar donde se guardan curiosidades que pertenecen a las ciencias y a las artes: como pinturas, medallas, maquinas, armas, etc.". Pel que fa a més enllà de les nostres fronteres i com a segon exemple, *The new Encyclopedia Britanica*, 1989, vol. 24 pp. 478: "The use of the word museum during the 19<sup>th</sup> and most of the 20<sup>th</sup> century denoted a building housing cultural material to which the public has access. Later, as museums continued to respond to the societies that created them, the building itself became less dominant (...)."

## 2.1 Passat i present de la definició de l'ICOM

Si retornem a la darrera definició de museu donada per l'ICOM,

“Un museo es una institución permanente, no lucrativa, al servicio de la sociedad y su desarrollo, abierta al público, que adquiere, conserva, investiga, comunica y exhibe, con propósitos de estudio, educación y deleite, la evidencia tangible e intangible de los pueblos y su entorno.”<sup>10</sup>

I fem una breu anàlisi comparativa de l'evolució de les definicions que aquest organisme, des de la seva fundació, ha anat modificant, veurem com ha anat variant, incorporant i millorant el concepte a la realitat de cada moment.<sup>11</sup>

Repassem breument el desenvolupament de la història de la definició de museu segons els estatuts de l'ICOM partint de 1946, any de la seva fundació:

Als estatuts de 1946, a l'article II, secció 2, llegim:

“La palabra museo incluye todas las colecciones abiertas al público, material artístico, técnico, histórico o arqueológico, incluyendo zoos y jardines botánicos, pero excluyendo bibliotecas, excepto aquellas que mantengan salas de exposición permanente.”

Deu anys més tard, el 1956, en la definició de museu publicada per l'organització internacional hi podem apreciar algunes variacions respecte a l'anterior en la qual qualsevol tipus de col·lecció oberta al públic era considerada museu.

“La palabra museo designa a toda institución permanente, administrada en el interés general con vistas a conservar, estudiar, destacar por medios diversos y sobre todo exponer para la delectación y educación del público un conjunto de elementos de valor cultural: colecciones de objetos artísticos, históricos, científicos y técnicos, jardines botánicos y zoológicos, acuarios. Serán asimilados a los museos las bibliotecas

---

<sup>10</sup> <http://icom.museum/definition.html>

<sup>11</sup> *Op. cit.* [http://icom.museum/hist\\_def\\_eng.html](http://icom.museum/hist_def_eng.html). Per a més informació: *The Definition of the Museum, ICOM News (Thematic Files)*, vol. 57, núm. 2, 2004.

públicas y los centros de archivos que contengan salas de exposición permanente.”

La primera de les variacions és el desplaçament de la paraula “collections” per la d’institució. La primera passa a un segon terme, desidentificant el terme amb una noció associada, des de l’antiguitat, a la d’acumulació d’objectes o tresor, per passar, a partir d’aquest moment, a una noció no tan física i personal sinó més aviat comunitària, social i estable.

En segon lloc, destaca l’aparició en la definició del concepte “valor cultural” i és que l’atribució d’algun tipus de valor al concepte de patrimoni, serà quelcom indissociable. Poden ser de tipus disciplinaris i destaca la novetat que representa el de tipus “científic i tècnic”.

L’assimilació de biblioteques i arxius al concepte museu és la tercera novetat respecte de la definició anterior, en la qual s’excloïen de forma literal. Per primera vegada, a instàncies internacionals i a contracorrent de legislacions específiques d’alguns països, com seria el cas d’Itàlia, els arxius i biblioteques són considerades museu i sel’s requereix una legislació pròpia.

Finalment podem destacar la incorporació, en la definició de museu de 1956 d’una sèrie de funcions i finalitats pròpies del museu, les quals seran purificades i redefinides en els estatuts següents.

I és que els estatuts de l’ICOM de 1961 depuren la gramàtica i formalment la definició de museu donada fins aleshores, aclarint i articulant-la mitjançant dos articles. En un primer article es defineix la institució en si mateixa i en un segon es llisten totes les institucions que en formen part.

#### “Sección II: Definición de museo

Artículo 3. El ICOM reconoce la cualidad de museo a toda institución permanente que conserva y expone, con la intención de estudiar, educar y deleitar, colecciones de objetos de importancia cultural y científica.

Artículo 4. Entran en esta definición:

- a) las salas de exposición que, con carácter permanente, mantienen las bibliotecas públicas y las colecciones de archivos;
- b) los monumentos históricos, sus partes y dependencias, así como los tesoros de las catedrales, lugares históricos, arqueológicos o naturales, si están abiertos oficialmente al público;
- c) los jardines botánicos y zoológicos, acuarios, viveros y otras instituciones que muestran ejemplares vivos;
- d) los parques naturales.”

Entrem en una etapa madura de l'ICOM en la qual, a més de depurar-se el concepte s'amplien els indrets que, per la seva naturalesa i qualitats de conservació i exposició, són anomenats museu, trencant, de forma definitiva, barreres i parets arquitectòniques i incorporant-hi, entre altres, aquaris, zoològics o parcs naturals en unes dates avançades en les quals els moviments com la *nova museologia*, sorgida a finals dels anys 70 del segle XX com a conseqüència dels canvis que experimenta el museu, encara no estaven del tot establertes ni tenien gaire ressò.

Uns quants anys més tard, concretament el 1974, l'ICOM matisa la definició, afegint-hi algunes característiques que romandran fins a l'actualitat. La primera és la intenció que el lucre, l'obtenció de guanys i el profit econòmic, no sigui un objectiu en aquest tipus de institució sinó, al contrari, i com a segona característica pretén que el museu resti al "servei de la societat i del seu desenvolupament", quelcom ja insinuat l'any 56 en desplaçar a un segon pla el terme "col·lecció". I és que aquesta és una paraula que en aquesta definició s'ha eliminat completament i s'ha substituït per "material evidence of man and his environment", que es refereix a tot tipus de dades des d'un punt de vista antropològic, de les persones, i del seu entorn.

"Artículo 3. El museo es una institución permanente, no lucrativa, al servicio de la sociedad y de su desarrollo, abierta al público y que adquiere, conserva, investiga, comunica y expone datos materiales de las personas y de su entorno para finalidades de estudio, educación y deleite.

Artículo 4.

a) Institutos de conservación y las salas de exposición que, con carácter permanente, mantienen las bibliotecas públicas y las colecciones de archivos.

b) Monumentos y sitios naturales, arqueológicos y etnográficos, monumentos históricos y sitios que por su naturaleza de museo, adquieren, conservan y realizan actividades comunicativas.

c) Instituciones que expongan ejemplares vivos, como jardines botánicos y zoológicos, acuarios, viveros, etc.

d) Los parques naturales.

e) Centros científicos y planetarios".<sup>12</sup>

Finalment, és interessant destacar l'aparició de la funció comunicativa, recalcant la intenció de garantir que el missatge que es vol transmetre des

---

<sup>12</sup> Segons L. A. FERNANDEZ, *Museología. Introducción a la teoría y práctica del museo*. Madrid: Istmo, 1993, pp. 31-32.



del museu sigui entès pel receptor. Comunicar-se no només es considera posar a l'abast del públic tot allò que conformen les col·leccions del museu i de tots els serveis que l'envolten sinó assegurar-se que el missatge ha arribat al receptor, és a dir, al visitant i que aquest missatge ha estat entès.

El 1989 es ratifiquen els estatuts a la setzena Assemblea General amb algunes noves incorporacions d'institucions anomenades museu: alhora, es remarca que el valor del concepte museu és cada vegada més ampli, i deixant el camí obert perquè aquest organisme els pugui anar afegint.

"Artículo 2: definiciones

1. El museo es una institución permanente, no lucrativa, al servicio de la sociedad y de su desarrollo, abierta al público y que adquiere, conserva, investiga, comunica y expone datos materiales de las personas y de su entorno para finalidades de estudio, educación y deleite.

a. Cabe aplicar esta definición de museo sin ninguna restricción que pueda surgir de la naturaleza del consejo de gobierno, de carácter territorial, la estructura funcional o de la orientación de las colecciones de la institución en cuestión.

b. Además de las instituciones llamadas "museo", las siguientes se califican como museos según la definición:

i. Monumentos y sitios naturales, arqueológicos y etnográficos, y sitios del tipo museo que adquieran, conserven y diseminen evidencia material de la gente y su entorno;

ii. Instituciones que mantengan y muestren colecciones de ejemplares vivos de plantas y animales, tales como jardines botánicos o zoológicos, acuarios y viveros;

iii. Centros científicos y planetarios;

iv. Institutos de conservación y galerías de exposición que se mantengan de manera permanente en bibliotecas y archivos,

v. Reservas naturales;

vi. Otras instituciones que el Consejo Ejecutivo, con el consejo del Comité Consultivo, considere que tengan algunas o todas las características de un museo, o que de soporte a museos o a los profesionales de museos mediante la investigación, enseñanza o formación museológica."

A la divuitena assemblea feta, el 1995, no s'aprecien canvis ni novetats massa significatives al concepte museu, només la suma al llistat d'institucions anomenades museu dels punts vi i vii:

"Artículo 2: definiciones

1. El museo es una institución permanente, no lucrativa, al servicio de la sociedad y de su desarrollo, abierta al público y que adquiere, conserva, investiga, comunica y expone datos materiales de las personas y de su entorno para finalidades de estudio, educación y deleite.

a. Cabe aplicar esta definición de museo sin ninguna restricción que pueda surgir de la naturaleza del consejo de gobierno, de carácter territorial, la estructura funcional o de la orientación de las colecciones de la institución en cuestión.

b. Además de las instituciones llamadas "museo", las siguientes se califican como museos según la definición:

i. Monumentos y sitios naturales, arqueológicos y etnográficos, y sitios del tipo museo que adquieran, conserven y diseminen evidencia material de la gente y su entorno;

ii. Instituciones que mantengan y muestren colecciones de ejemplares vivos de plantas y animales, tales como jardines botánicos o zoológicos, acuarios y viveros;

iii. Centros científicos y planetarios;

iv. Institutos de conservación y galerías de exposición que se mantengan de manera permanente en bibliotecas y archivos;

v. Reservas naturales;

vi. Organizaciones internacionales, nacionales, regionales o locales, ministerios o departamentos o agencias públicas responsable por los museos según la definición de este artículo;

vii. Instituciones o organizaciones sin ánimo de lucro que emprendan investigación, educación, formación, documentación o otras actividades relacionadas con los museos y la museología;

viii. Otras instituciones que el Consejo Ejecutivo, con el consejo del Comité Consultivo, considere que tengan algunas o todas las características de un museo, o que de soporte a museos o a los profesionales de museos mediante la investigación, enseñanza o formación museológica."

Als estatuts de 2001 es manté la definció anterior i s'intueix el que passarà en la definició de 2004 mitjançant la incorporació del punt viii, la inclusió de tot allò intangible en la consideració de museu.

"viii. Centros culturales y otras entidades que faciliten la conservación, continuación o gestión de los recursos patrimoniales tangibles o intangibles (patrimonio vivo y actividad creativa digital)".

Aquesta és una gran aportació de l'organització que se solucionarà, poc temps després, substituint els termes "datos materiales" per "evidencias tangibles e intangibles".

En la darrera revisió de l'ICOM al *Código deontológico*, realitzada l'octubre de 2004, la definició oficial de museu, inclosa a l'apartat de glossari, prescindeix, com a novetat, del llarg llistat d'institucions considerades museu. Aquest fet ens porta a reflexionar sobre, si cal anar afegint, assemblea rere assemblea, títols, epígrafs i noves paraules que designin el museu per anar engrandint el terme o si, contràriament, ens interessa que aquest concepte es purifiqui, se sintetitzi i es matisi.

“Un museo es una institución permanente, no lucrativa, al servicio de la sociedad y su desarrollo, abierta al público, que adquiere, conserva, investiga, comunica y exhibe, con propósitos de estudio, educación y deleite, la evidencia tangible e intangible de los pueblos y su entorno”.

Aquesta és una definició bastant allunyada de la que, en un primer moment, considerava el museu com l'alberg d'una o diverses col·leccions d'objectes, com un tresor. Amb el pas dels anys el museu es converteix en una institució permanent, i desplaça a un segon terme –i posteriorment elimina– el concepte *col·lecció*.

Hem fet una evolució sistemàtica i cronològica dels canvis principals que ha patit el concepte al llarg del temps. I ens hem adonat que el caràcter de permanència de la institució és una característica adquirida des del principi però alhora una constant fins a l'actualitat. No és només una característica pròpia de la definició del concepte museu per part de l'ICOM sinó que també la trobem en altres a escala internacional. Sense anar gaire lluny, l'article L410-1, del *Codi de Patrimoni* de la legislació francesa de 2002 diu:

“Est considérée comme musée, au sens du présent loi, **toute collection permanente** composée de biens dont la conservation et la présentation revêtent un intérêt public et organisée en vue de la connaissance, de l'éducation et du plaisir du public.”<sup>13</sup>

Així mateix, la *Llei 16/1985, de 25 de juny, del patrimoni històric espanyol*, concretament l'article 59, del que disposa el capítol II “De los archivos, bibliotecas y museos” inicia la seva definició dient:

“Son museos **las instituciones de caracter permanente** (...)”

---

<sup>13</sup> Llei 2002-5, de 4 gener 2002, referida als *Musées de France*.  
Vegeu [www.legifrance.gouv.fr](http://www.legifrance.gouv.fr)

i continua:

“(…) que adquieren, conservan, investigan, comunican y exhiben, para fines de estudio, educación y contemplación, conjuntos y colecciones de valor histórico, artístico, científico y técnico o de cualquier otra naturaleza cultural.”<sup>14</sup>

Això ens porta a destacar un altre dels trets distintius de l'evolució del concepte museu, de l'aparició i posterior sistematització de la trilogia funcional que caracteritzava el museu de tipus tradicional, basat en la conservació, l'estudi i l'exposició, per un enriquiment de les funcions i finalitats que progressivament va adquirint el museu. A més de les anomenades, i de les finalitats d'educar i delectar, el museu es dedicarà, segons el concepte donat per l'ICOM, a partir dels anys 70, a investigar, comunicar i adquirir.

Cal destacar l'accentuació del paper i/o funció social que la institució museística adquireix al llarg de la segona meitat del segle XX, i que comportarà que, a l'assemblea de l'ICOM de 2001 es facin modificacions als Estatuts d'aquesta organització, i cal destacar que:

“Un museo es una institución permanente, no lucrativa, al servicio de la sociedad y su desarrollo (...)”.

Aquesta concepció també l'emfatitza la *Museums Association* (MA)<sup>15</sup>, representant dels professionals i les institucions que constitueixen els museus i galeries britàniques, considera:

“Museums enable people to explore collections for inspiration, learning and enjoyment. They are institutions that collect, safeguard and make accessible artefacts and specimens, which they hold in trust for society”,

i destaca el paper de la societat a l'hora d'utilitzar les col·leccions dels museus per al gaudi, l'aprenentatge i la inspiració que sempre han caracteritzat les institucions britàniques.

Destaquem dues característiques associades a l'evolució del concepte que esdevindran indissociables a aquest, les d'“obert al públic” i “no lucratiu”.

---

<sup>14</sup> [http://www.mcu.es/jsp/plantilla\\_wai.jsp?id=9&area=legislacion](http://www.mcu.es/jsp/plantilla_wai.jsp?id=9&area=legislacion)

<sup>15</sup> L'associació de museus més antiga del món. La van constituir el 1889 un petit grup de museus que volien vetllar pels seus interessos professionals.  
Veieu: [www.museumsassociation.org](http://www.museumsassociation.org)

Aquesta darrera ha estat motiu de debat, i és que l'associació *Museums Australia* utilitzava la definició donada per l'ICOM fins que, cap al final dels anys noranta, va considerar que aquesta tenia diferents limitacions. Aquestes limitacions es basaven en el sentit d'algunes paraules o frases en la versió original en anglès, concretament *profit* i *in the service of society and of its development*, que consideraven ambigus i poc concrets. Es va decidir revisar-la i començar a treballar en una de nova, adoptada el 2002, i que diu així:<sup>16</sup>

"A museum helps people understand the world by using objects and ideas to interpret the past and present and explore the future. A museum preserves and researches collections, and makes objects and information accessible in actual and virtual environments. Museums are established in the public interest as permanent, not-for-profit organisations that contribute long-term value to communities."<sup>17</sup>

És destacable la vessant d'interès i d'ajuda vers el públic que dona la *Museums Australia* en la seva definició de museu, de la qual vol ressaltar-ne la vessant d'accessibilitat i de valor per sobre dels de caire més tradicional.

Finalment cal destacar un altre aspecte interessant arran d'analitzar l'evolució del concepte segons l'ICOM, concretar el que és museu. Una pràctica que en un primer moment creiem que tenia la intenció de matisar i especificar el concepte però que, com hem comentat anteriorment, es va anar ampliant i multiplicant. Afortunadament, és quelcom que no apareix en la darrera definició oficial.

Atesa la progressiva ampliació i matisació del concepte, des del final dels anys 50, separa la definició del concepte en si, de l'enumeració d'entitats a les quals també se'ls pot anomenar museu. Les més evidents són aquelles que continguin sales d'exposicions permanents (1956) a monuments històrics, vivers o altres institucions que mostrin exemplars vius, parcs naturals (1969) passant pels centres científics i planetaris del 74, coincidint amb la introducció de la funció d'investigar en la descripció de funcions i finalitats que hauria de tenir tot museu. El 2001 s'hi inclouran els centres culturals i altres entitats que facilitin la conservació, continuació o gestió dels

---

<sup>16</sup> M. Birtley (vicepresidenta de Museums Australia), "A new definition of museum", a <http://www.mavic.asn.au/insite/ncmuseum.pdf> i B. Murphy, "The definition of the Museum", *ICOM News*, núm. 2, 2004, també a [http://icom.museum/pdf/E\\_news2004/p3\\_2004-2.pdf](http://icom.museum/pdf/E_news2004/p3_2004-2.pdf)

<sup>17</sup> Definició extreta de la pàgina web de *Museums Australia*: <http://www.museumsaustralia.org.au>

recursos patrimonials tangibles o intangibles, el patrimoni viu i l'activitat creativa digital.

S'ha passat del museu com a magatzem d'objectes, entitat passiva, tresor del passat, en el qual els objectes eren el principal protagonista, a definir el museu segons les funcions que s'anomenen en la seva descripció, de les missions i responsabilitats del seu personal. Dirigir, documentar, registrar, conservar, restaurar, gestionar, administrar, formar i avaluar, entre altres, són elements clau en el museu del segle XXI. També ho és el fet d'incorporar la intangibilitat o l'activitat digital, fins fa uns anys impensables!

El concepte museu s'ha obert tant que ha esdevingut un concepte en crisi. Per què anomenem museu a tot? Ens plantejem substituir el terme "museu" per altres en funció del que ens referim, si una reserva natural, una biblioteca o un centre cultural. Així, alguns dels termes que podríem utilitzar, entre altres, serien "establiment", "institució o entitat cultural", establint diferents categories en funció d'allò a què ens vulguem referir.

De tota manera, creiem interessant aprofitar aquest apartat introductori per fer un repàs ràpid als moments que més ens interessin de la història d'aquesta institució centenària ja que no és intenció d'aquest estudi aprofundir ni detallar l'evolució del museu, sinó més aviat destacar els moments que considerem d'especial interès.<sup>18</sup>

L'ésser humà ha sentit, des de sempre i en qualsevol cultura, la necessitat de conservar, col·leccionar i posseir objectes. És una qualitat innata a l'home. Del caràcter individual de la peça, ja sigui material o immaterial, s'ha descontextualitzat, donant-li valors afegits, especials, adquirint un caire de "peça de col·lecció". Des de l'antiguitat hi ha hagut existit exemples d'aquest afany de posseir, acumular i exhibir objectes; de fet, són aquests antecedents col·leccionistes els que permeten explicar el llarg camí que s'ha seguit ja que el museu té en el col·leccionisme el seu avantpassat més proper. La museologia, tal com la coneixem avui, existeix des de fa pocs segles.<sup>19</sup> Ens hauríem de remetre al segle XVIII tot i que, no serà fins a la

---

<sup>18</sup> Remetem les persones interessades a consultar obres especialitzades, *Op cit.* Així com a l'article de R. ALARCON, *Op.cit.* i la tesi doctoral de M. MARCO "Estudio y análisis de los museos y colecciones museográficas de la provincia de Alicante", Alicante: Universitat d'Alacant, 1998, pp. 17-52.

<sup>19</sup> Però, què es la museologia? Un conjunt de teories sobre els museus com a institució i sobre llur funció dins la societat. Diferent de la museografia, conjunt de tècniques i de pràctiques relatives al funcionament del museu.

L'*International Committee for Museology*, comitè de l'ICOM, publicà l'any 2000 dins la col·lecció *ICOM Study Series* un número especial dedicat a la museologia, concretament el núm.8, que es pot consultar a l'adreça següent:  
[http://icom.museum/study\\_series\\_pdf/8\\_ICOM-ICOFOM.pdf](http://icom.museum/study_series_pdf/8_ICOM-ICOFOM.pdf)

segona meitat del segle XX, és a dir, quasi dos segles més tard, que es reconeixerà aquesta com una ciència universal, una disciplina oberta al camp universitari, que es desenvolupa i forma especialistes. Per tant, conceptes i actituds com el col·leccionisme,<sup>20</sup> la conservació o la noció de patrimoni hi estan molt relacionats.<sup>21</sup>

Hem de partir de la base que el concepte de museu tal com l'entenem avui, no existia de manera generalitzada abans del XVIII perquè pressuposa una noció de patrimoni inexistent fins aleshores.<sup>22</sup> El concepte de patrimoni,

---

<sup>20</sup> El col·leccionisme és la manifestació d'una propensió dels individus que gira entorn de tres característiques particulars de la condició humana: la curiositat, l'ànnsia de poder i la necessitat de comunicar-se.

Algunes obres de referència, J. ELSNER & R. CARDINAL (ed.), *The Cultures of collecting*, Cambridge, Harvard University Press, 1994. En l'àmbit espanyol cal destacar M. MORAN i F. CHECA, *El coleccionismo en España. De la cámara de maravillas a la galería de pinturas*. Madrid: Cátedra, 1985 així com G. ANES, *Las colecciones reales y la fundación del Museo del Prado*. Madrid: Fundación amigos del Prado, 1996. Destaquen les obres de l'autora anglesa Susan Pearce, la qual s'ha dedicat a estudiar l'objecte. S. PEARCE (ed.), *Interpreting objects and collections*. Londres, Routledge; 1994. *On collecting. An investigation into Collecting in the European tradition*. Londres: Routledge, 1995. *The Collector's Voice: Critical Readings in the Practice of Collecting*. Aldershot: Ashgate, 2000-2002, 4 vol. Així com L. SALERNO et al., "Musei e collezioni" a *Enciclopedia Universale dell'arte*. vol. IX, Florencia, 1963, pp. 738-772. Per a conèixer les primeres grans col·leccions del segle XVI i el col·leccionisme europeu del segle XVII: J. SCHOLLER, *Las cámaras artísticas y maravillosas del Renacimiento tardío*. Madrid: Akal, 1988 (1908).; W. LIEBENWEIN, *Studiolo. Storia e tipologia di uno spazio culturale*. Modena: Panini, 1988. W. PRINZ, *Galleria. Storia e tipologia di uno spazio culturale.*, Modena: Panini, 1988. A. LUGLI, *Naturalia et Mirabilia. Il collezionismo enciclopedico nelle Wunderkammern d'Europa*. Milano: Mazzotta, 1983 i del mateix autor *Wunderkammern*. Torí: Allemandi, 1997.

<sup>21</sup> Segons la UNESCO, "El patrimonio cultural representa lo que tenemos derecho a heredar de nuestros predecesores y nuestra obligación de conservarlo a su vez para las generaciones futuras. Las formas visibles de la cultura, monumentos, libros y obras de arte son tan preciosas que los pueblos tienen la responsabilidad de asegurar su protección. Esta idea fue reforzada por el enorme peligro de que desaparecieran grandes manifestaciones culturales debido a la enorme destrucción causada durante la Segunda Guerra Mundial. Posteriormente, a medida que un mayor número de naciones lograron su independencia, el patrimonio cultural reflejó la continuidad e identidad de pueblos particulares. Finalmente, un nuevo aspecto tuvo que ser reconocido: el mundo moderno industrial está amenazando este patrimonio cultural de la misma forma que amenaza al medio ambiente."

<http://www.cinu.org.mx/eventos/cultura2002/unesco.htm>

<sup>22</sup> Evidentment, el museu públic no neix del no-res, tal i com l'hem definit a l'apartat anterior, sinó que té uns antecedents. En la concepció grega, s'origina el procés de musealització de l'objecte, en època alexandrina el museu és considerat un centre científic del saber. La concepció romana del *museum*, hereva de l'hel·lenisme, com a temple de les muses, introdueix els matisos de caràcter privat i representatiu del col·leccionisme. La concepció renaixentista és de museu-col·lecció. Aquesta s'ha transformat per diversos motius, entre els quals destaquen la secularització de les col·leccions, l'extensió del col·leccionisme a altres classes socials i noves formes d'exposició i emmagatzematge d'aquestes, heretada de la concepció romana però clar precedent del concepte modern de museu. La concepció il·lustrada de museu està marcada per la formació de grans patrimonis (futur dels grans museus europeus), el desenvolupament de la ciència, la indústria i el pensament. El museu es planteja com a instrument científic i d'allotjament (per conservar) dels testimonis del saber, del passat històric de la societat. Veiem, doncs, que prové del col·leccionisme, d'un col·leccionisme privat, que pateix diverses fases, canvis i evolucions.

entès com un "llegat que hem rebut del passat, allò que vivim en el present, i el que transmetem a les futures generacions", sorgeix a partir del Renaixement, tot i que a l'antiguitat en trobem alguns precedents, entesos de manera diferent.<sup>23</sup> És a partir de la recol·lecció d'objectes, que s'han descontextualitzat i han adquirit algun tipus de valor, històric, emotiu, estètic, entre altres, que les peces passen a ser considerades patrimoni, i en el cas de les artístiques, antiguitats, les quals van forjant la història del patrimoni.

"Aquest origen tan esquemàtic s'ha transformat, des de l'antiguitat, en els anomenats tresors: primerament els tresors eclesiàstics, quan l'església era el lloc d'estudi i de conservació dels coneixements humans; després, els tresors reials, a les corts, considerades com els centres de les relacions internacionals; finalment, els tresors anomenats gabinets de curiositats de la gran burgesia i dels aristòcrates cultes, que en última instància posseïen el privilegi de transmetre els coneixements i la cultura. D'aquesta manera s'arribà al segle XVIII a la creació dels museus institucionals, oberts a un cert tipus de públic. Els segles XIX i XX els museus s'obren definitivament a tots els públics."<sup>24</sup>

H. Varine-Bohan

El museu com a tal neix al segle XVIII, a partir del que s'esdevé, en alguns països, del col·leccionisme privat al públic. Cal fer un incís especial en la profunda transformació que pateix la societat europea en aquella època, una sèrie de fenòmens culturals que creen un ambient pròsper per al sorgiment dels primers museus públics. Entre ells, l'impuls del col·leccionisme, la fundació de les primeres cases de subhastes, el sorgiment dels primers tractats i textos teòrics sobre museologia o el naixement del gust artístic popular.<sup>25</sup> La població tindrà la capacitat de conèixer directament les obres d'art gràcies a, per exemple, l'acadèmia, la qual, a part de jerarquitzar i ensenyar als artistes, organitzarà una sèrie d'exposicions anuals. En aquestes les obres podien ésser contemplades per tothom, i així apareix un

---

<sup>23</sup> Algunes d'aquestes podrien ser el cas dels faraons egipcis, el d'Asurbanipal a Babilònia cap al segle VII a.c, o el de Ptolomeu II, que a finals del s. III a.c. funda, a Alexandria, la primera institució concebuda com a centre cultural, el *Museion*. Alguns autors espanyols que han escrit sobre el tema són L. Alonso Fernández i F. Hernández Hernández.

<sup>24</sup> Citació de H. Varine-Bohan a L.A. Fernández, *Museos y museología*. Barcelona: el Serbal, 1999, p.52

<sup>25</sup> Ens referim al primer tractat sobre museus titulat *Museographia* de F. Neickel publicat el 1727 a Leipzig. Entre les principals aportacions destaquen els consells útils sobre l'elecció dels espais apropiats pels objectes, recomana l'autenticitat de les obres o fa inventaris. <http://www.kunstkammer.at/neickel.htm>



públic intel·lectual que s'apassionarà per l'art, la qual cosa propiciarà la demanda social.<sup>26</sup>

Tots aquests factors juntament amb la Revolució a França, provocaran que sigui el moment en què es faci el pas definitiu a la nacionalització dels béns, i s'afavorirà el sorgiment del concepte de patrimoni públic.<sup>27</sup>

El 1793 es produeix l'obertura del museu del Louvre,<sup>28</sup> mentre que a l'Anglaterra del XVIII, destaca la constant iniciativa privada en el col·leccionisme. Cal destacar les figures d'Elias Ashmole i de Sir Sloane; el primer, en morir, cedí les seves col·leccions a la Universitat d'Oxford. Pel que fa a Sir Hans Sloane<sup>29</sup>, irlandès de naixement, anà ampliant les seves col·leccions fins a convertir-se en cofundador del Museu Britànic.<sup>30</sup>

---

<sup>26</sup> L. BINNI i G. PINNI, *Museo. Storia e funzioni di una macchina culturale dal 500 a oggi*. Milano: Garzanti, 1989, pp. 44-73. M. INIESTA, *Els gabinets del món*. Lleid: Pagès, 1994, pp. 48-75. N. PRIOR, *Museums & Modernity*. Nova York: Berg, 2002, pp.13-61. L. SCHINER, *La invención del arte. Una historia cultural*. Barcelona: Paidós, 2004, pp. 249-269. AA.VV, *Conceptos de patrimonio*, Revista digital Nueva Museologia, a <http://www.nuevamuseologia.com.ar/patrimonio2.htm>

<sup>27</sup> Un bon exemple d'això el trobem a L. SCHINER, *La invención del arte. Una historia cultural*. Barcelona: Paidós, 2004, pp.249.

"La revolución había llevado a cabo una serie de cambios radicales que implicaron una fuerte carga ideológica de los museos. Dos cosas contribuyeron desde el principio a implicar a los museos en la lucha de la revolución. La primera fue la nacionalización de la Iglesia y la expropiación de propiedades, muchas de las cuales contenían ricos muebles, inmensas bibliotecas, y colecciones de aparatos científicos, instrumentos musicales, pinturas y estatuas. La segunda fue la omnipresencia en París, Versalles, Fontainebleau, y tantas otras ciudades, de monumentos artísticos y símbolos de la monarquía. En octubre de 1790, cuando la asamblea debatía la organización de la venta de las propiedades de la Iglesia para salvar al estado de la quiebra bancaria, un erudito sugirió un inventario de todas las obras del arte y la ciencia así como la creación de un museo donde acoger lo que denominó "la herencia nacional"."

<sup>28</sup> Va ser el rei Lluís XVI, juntament amb els seus ministres, qui concep un museu d'història de l'art, universal, en un edifici únic i amb caràcter públic. Aquest es caracteritza per seguir un ordre cronològic i utilitzar les escoles pictòriques per explicar l'evolució artística; així va demostrar una voluntat pedagògica, un instrument per a l'educació cívica en els valors de la nació francesa, a la vegada que solucionava el conflicte entre destrucció i conservació del patrimoni en un moment complex, en què qualsevol excusa era bona per destruir qualsevol referència a la monarquia.

Altres obres de referència podrien ser les de P. BJURSTRÖM ed., *The genesis of the Art Museum in the 18th Century*. Stockholm, Nationalmuseum Stockholm, 1993 o la de Y. CANTAREL-BRESSON ed., *Inventing the Louvre. Art, politics and the origin of the Modern Museum in Eighteenth century*. Cambridge, University Press, 1994.

<sup>29</sup> A. MACGREGOR ed., *Sir Hans Sloane: Collector, scientist, antiquary*. Londres, 1994, concretament el capítol titulat "Sloane's Will and the Establishment of the British Museum" de M. Caygill, pp. 45-68; G.R. de BEER, *Sir Hans Sloane and the British Museum*. Londres, 1953. <http://www.thebritishmuseum.ac.uk/visit/sloane.html>

<sup>30</sup> Després de la mort de Sloane, serà el Parlament qui "accedí a pagar als hereus la quantitat demanada, una suma molt inferior al valor real de la col·lecció. Aquest fou l'origen del *British Museum*, creat el 1753 per decret del Parlament. L'estat s'atorga responsabilitats que abans requereien en l'àmbit privat. Les col·leccions han perdut l'estatut de curiositat i la seva

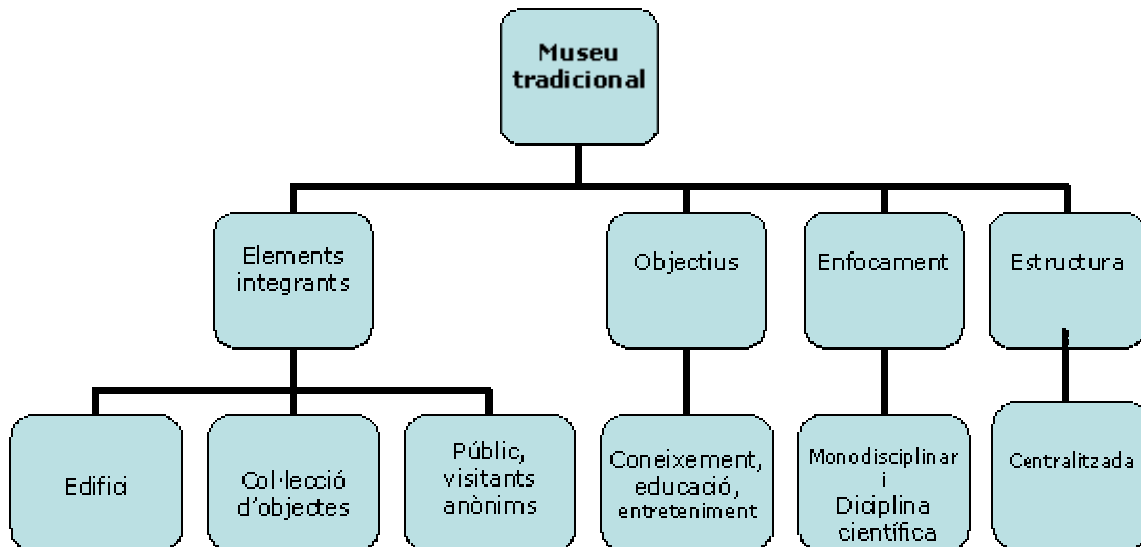
Sorgirà un museu de caràcter públic, seguint la presa de consciència de la societat, en el qual, els béns artístics passen a ser propietat col·lectiva i deixen de ser propietat individual, de l'aristocràcia, l'Església o un particular. Neix una nova sensibilitat, presa de consciència de la necessitat de la societat de recuperar, protegir i conservar el patrimoni històric, per transmetre'l a la posteritat. Som a les portes d'una autèntica consciència patrimonial diferent de la de fins aleshores?, si recapitem veurem que fins a aquella època, exceptuant-ne alguns casos, no es considerava cap més possibilitat per a determinats béns que el gaudi, l'interès i el benefici particular. D'aquesta presa de consciència sorgeix el nou concepte de nacionalització dels béns culturals, que passaran a convertir-se en béns d'interès públic, el coneixement i gaudi ha d'estar obert a tots els ciutadans.

Aquesta idea s'estendrà per Europa al llarg del segle XIX, amb la consolidació de la nació-estat i de la burgesia, es materialitzarà en el museu il·lustrat i en el sorgiment dels grans museus nacionals, en els quals prevaldrà l'ambivalència entre el caràcter públic i el privat, l'etat i la burgesia.

La idea de museu d'aquesta època com a institució pública, burgesa i il·lustrada, així com a instrument disciplinari es pot resumir a la figura següent:

---

disposició no reproduceix una particular representació de l'univers. Per fer-los parlar, caldrà establir noves ordenacions, aquest cop sobre lleis de la ciència." M. INIESTA, *Els gabinets del món*. Lleida: Pagès, 1994, pp. 51-52



**Figura 1: el museu tradicional<sup>31</sup>**

L'esquema ens permet sintetitzar, breument, les característiques principals que marquen els museus de final del segle XVIII i del XIX. Si pensem en el context el museu tradicional acostuma a trobar-se enclavat en zones cèntriques. Té una estructura forta i centralitzada, amb una divisió interna i jerarquizada dels seus professionals. Pel que fa a l'arquitectura que alberga la institució, els museus de l'època es troben ubicats en edificis monumentals, amb un alt caràcter simbòlic, la qual cosa provoca que, en algunes ocasions, els espais i les plantes s'hagin de reordenar i adequar. L'edifici es dedica a albergar i exposar col·leccions d'objectes, bells i originals, per ser contemplats per un públic que, a títol individual i amb un cert nivell cultural ho fa de manera totalment passiva tot i que els objectius de la institució siguin, el coneixement, l'educació i l'entreteniment a través d'un enfocament monodisciplinari.

El museu com a tal, és a dir, una institució amb un conjunt d'objectius, funcions i finalitats definides, sorgirà en aquesta època com a resultat dels nuclis del col·leccionisme anterior, especialment els gabinets de meravelles del final del Renaixement, del model il·lustrat i dels processos revolucionaris que s'han donat. És en aquest moment quan podem parlar d'una primera revolució museològica.

<sup>31</sup> A. NICOLAS, *Nouvelles muséologies*. A: *Muséologie nouvelle et experimentation sociale*. Marsella, 1984. També consultat a M. INIESTA, *Els gabinets del món*. Lleida: Pagès, 1994, pp.68-71 i a F. HERNÁNDEZ, "Origen y perspectivas de la nueva museología", *Revista de Museología*, núm. 26, 2003, p. 72.

També sorgeix la museologia com a tal, tot i que no és fins a mitjan segle XX quan comencen a donar-se les primeres definicions en les quals es diferencia museologia de museografia. Alhora, sorgeix la necessitat d'ordenar i difondre els diversos tractats i textos que s'han produït entorn del museu.

Durant la primera meitat del segle XX, el museu s'anirà apagant, es tancarà i s'allunyarà de la gent. El deteriorament d'alguns edificis, la falta de formació dels professionals, l'absència pedagògica o la descontextualització dels objectes convertiran el museu en una institució opressora i en crisi.

No podem oblidar, però, que, després de la Segona Guerra Mundial i, ateses les conseqüències dels esdeveniments, s'incrementà la sensibilitat dels estats cap a la necessitat d'esforçar-se de manera col·lectiva per protegir el patrimoni, un fet que no havia succeït fins aleshores. Es produeixen els primers intents de coordinació internacional en l'àmbit cultural, només cal recordar la campanya internacional de salvament dels monuments de Nubia, en la qual, la UNESCO fou la coordinadora i intermediària del llarg i complicat procés<sup>32</sup>. Pel que fa a la museologia, els esforços se centraren en la creació de l'Oficina Internacional de Museus, per part de l'Institut de Cooperació Intel·lectual de la Societat de les Nacions Unides, reconvertida, uns quants anys més tard, en l'*International Council of Museums*, ICOM. De mica en mica, i al llarg del temps, va esdevenir l'organització de referència internacional en aquest àmbit.

Des de mitjan els anys 60 es perfila un canvi de rumb cultural marcat per metamorfosis profundes i per greus crisis institucionals, com la que afectà al museu.

La revolució de 1968 portarà a replantejar-se la vida del museu. S'inicia una nova etapa, en què aquesta institució es converteix en un espai públic, a la instrucció de veritats científiques.<sup>33</sup> Continent i contingut treballen en una

---

<sup>32</sup> Algunes referències bibliogràfiques: Victorie en Nubie, La Campagne de Sauvegard d'Abou Simbel, de Philae et d'autres Trésors Culturels, UNESCO, 1992. Havass, Zahi, The Mysteries of Abu Simbel, The American University in Cairo, 2000. C. Desroches, "Le secret des temples de Nubie", Stock, 1998 o [http://portal.unesco.org/culture/en/ev.php-URL\\_ID=24141&URL\\_DO=DO\\_TOPIC&URL\\_SECTION=201.html](http://portal.unesco.org/culture/en/ev.php-URL_ID=24141&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html)

<sup>33</sup> El context dels anys anteriors a "la revolució romàntica de maig del 68", s'havien produït a escala mundial diversos esdeveniments, entre els quals destaquem la Revolució Cubana, la guerra per la independència d'Argèlia o la revolució cultural xinesa, que, a ulls dels estudiants francesos, es convertiren en icones d'admiració. Durant el maig de 1968 se succeïren una sèrie de factors (revolta dels estudiants, repressió, vaga...) que provocaren un gir en la vida social no només francesa sinó de tot Europa.  
Referències web bibliogràfiques: <http://www.memoria.com.mx/116/116mem17.htm> ;  
<http://www.babel.uab.es/cgi-bin/gateway?reference=0151-19980&conf=080000>

mateixa direcció tot i que, al llarg del segle, noves experiències i canvis desencadenaran en noves revolucions museològiques.

La democratització social que es va imposant fa entrar les masses treballadores en escena i a la segona meitat del segle XX, la cultura és vista com una oportunitat per al desenvolupament personal. Tot el que és quotidià és considerat cultura però no tot esdevé patrimoni. Recordem que el patrimoni es legitima en tant que forma part del bagatge de la comunitat, i es preserva (sigui la via que sigui, oral o escrita).

La crisi de la institució museística i el seu qüestionament com a entitat i instrument de cultura per part d'artistes, estudiants, crítics i historiadors de l'art, intel·lectuals i aficionats, provocarà que aquests es preguntin, entre altres coses, per la capacitat del museu per fer-se comprendre, la seva finalitat social, la projecció pública, el funcionament intern, la legitimitat històrica o l'autenticitat de les peces. Es desconfia tant del museu que, fins i tot, s'en qüestiona l'existència, perquè se'l veu com un instrument opressor, al servei dels valors estètics burgesos i del capitalisme. Denunciat com una institució anacrònica, alguns conservadors l'abandonen per considerar-los "cementiris culturals" i, fins i tot, algunes galeries d'art privades tanquen les seves portes.

Tot aquest context provocarà el sorgiment d'un canvi radical en el món dels museus, la *nova museologia*.<sup>34</sup> L'associació *International Movement for New Museology* (MINOM)<sup>35</sup> creada el 1980, té la intenció de:

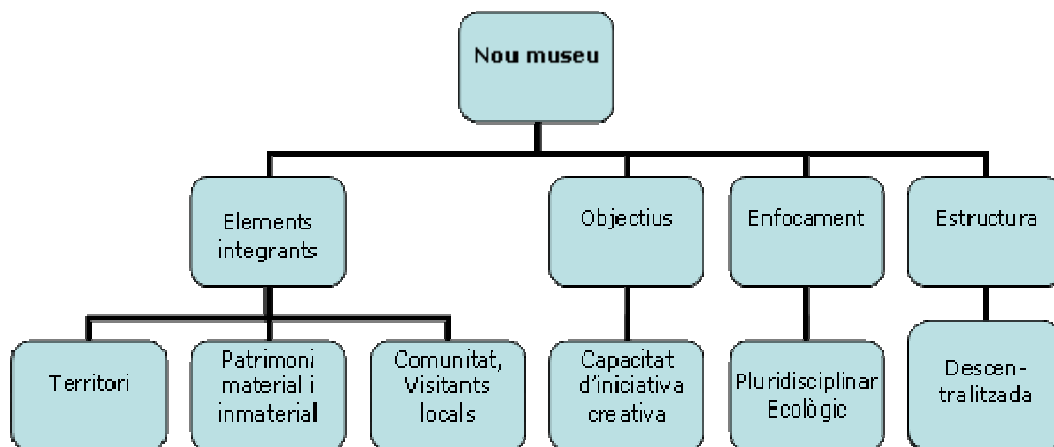
---

<sup>34</sup> La *nova museologia*, sorgida al final dels anys 70 del segle XX, és definida per L.A. Fernández en la seva obra *Introducción a la nueva museología* com a "ciencia aplicada y de acción, cuya génesis y desarrollo se produce, en gran medida debido a la crisis que el museo y la museología han venido sufriendo a lo largo del siglo que termina, es igualmente, producto del continuo cambio que ha experimentado día a día la institución museística. Existe una nueva museología porque existe un nuevo museo". AA.VV., *Vagues-une anthologie de la nouvelle muséologie* (2 vol.), W, Mâcon (1992 / 1995), L. ALONSO FERNÁNDEZ, *Introducción a la nueva museología*. Madrid: Arte y Música Alianza, 1999; M. MAURE, "La nouvelle muséologie, qu'est-ce-que c'est?" pp.127-132 i J. DAVALLON, "¿Nouvelle muséologie vs muséologie?" pp. 153-154 a M.R.Schärer (ed.) *Museum and Community II*, ICOFOM Study Series 25, Switzerland, Alimentaryum Food Museum; A. DESVALLÉS, "La nouvelle muséologie" a A. NICOLAS ed., *Nouvelles muséologies*, Marsella: 1985, pp. 45-54; P. VERGO, *The New Museology*, Londres: Reaktion, 1989.

<sup>35</sup> L'*International movement for New Museology* (MINOM), organització internacional afiliada a l'ICOM, "is composed of professionals working in community museums, ecomuseums, museology institutes, groups specialised in the organisation of cultural activities, management and cultural mediation, and cultural institutions involved in their local communities. MINOM's objectives are to make museologists and cultural institutions aware of today's major social problems, to organise activities relating to cultural property and to participate as a mediator in museological debates within their communities. MINOM organises meetings and regional exchanges", <http://icom.museum/affiliates.html#minom>, (Updated: 15 April 2005). Portal: <http://www.minom.nayar.com.mx>

“Convertir el nou museu en una realitat dinàmica, oberta i democràtica, encarregada de conscienciar la població que el museu ha d’estar al servei de la societat i ha de contribuir al seu desenvolupament integral”.<sup>36</sup>

Per donar resposta a aquestes noves intencions, i en contraposició amb la dinàmica tradicional presentada a la figura 1, Nicolas ens presenta ara un model basat en el territori i no pas en l’edifici, minimitzant el grau d’institucionalització per afavorir el canvi i l’adaptabilitat, en un concepte ampli de patrimoni i no en un conjunt d’objectes o de col·lecció. L’objecte principal és la realitat, la vida mateixa i no els objectes en si mateixos, dirigit a una comunitat, la qual, podria ser la dels habitants locals d’una comunitat.



**Figura 2: el nou museu**<sup>37</sup>

Per fer-ho, el nou museu presenta una estructura descentralitzada, no reduïda a un edifici arquitectònic ni a un espai concret sinó que s’estén pel territori de la seva comunitat, amb diverses intencions. La primera és que la comunitat que en forma part s’adoni de la realitat que l’envolta, del patrimoni material i immaterial que el forma, amb l’objectiu que ell mateix sigui capaç de despertar la seva curiositat per l’aprenentatge i el descobriment, així com el compromís per conservar-lo, valorar-lo, utilitzar-lo i difondre’l. Pel que fa a la segona intenció, que el museu estigui obert a la comunitat, la intenció és que l’escolti i en fomenti la participació i el diàleg d’aquests amb la institució, afavorint una dinàmica de treball en equip. Per últim, cal aconseguir que

<sup>36</sup> F. Hernández, “Origen y perspectivas de la nueva museología”, *Revista de Museología*, núm. 26, 2003, p.71

<sup>37</sup> *Op. cit.* p. 72.

cultura i natura es complementin, que es converteixin en un binomi indissociable.

Cap als anys 70 l'experiència del museu ja no és la de l'antic museu expositor d'objectes on només es camina i es veuen testimonis del passat sinó que ara s'informa, s'experimenta i es demostra establint la possibilitat de comunicar-se amb els objectes. El visitant té ara un protagonisme molt gran, de simple contemplador ha passat a participant actiu. Els membres de la comunitat estableixen una dinàmica de diàleg amb el museu, amb els professionals que hi treballen, treballant en equip, aportant finançament i tot allò que calgui. Com a conseqüència, el museu se li presenta com un text obert, el qual, admet múltiples lectures i respostes i és, per tant, un indret de comunicació i aprenentatge.

El que interessa a la nova museologia no és ni l'objecte en si mateix (que es pot utilitzar com a mitjà per aconseguir quelcom, informar, comunicar...) ni el propi museu, convertit en lloc per excel·lència de la identitat (el qual ha de ser un instrument de desenvolupament social i cultural al servei de la comunitat) sinó el desenvolupament i la realitat de la comunitat que l'envolta.

Amb el canvi de segle, del XX al XXI, ens trobem amb una època caracteritzada per una sèrie de canvis i noves dimensions que afecten de manera directa el món del museu i que tenen relació, entre altres, amb les dimensions política, cultural, econòmica i social.

Des del primer moment de l'establiment de la democràcia s'intenta recuperar el temps perdut pel que fa al camp de la cultura. Quant a la dimensió política, el suport institucional és vist com una operació de prestigi i imatge favorable per al partit polític que la gestiona. No és estrany, doncs, que les polítiques culturals de nivells diferents (local, autonòmic i estatal) tinguin en la recuperació i la promoció de l'art contemporani un dels seus objectius principals.

El consum d'exposicions d'art s'ha convertit en un consum de masses, el qual és utilitzat per determinats directius i personalitats del món de la cultura com una estratègia política.<sup>38</sup>

---

<sup>38</sup> Segons l'autora Carla Padró, en un article publicat a AA.VV., "La museologia crítica como forma de reflexionar sobre los museos como zona de conflicto y de intercambio", *Museologia crítica y Arte contemporáneo*, Saragossa, Prensas Universitarias, 2003, pp. 51-70, "La cultura institucional, está en crecimiento y tiene la capacidad de generar museos,

La transferència de les competències en diverses matèries a les autonomies, especialment les culturals, facilitarà la descentralització en el camp de la cultura i afavorirà el sorgiment d'una legislació autonòmica que propiciarà el naixement i la reorganització del món de la cultura a moltes comunitats autònomes.<sup>39</sup>

Tot aquest ambient comentat portarà excel·lents conseqüències per al museu. Començaran a sorgir museus i centres d'art contemporani per tot arreu, cada comunitat autònoma voldrà tenir-ne un, s'afavorirà el naixement d'un nou tipus d'arquitectura, continent d'aquest art contemporani.<sup>40</sup> A partir dels anys 90 es produeix una gran proliferació en la creació i reforma de museus, especialment d'art contemporani.<sup>41</sup>

---

exposiciones, programas educativos... así como atraer mas visitantes, o lo que es lo mismo, consumidores, clientes o usuarios. Los comisarios, diseñadores, educadores y evaluadores externos tendrá un papel cada vez más relevante, pues adquirirá el compromiso de generar audiencias a partir de una nueva misión: aportar nuevas experiencias a diferentes segmentos de la población. Interesa la flexibilidad, el diseño y la publicidad para cautivar y captar al visitante-usuario. Los museos son entendidos como medios de comunicación”.

<sup>39</sup> <http://www.mcu.es/legislacion/index.html>, normativa de les comunitats autònomes sobre museus.

<sup>40</sup> L'arquitectura de museus a Espanya ha patit un creixement espectacular en els darrers anys, especialment després de l'efecte Guggenheim, a Bilbao. Els museus han guanyat, des d'alheshores, un “caché” tant pel que fa al projecte en si mateix, a l'arquitecte, com al client. Són diverses les ciutats espanyoles on s'han construït, reformat o es farà en els propers anys museus i centres d'art contemporani. Per aquest motiu no és estrany que hi hagi una àmplia bibliografia respecte d'aquest sector, catàlegs, revistes especialitzades (com Arquitectura Viva), monografies dels principals arquitectes, entre d'altres. Destacant les obres de J.C. RICO, *La difícil supervivencia de los museos*. Gijón: Trea, 2003 o la sèrie del mateix autor *Museos, arquitectura, arte* de l'editorial Sílex. De M.A. LAYUNO, *Los nuevos museos en España*. Madrid: Edilupa, 2002 o *Museos de arte contemporáneo en España. Del “palacio de las artes” a la arquitectura como arte*. Gijón: Trea, 2004. O les de J.M. MONTANER, *Museos para el nuevo siglo*. Barcelona: Gustavo Gili, 1995 o *Museos para el siglo XXI*. Barcelona: Gustavo Gili, 2003. Pel que fa a números monogràfics de revistes cal destacar “Arquitecturas para la mirada”, *Revista de Museología*, nº 17, 1999; “Mil museos. Lugares comunes del arte”, *Arquitectura Viva*, núm. 77, marzo-abril 2001; “Architecture and design”, *Icom News*, núm.3, 2003 o “El museo y su edificio. Dossier temático”, *Mus-A revista de las instituciones del patrimonio histórico de Andalucía*, Sevilla, Consejería de Cultura, año 2, núm.4, 2004, pp. 16-43. Pel que fa a obres recents d'àmbit internacional destaquem l'obra de R. A. BARRENCHÉ, *New Museums*. Nova Yor.: Phaidon, 2005, en la qual documenta els millors dissenys de museus, 27 projectes de 13 països.

<sup>41</sup> Una bona mostra de l'alt nivell que actualment hi ha en arquitectura al nostre país és l'exposició “On site: New architecture in Spain” que es dugué a terme al MOMA de Nova York entre febrer i maig de 2006. En paraules del comissari de la mostra, T. Riley, “This exhibition documents the most recent architectural developments in a country that has become known in recent years as an international center for design innovation and excellence. The exhibition features thirty-five significant architectural projects that are currently in design or under construction.” És un honor que un museu com aquest dediqui una exposició així, mostrant l'interès que està suscitant a la resta del món el bon moment espanyol. Entre els projectes presentats detaquem un parell d'aspectes. El primer és que la majoria dels arquitectes són espanyols, amb presència d'alguns d'estrangers. En segon lloc, destaquem els projectes culturals, l'expansió de l'Institut Valencià d'Art Modern de València portat a terme per Kazuyo Sejima i Ryue Nishizawa/SANNA, l'ampliació del Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía,



I és que com indica M.A. Layuno,

“La condición ‘novedosa’ que se ha atribuido al caso español reside en la notable variación que se produce respecto a la situación precedente, pudiéndose señalar una evidente transformación en el terreno de las políticas museísticas y en los modelos museográficos y arquitectónicos entre una etapa y otra (...).

La herencia museística de casi un siglo en temática contemporánea, revela la existencia de una serie de insuficiencias, que se pueden sintetizar en varios puntos. En primer lugar, un escaso interés y apoyo oficial a la promoción y producción artística contemporánea, lo que se tradujo en la escasez de infraestructuras culturales en este sentido (museos, salas de exposiciones, centros). Carencia que tampoco era suplida en el sector privado.

En segundo lugar, el atraso museográfico y museológico unido a la mínima inversión en formación y edificios museísticos de nueva planta, sumado al casi inexistente desarrollo teórico e historiográfico en materia de arquitectura de museos, museografía y museología.”<sup>42</sup>

Referent a aquest darrer punt que assenyalava Layuno, és interessant destacar la multiplicació de l'oferta d'estudis politècnics, especialment pel que fa a arquitectura, i als de museologia, tan a nivell estatal com a nivell internacional, que afavoriran l'ambient en què es produiran els canvis i novetats que comentarem a continuació. I és que en el cas de la museologia, a poc a poc van sorgint cursos de postgrau, d'especialització i de formació continuada en les principals universitats, aquest fet provocarà que vagin proliferant especialistes.<sup>43</sup> Al nostre país, seran justament aquests especialistes del món del museu, però que no forçosament hi treballen, els qui provocaran el sorgiment de la “museologia crítica”, es tracta de professionals provinents d'àmbits diferents, especialment del món

---

Madrid, 2005 portada a terme pel taller de Jean Nouvel amb Alberto Medem o el projecte del futur Museu de Cantabria, a Santander, realitzat per Mansilla y Tuñón Arquitectos, previst per al 2009. [http://www.moma.org/exhibitions/2006/on\\_site.html](http://www.moma.org/exhibitions/2006/on_site.html)

<sup>42</sup> M.A. LAYUNO, *Museos de arte contemporáneo en España*. Gijón: Trea, 2004, p. 182.

<sup>43</sup> La formació en aquest camp serà un dels aspectes que tractarem més endavant, en el mateix estudi, ja que ens interessarà observar com es formen els futurs professionals. De tota manera els webs de l'*International Comitée for the training of personnel* (ICTOP) i la de l'*Instituto Andaluz de patrimonio histórico* (IAPH) ens permetran anar fent boca... El web de l'ICTOP que hem indicat és de cursos de formació i centres de recerca en museologia, <http://www.city.ac.uk/ictop/courses.html>, pel que fa a l'apartat de formació de l'IAPH <http://www.juntadeandalucia.es/cultura/iaph/formacion/formacion.html>

universitari.<sup>44</sup> Aquest moviment es podria entendre com una revisió a la "nova museologia".<sup>45</sup>

Hauríem de reconsiderar alguns aspectes que ens ajudin i permetin configurar un nou diagrama sobre les característiques del museu actual, sobre la seva dimensió cultural. Partint de la base que l'art actual, és viu, "en construcció", és efímer i moltes vegades virtual, la museografia i la museologia haurien de donar respostes ràpides i evitar retards innecessaris a l'hora d'incorporar aquests canvis a les institucions museístiques; creant espais per albergar-lo i donant-lo a conèixer.

La relació entre art i noves tecnologies és cada vegada més gran i evident no només pel que fa al funcionament de la institució sinó també quant a la creació d'obres d'art que utilitzen aquests recursos. S'ha de fomentar la producció i el col·leccionisme d'aquest tipus d'obres. Els centres d'art contemporani hauran de passar a assumir la seva responsabilitat en conservació, exposició, gestió o divulgació. [...] necessitant noves i imaginatives fórmules de difusió, convertint-los en indrets, entre altres, de producció d'obres d'art contemporànies. L'edifici que les haurà d'albergar haurà de respondre a aquesta funcionalitat que se li requereix tot i que, de vegades, ell mateix esdevindrà l'objecte expositiu.

El museu es convertirà, sovint, en un regenerador urbà, ja que la nova creació d'aquests museus en centres de ciutats afavorirà la rehabilitació,

---

<sup>44</sup> Segons Lorente 2001, "cada vegada són més els estudis específics, fins i tot van sorgint tesis doctorals, amb què es va formant una nova casta d'especialistes, que potser no treballen en algun museu, ja que normalment estan lligats a l'àmbit de la docència i la investigació (...) i està sorgint un punt de vista més independent i més crític en els estudis d'aquestes institucions". D'aquí que sigui partidari d'incloure totes aquestes contribucions, especialment les dels historiadors de l'art en l'anomenada "museologia crítica".

<sup>45</sup> Però... en què es caracteritza la "museologia crítica"? Es caracteritza a considerar el museu, més que com una institució, com una comunitat d'aprenentatge, en la qual conflueixen discursos i pràctiques que s'han d'interpretar, a considerar el museu com una estructura gestora postmoderna amb departaments que es caracteritzen per la seva flexibilitat, adaptabilitat i col·laboració. En fomentar processos de formació per als museòlegs que emfatitzin el coneixement descriptiu i disciplinari, pretén resituar el museu mitjançant la construcció del coneixement, a través del qüestionament i l'autoreflexió, més que no pas obtenint un resultat. Pel que fa a les exposicions, en donar més importància als processos que als resultats, ja que segons el que es digui, com s'exposi o com se situï l'exposició tindrà una visió o una altra. I, finalment, en destacar la consagració de l'aliança entre museu i arquitectura. L'arquitectura postmoderna subministra al museu el llenguatge adequat per expressar, a través de l'edifici, la funció d'identitat pròpia dels llocs de culte, per procurar-se una imatge de reclam capaç de captar públic i diners. Aquestes són algunes de les característiques que considerem més interessants d'aquest moviment, i ens quedem amb la idea que el museu, lloc de culte gràcies a la seva imponent arquitectura, és una comunitat d'aprenentatge, la qual fomenta la construcció del coneixement a través de les exposicions. Aquestes es poden muntar amb la intenció de provocar mirades diferents a l'espectador per incitar la seva curiositat i conseqüentment, el seu coneixement. AA.VV, *Museologia crítica y arte contemporáneo*. Saragossa: Prensa universitaria, 2003.

recuperació i revitalització de centres urbans. No podem oblidar, però, que els beneficiats i perjudicats en aquests casos acostumen a ser els veïns del barri en qüestió. És el cas de Barcelona, que abans i durant la construcció del Museu d'Art Contemporani de Barcelona, el MACBA, tingué el barri en contra.<sup>46</sup>

Però, com podem fer rendibles aquests nous museus? Des d'un punt de vista econòmic i atesa la impossibilitat que les administracions públiques ho puguin incloure al cent per cent. Molts governs deixen de donar suport econòmic a projectes culturals no rendibles, no hi ha diners per a tots, però la cultura requereix cada cop de més recursos. Se n'han de cercar de nous, utilitzant, per exemple, models de gestió de l'empresa privada, models de gestió diferents, estratègies per obtenir fons, patrocini, mecenatge, difusió o noves estratègies de màrqueting per captar-los.

Tot aquest plantejament ens porta a reflexionar sobre el consum de la cultura, en especial de l'art contemporani, per part de la societat que n'havia prescindit durant anys. Ara se'ns planteja quelcom de nou, el fet de portar-hi gent, de saber si el que ens interessa és la qualitat i o la quantitat de visitants que rebran els nostres museus.

"A partir de los años 70, la cultura en general y el arte en particular se van a ir configurando como elementos primordiales del consumo de masas. La sociedad elige a estos contenedores como paradigma de sus aspiraciones más altas, tras un largo período de vacío en este sentido (...).

Los museos se han transformado en la meta del peregrinaje final de todos los recorridos turísticos, con afluencias nunca vistas hasta ahora y con la posibilidad de disponer de enormes y sorprendentes presupuestos."<sup>47</sup>

D'aquesta manera sorgeix un nou turisme de masses, el cultural, que visita els museus perquè toca, perquè s'hi ha d'anar, sense tenir uns mínims coneixements previs o sense entendre el missatge que des de la institució es vol transmetre al visitant. Aquesta actitud provoca, en certes ocasions, frustració. El turista compra el *souvenir* corresponent, passeja pels voltants i

---

<sup>46</sup> L'exemple paradigmàticament més emblemàtic a Espanya pel que fa a la regeneració i enriquiment en tots els àmbits arran de la construcció d'una nova institució cultural és el Museu Guggenheim de Bilbao (<http://www.guggenheim-bilbao.es>). Aranxa Rodríguez en fa una valoració en el seu article "Reinventar la ciudad: milagros y espejismos de la revitalización urbana en Bilbao", de 2002, consultable a: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=648651>. És destacable l'apartat de bibliografia, en el qual hi ha un llistat de referències ampli i recent.

<sup>47</sup> J.C. RICO, *La difícil supervivencia de los museos*. Gijón: Trea, 2003, p. 30.

dedica part del seu temps a voltar i a la gastronomia de l'indret on es troba el museu.<sup>48</sup>

Arran del que hem plantejat el lector es pot preguntar què ha passat amb la vessant més poètica del museu d'art tradicional, aquella que es dedicava a emmagatzemar, conservar, protegir i mostrar el patrimoni i és que, en cap cas, no volem donar la sensació que hagi desaparegut. El museu planteja a partir d'ara, una segona vessant, de més "industrial", vista com a negoci, com a instrument turístic, generador de recursos.

"El turismo y las industrias culturales de carácter privado han pasado a formar parte de los recursos patrimoniales, alcanzando una importancia fundamental en esta actividad y aportando ofertas que compiten con las tradicionales actividades de conservación y protección; así sucede con la gestión del ocio, del tiempo libre, e incluso, con la educación. [...]

En la gestión cultural, concretamente en la gestión de lo que empieza a ser el patrimonio del presente, priman intenciones económicas, empleando los avances y la tecnología propios del momento: medios de comunicación de masas, mecanismos de publicidad, recursos de turismo. [...]"<sup>49</sup>

Alguns dels museus del segle XXI són entesos com a empresa, com a negoci, amb certa complexitat. Desenvolupen totes les eines necessàries per aconseguir els seus objectius, el producte, el benefici, el comprador i el públic, un públic al qual se l'ha de comprendre i conèixer, investigar i seleccionar per poder oferir-li allò que més ens interessi. I és que pel que fa a la dimensió social o ús social del museu, hem de ser conscients que la societat canvia, ara és més culta, té més temps lliure i més diners. És una societat global, plural, cosmopolita, prové de cultures, races, països i religions diferents i com a conseqüència, hem de pensar què i com s'exposa per arribar a tots ells i satisfer les seves necessitats. Hem de tenir en compte la integració de diversos factors, d'allò individual, col·lectiu i d'allò social per reflectir-ho en noves formes d'educar, difondre i comunicar. El

---

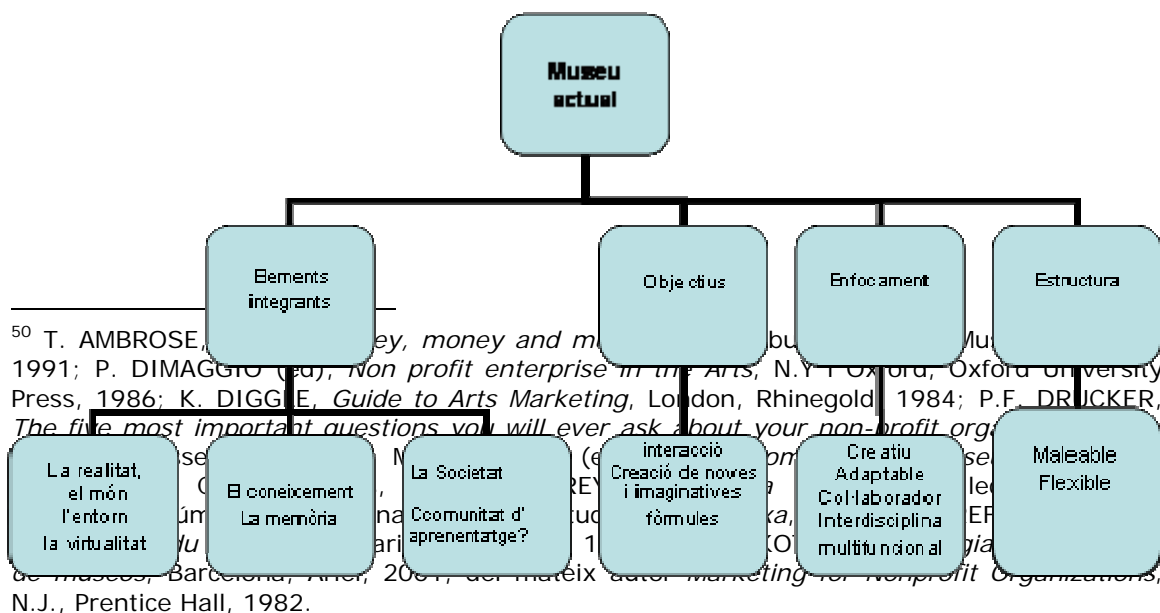
<sup>48</sup> B. Frey publicà per primer cop al *Journal of Cultural Economics* de 1998 un article titulat "Superstar Museums: An Economic Analysis" en que parla d'uns quants museus d'art, els més famosos del món, els "museus estrella" que es caracteritzen per cinc trets, tot i participar-hi de manera diferent. Són "obligatoris" per als turistes, freqüentats per un gran nombre de visitants, tenen quadres mundialment famosos de pintors mundialment famosos, destaquen per un determinat tipus "d'arquitectura innovadora" que fa que el mateix edifici sigui un element artístic famós a tot el món i, finalment, els museus estrella es poden comercialitzar internament o externament, de dues maneres. B. FREY, "Museus estrella", *L'economia de l'art*, Barcelona, Servei d'estudis de La Caixa, núm. 18, 2000, pp. 59-73.

<sup>49</sup> O. FONTANAL, "La dimensión contemporánea de la cultura. Nuevos planteamientos para el patrimonio cultural y su educación", *Comunicación educativa del patrimonio*. Gijón: Trea, 2004, p. 94.

paper del museu donarà la possibilitat a l'espectador de fer-hi diverses mirades i és que, segons Hooper-Greenhill, els museus de la postmodernitat han de desplaçar la centralització de les exposicions cap a una noció més fluida d'esdeveniment.

Algunes consideracions com aquestes ens fan plantejar que el museu actual no es pot basar només en les funcions tradicionals que fins ara caracteritzaven la institució; adquirir, conservar, investigar, exhibir i comunicar sinó que n'haurem de considerar altres de noves, que el complementin i l'adeqüin a les noves necessitats dels nous temps; noves concepcions en les tècniques de gestió de la institució, l'avenç de les tècniques d'informació i comunicació que aniran envaint, progressivament, el dia a dia del museu i que permetrà comparar i adaptar el nostre model de museu amb altres, com podria ser el model de finançament del museu europeu amb l'americà (basat en un model privat, pràctic, flexible, eficaç i més dinàmic per dos motius: perquè no depèn tant de les administracions i, en segon lloc, perquè el patrimoni forma part del sector del "non profit".<sup>50</sup> És dirigit per un bon gestor i complementat amb assessors especialistes).<sup>51</sup>

El context exposat en aquestes darreres planes ens ha d'ajudar a definir i crear un model de museu actual. En un intent de donar resposta al plantejament exposat, en aquesta tercera figura hem incorporat les novetats que porten les tendències del tombant de segle, creant quelcom de nou; no és un model integrador dels dos anteriors sinó més aviat n'és un d'evolucionat.



<sup>51</sup> Però... és ètic que els models de gestió de l'empresa privada s'utilitzin per a allò públic? Aquesta seria una de les preguntes clau i més interessants per assegurar un futur còmode i eficaç a aquesta institució, però no hi entrarem.

### **Figura 3: el museu actual**

Partint del coneixement, en aquest nou model es contempla la realitat, però no només la física sinó també la virtual i efímera, la de l'entorn més proper i la del món en general. Amb una estructura flexible com la que proposem, és natural que es dirigeixi a la societat, a una comunitat d'aprenentatge, per a la qual cerquen i es creen, fórmules noves i imaginatives fórmules amb un enfocament creatiu, adaptable, col·laborador, interdisciplinari i multifuncional amb la intenció d'arribar al màxim de gent, sigui de la cultura, raça, llengua o procedència que sigui. No podem oblidar una idea que ja F. Hernandez apuntava:

“Si el museo no contribuye a hacernos un poco más humanos, si no nos acerca un poco más a los demás, si no rompe las estructuras que durante tanto tiempo han servido más para dividir y separar que para unir y hermanar a los hombres entre sí, su función social no llegaría a realizarse y su razón de ser no tendría demasiada consistencia.”<sup>52</sup>

I és que el museu ha fer de pont entre la comunitat i el món elitista, i s'ha de convertir en un instrument de mediació i reconciliació. Aquesta idea de pont és una recomanació que diversos autors han fet, cal destacar les figures de T. Solà i Maure i l'especial que publicà l'ICOM el 2005, coincidint que aquell any el dia internacional dels museus es dedicava a aquest tema, “el museu, pont entre cultures”.<sup>53</sup>

#### **2.2 Revisió de les funcions i les finalitats del museu**

A continuació proposem una anàlisi de totes i cada una de les funcions i finalitats pròpies del museu, posant especial atenció en les novetats

---

<sup>52</sup> Referència a l'article de F. HERNÁNDEZ, “Orígen y perspectivas de la nueva museología”, *Revista de Museología*, núm. 26, 2003, p. 81.

<sup>53</sup> “Museums bridging cultures”, Icom News, núm.1, 2005. Per consultar una àmplia bibliografia sobre el tema: [http://icom.museum/biblio\\_bridging.html](http://icom.museum/biblio_bridging.html)

conceptuals de cada una d'elles i en les implicacions que puguin tenir en la definició de les característiques dels perfils professionals actuals.

Partim de la idea que el concepte de museu canvia a una velocitat increïble, tan ràpida com la societat a qui es dirigeix i pertany, adaptant-se a les necessitats de cada moment. Això ha quedat palès en les successives figures que hem anat presentant, en què hem pogut veure com s'ha passat d'una institució tancada en un espai concret, que albergava una sèrie d'objectes per a un públic individual, cap a una institució que es basava en el territori, en el patrimoni material i immaterial, i que es dirigia a la comunitat (no en tots els museus, però), per un tercer model molt més ampli, basat en un món canviant, que presenta realitats molt diferents, en espais flexibles i totalment adaptables a les necessitats de l'obra d'art més contemporània.

A partir d'aquí, s'ha evolucionat de forma mal·leable, integrant i millorant diversos aspectes de la institució tant de l'edifici, com de totes i cada una de les funcions, finalitats i àrees del museu com del propi personal que hi treballa. També els objectius han canviat: en el museu tradicional el coneixement i l'educació eren bàsics; en canvi, en el nou museu es pregona la capacitat d'iniciativa creativa en tot allò que exposa i vol mostrar el museu i, en la tercera figura, es planteja la creació de fórmules noves i imaginatives per arribar al major nombre de persones possible, sense deixar de banda que l'entreteniment i el gaudi seran una de les intencions principals per part del visitant. Fins i tot el públic visitant ha canviat; és més plural, global i cosmopolita, i ara té unes expectatives i unes necessitats a les quals, des del museu, se'ls hauria de donar resposta.

Hem de tenir present el context que es donà a partir de 1950, i en especial, després de la II Guerra Mundial en l'àmbit intel·lectual. A partir d'aquell moment es produí un canvi en el món del coneixement, sorgiren noves especialitats i altres sofisticacions que es consideraven inseparables al principi dels XX. Des de fa uns cinquanta anys, l'especialització del coneixement és una constant en molts àmbits incloent-hi el món del museu, que és el que ens interessa. Veurem com la museologia, la museografia i la patrimoniologia aniran agafant, cada vegada més, un pes important, esdevenint una constant del moment. La publicació d'articles, llibres o revistes especialitzades, la lectura de tesis doctorals d'aquest àmbit o l'interès per part de les universitats per oferir cursos de formació especialitzats, comencen a ser una realitat.<sup>54</sup> Aquest augment de la

---

<sup>54</sup> *Op. cit.* <http://www.city.ac.uk/ictop/courses.html>, pel que fa a l'apartat de formació de l'IAPH.

<http://www.juntadeandalucia.es/cultura/iaph/formacion/formacion.html> i AA.VV, "Debate e investigación: trabajar en patrimonio: expectativas y dificultades en un mercado laboral desarticulado", PH Boletín del Instituto Andaluz de Patrimonio Histórico Andaluz, número 54,

informació i de la formació en el sector portarà a generar inquietuds, a sorgir nous perfils professionals i persones altament qualificades en un món professional com el del museu que, fins no fa massa, es considerava tradicional i poc innovador.

Tal com hem anat veient, el museu ha evolucionat i amb ell ho han fet les funcions i les finalitats de la institució així com les característiques que defineixen el professional que hi treballa. Com veurem més endavant el museu reclama ara professionals àmpliament formats però especialitzats en aspectes molt concrets, per tant, han de treballar en equip per complementar-se els uns amb els altres, convertint-se la comunicació en quelcom imprescindible. Centrarem bona part del treball d'investigació a tractar d'esbrinar i definir quines haurien de ser les característiques, les habilitats i les competències dels perfils professionals que hauríem de trobar en els museus d'art del segle XXI, però abans, comentarem les funcions i finalitats que segons l'ICOM, el 2004, caracteritzen tot museu, posant especial atenció en qualsevol implicació que afecti el professional, protagonista del capítol següent.

És per això que hem tornat a transcriure la definició de museu:

“Un museo es una institución permanente, no lucrativa, al servicio de la sociedad y su desarrollo, abierta al público, que adquiere, conserva, investiga, comunica y exhibe, con propósitos de estudio, educación y deleite, la evidencia tangible e intangible de los pueblos y su entorno.”

Segons aquesta definició, les funcions del museu són adquirir, conservar, investigar, comunicar i exhibir. Les seves finalitats o els seus propòsits són estudiar, educar i gaudir. Aquestes estableixen l'estructura de tot museu, cada una d'elles és necessària perquè el grau de compliment repercuteixi en el funcionament de les altres. D'aquesta manera, obliga al professional a ser capaç de treballar en equip, integrant el seu *savoir fair* en el dels altres i entenent el seu paper en el conjunt del museu.

Per explicar-les ho farem separant les que es dirigeixen de manera directa a la col·lecció, de les que es dirigeixen al públic en general. En el primer grup, és a dir, les dirigides a la col·lecció, hi trobem investigar, conservar i adquirir. Pel que fa a segones, les dirigides al públic, són comunicar, exposar, educar i fer gaudir.



Pel que fa a les dirigides a la col·lecció, la investigació és una funció bàsica en les institucions museístiques si tenim present que identificar, autenticar i datar correctament les obres del museu són elementals per poder passar a la consegüent documentació i classificació de l'obra, una documentació que resulta del registre, l'inventari, el control i la documentació. Sense una bona investigació difícilment es podran portar a terme de forma rigorosa altres funcions com poden ser les de conservar o exposar.

Aquesta recerca l'hauríem de plantejar en dos àmbits. El primer, més concret, englobaria l'estudi de les col·leccions pròpiament dites, tant per part de personal intern com d'altres investigadors externs que estudien alguna peça de la col·lecció. El segon, tindria un caràcter més general, incloent-hi totes les accions del museu (des de la recerca de tècniques expositives al sistema que s'ha d'utilitzar en una restauració passant per qualsevol altra). Però totes dues caracteritzades pel progrés i la relació entre elles i altres centres, museus, departaments universitaris o organismes d'investigació. I és que tota aquesta documentació s'hauria de posar a l'abast, no només del personal intern del museu, sinó també de tots aquells qui ho demanin, en especial, dels investigadors. Participant en xarxes d'intercanvi nacionals i internacionals, així com en l'organització i la participació activa en congressos, seminaris o cursos.

Sense la realització d'aquesta tasca de documentació, la recerca d'informació per a la identificació, autenticació i documentació de peces no es podria portar a terme. Aquesta feina l'acostuma a fer el conservador, el qual, valent-se de tota una sèrie de recursos espacials (com biblioteques i laboratoris, entre altres), tècnics (fotografies, raigs X, el comptador Geiger, per a mesurar la quantitat de carboni 14, entre altres) i tecnològics,<sup>55</sup> aconsegueix informació de les obres, determinant-ne, per exemple, la tècnica, datació, els pigments amb els quals es va realitzar o la seva autenticació, la seva història, passant posteriorment, a la seva catalogació, imprescindible per a la correcta organització dels fons dels museus.<sup>56</sup>

---

<sup>55</sup> La informàtica (control tècnic, eines, programes virtuals, Internet), els medis audiovisuals (vídeos, projeccions, DVD...) o la tecnologia òptica (pantalles tàctils, entre altres).

<sup>56</sup> No podem oblidar el tema de les falsificacions, un problema present, passat i futur que sempre ha envoltat el món de l'art. El mateix Miquel Angel, va fer una còpia clàssica de Cupido, segons Vasari. Són interessants les obres de R.G.REISNER, *Frakes and Forgeries in the Fine Arts. A Bibliography*, Nova York, 1965; F. ARNÁU, *El arte de falsificar el arte. 3000 años de fraudes en el comercio de antigüedades*, Barcelona, Noguer, 1961; M.JONES & P. CRADDOCK & N.BARKER (ed), *Fake? The art of deception*, Londres, The Trustees of the British Museum cop. 1990; AA.VV, *Vrai or faux l'expertise des objets d'art et de collection*, París, Union française des experts, 1994; I. GRAHAM, *Copias y falsificaciones*, Saragossa, Edelvives, 1996; B.Frey, *La economía del arte, colección estudios economicos*, núm.18, Barcelona, La Caixa, Servicio de Estudios, 2000.

Altres referències <http://www.revistarte.com/numero32/falsificaciones.html>;  
[http://www.guardiacivil.org/patrimonio/recom\\_dcha.jsp](http://www.guardiacivil.org/patrimonio/recom_dcha.jsp)

Aquesta recerca acostuma a fer-se de les mateixes obres que conformen la col·lecció del museu així com, en motiu d'exposicions temporals, es pot aprofitar per investigar quelcom de nou. Aquest "estudi" hauria de ser en el sentit més ampli, no només centrat en els objectes que conformen els fons de la institució sinó també cercant paral·lelismes, referències i informació que pugui complementar i enriquir allò que estiguem investigant. L'accés a tota aquesta informació s'hauria de fer pública de manera manual o informatitzada mitjançant catàlegs, memòries, revistes, articles o monografies publicats o en línia (internet). Hem de tenir present que el museu és un centre de referència per a investigadors, especialistes, estudiants i públic en general. És per això que hauria de mantenir contacte amb altres institucions culturals, museístiques o universitàries, nacionals o estrangeres, per assegurar cooperació i intercanvi d'informació, publicacions o revistes.

Tenir cura de totes les peces de les col·leccions és de vital importància per assegurar-ne la continuïtat temporal. Conservar implica connotacions històriques, culturals, socials, polítiques, científiques i filosòfiques encaminades al manteniment i la transmissió al futur del patrimoni cultural. El seu naixement i desenvolupament es deu a la creació i formació del museu com a establiment permanent, administrat en benefici de l'interés general per conservar, estudiar i exposar un conjunt d'elements de valor cultural. És responsabilitat del museu, de tot el personal que hi té vinculació així com dels visitants. S'han de mantenir en bon estat les obres per assegurar el gaudi d'aquestes per part de futures generacions mitjançant la preservació (conservació ambiental o preventiva),<sup>57</sup> la conservació (activa), o la restauració, depenent de si es vol o no actuar directament en l'obra.<sup>58</sup>

---

<sup>57</sup> Destaquen les obres de M. CASSAR, *Environmental management: guidelines for museums and galleries*, Londres, Routledge, 1994; M.I. GARCÍA FERNÁNDEZ, *La conservación preventiva y la exposición de objetos y obras de arte*, Murcia, KR-Caja Murcia, 1999.

<sup>58</sup> Per ampliar aquest apartat es pot consultar el web del Comité Internacional de Conservació (ICOM-CC) <http://icom-cc.icom.museum> en el qual trobarem tot tipus d'informació. Cal destacar a l'apartat de "enllaços": *Information & research* i *Centres of Excellences – Education*.

A *ICOM News*, Conservation, Vol. 56, Núm. 2, 2003, número dedicat a la conservació, hi podem trobar un apartat ampli de bibliografia especialitzada: <http://icom.museum/conservation.html> (Created: May 2003). També destaquem l'article "Instituciones para la conservación-restauración de inmueble" publicat al boletín PH Boletín del Instituto Andaluz de Patrimonio, núm.50, Octubre 2004, pp.82-87, on ens ofereix un llistat d'institucions nacionals i internacionals dedicades a la intervenció del patrimoni, així com les obres de G. THOMSON (ed), *Manual of Curatorship: a guide to museum practice*, Londres, Butterworths, 1984 i *El museo y su entorno*, Madrid, Akal, 1998; A. CALVO, *Conservación y restauración. Materiales, técnicas y procedimientos. De la A a la Z*, Barcelona, Serbal, 1997; S. MUÑOZ, *Teoría contemporánea de la restauración*, Madrid, Síntesis, 2003.

En paraules de S. Muñoz, amb una explicació breu, ja que aquest apartat podria ser el tema de tota una tesi doctoral:

“Se pueden establecer tres grandes categorías dentro de la restauración:

Preservación, o conservación ambiental (o indirecta, o periférica), que es la actividad que consiste en adecuar las condiciones ambientales en que se halla un bien para que éste se mantenga en su estado presente.

Conservación, o conservación directa, que es la actividad que consiste en preparar un bien determinado para que experimente la menor cantidad posible de alteraciones interviniendo directamente sobre él, e incluso alterando o mejorando sus características no perceptibles \_no perceptibles, se entiende, para un espectador medio en las condiciones habituales de observación de ese bien. La conservación directa también puede alterar rasgos perceptibles, pero sólo por imperativos técnicos.

Restauración, que es la actividad que aspira a devolver a un estado anterior los rasgos perceptibles de un bien determinado \_perceptibles, se entiende, para un espectador medio en condiciones normales de observación.”<sup>59</sup>

Des de fa uns quants anys s'estudien les causes naturals i els materials que produeixen la degradació en els objectes, establint les òptimes condicions de llum, temperatura i humitat relativa més adients per a cada material així com les condicions en què s'han d'exposar o emmagatzemar els objectes. Hi ha hagut un canvi de mentalitat i la conservació preventiva ha fet, gràcies a persones com P.R. Ward, G. Guichen o G. Thomson, que:

“Quien pensaba ayer objeto, hoy debe pensar colecciones.

Quien pensaba sala, debe pensar edificio.

Quien pensaba semanas, debe pensar años.

Quien pensaba persona, debe pensar equipo.

Quien pensaba gasto a corto plazo, debe pensar inversión a largo plazo.

Quien pensaba angosto, debe pensar amplio.

Quien pensaba en el día a día, debe pensar programa y prioridades.

La conservación preventiva consiste en tomar un seguro de vida sobre el porvenir de las colecciones. Solo las especies desarrolladas se aseguran el porvenir de sus bienes. Es tiempo de que en los museos nos comportemos como tales.”<sup>60</sup>

---

<sup>59</sup> S. MUÑOZ, *Teoría contemporánea de la restauración*, Madrid, Síntesis, 2003, pp. 23-24.

<sup>60</sup> G. GUICHEN, “La conservation preventive: un changement profond de mentalité”, *Cahiers d'étude*. Comité de Conservation\_(ICOM-CC), 1994, p. 5 (traduït i citat per L.A. FERNANDEZ,

La conservació preventiva exigeix unes condicions ambientals, d'il·luminació, de contaminació (biològica, atmosfèrica o acústica) així com de manipulació, emmagatzematge i exposició que ens permetran evitar deterioraments i perills innecessaris.<sup>61</sup>

La protecció de les peces de les agressions que puguin patir tant per causes naturals (humitat, condicions climatològiques, il·luminació, entre altres) com humanes ens porten a establir normes de seguretat i vigilància no només de les obres exposades sinó també en l'emmagatzematge, l'embalatge, el trasllat, el transport o el muntatge de les peces així com en el dia a dia de la peça exposada a la institució. Tot i això, encara hi ha un fenomen més

---

*Museología y museografía*, Barcelona, El Serbal, 1999, p.194)

<sup>61</sup> Ward, a principis dels anys 80 ja resumia en deu epígrafs els punts essencials de la conservació preventiva en un article titulat "La conservación: el porvenir del pasado".

1. "Los restauradores se guían por el precepto médico siguiente: un tratamiento es correcto cuando el diagnóstico es correcto.
2. Cualquier objeto (...) puede terminar en un museo y el museo debe saber cómo cuidar de él.
3. El museo es un edificio dentro del cual las colecciones están sometidas a un microclima artificial (...). El conocimiento y el control de la temperatura ambiente y la humedad relativa constituye el aspecto más importante y difícil de la ciencia de la conservación.
4. Para prevenir el deterioro de los objetos debido al almacenamiento o a la exposición, se diseñan y construyen estructuras especiales.
5. Una de las razones principales para preservar los objetos en los museos es la de asegurar que éstos estén disponibles para el estudio; y estudio implica manipulación.
6. El diseño y la construcción de embalajes especiales son tareas complejas. (...) El método de transporte debe ser rigurosamente seleccionado para disminuir su duración y las manipulaciones bruscas.
7. Muchos de los objetos encontrados en el terreno nos llegan en condiciones precarias. Aún más numerosos son los que se desintegrarán rápidamente al entrar en contacto con un medioambiente nuevo, a menos que se intervenga a tiempo.
8. Cada vez que se limpia un objeto, se pierde una pequeña parte de su superficie y se modifica su aspecto original. Sin embargo, esta limpieza es a veces necesaria y puede ser urgente cuando hay un grave deterioro. En estos casos, el objeto debe ser limpiado para estabilizarlo y prevenir un estrago aún mayor.
9. Cuando una pieza dañada es reparada, ¿hasta qué punto debe ser restaurada? Si falta una parte, ¿sabemos cómo era el original? Y aún así ¿podemos reemplazarlo?
10. Todas estas técnicas están encaminadas a un fin: la preservación de objetos de arte por medio de su estabilización para prevenir un deterioro mayor. (...) La habilidad para improvisar y trabajar en condiciones difíciles, algunas veces sin contar con ayudas mecánicas, es a veces más importante que el conocimiento científico."

P.R. WARD, "La conservación: el porvenir del pasado", *Museum*, vol. XXIV, núm.1, 1982, p. 6 (citada per *op. cit.* p. 193)

perillós i destructor, els desastres naturals, l'acció de l'aigua, del foc, del terrorisme, del vandalisme o del robatori.<sup>62</sup>

Tant el professional de la conservació com el de la restauració necessiten, a més d'una formació específica, un espai on puguin dur a terme la seva tasca: un taller, dotat científicament i tècnicament, amb laboratoris específics, com haurien de ser els de fotografia, radiografia o física, a més d'espais o centres de treball, reunió, estudi (arxiu i biblioteca) o difusió. El problema es basa en el fet que aquesta funció requereix uns recursos tan humans com econòmics o espacials que difícilment es poden permetre tots els museus actuals. Fins a quin punt són necessaris centres de restauració en quasi tots els museus? No seria millor unir esforços i centralitzar-ho en instituts o centres especialitzats? De fet, ja n'hi ha: l'*Instituto del Patrimonio Histórico Español*, en l'àmbit espanyol i el Centre de Restauració de Béns Mobles de la Generalitat de Catalunya. Potser el que caldria, doncs, és reorganitzar i repensar aquests organismes per poder donar millor servei i resposta a les necessitats de tots i cada un dels museus de l'àmbit estatal...<sup>63</sup>

L'adquisició és, o hauria de ser, una de les funcions bàsiques de tot museu ja que, sense l'adquisició d'obres, les col·leccions no es poden formar. De tota manera, un dels problemes principals dels museus de nova creació actual és el de la inauguració de la institució sense una col·lecció clarament formada o el de museus sense fons.<sup>64</sup> I és que, com diu K. Power,

“La creación de una institución es una cosa; la formación de una colección o el establecimiento de un programa museístico coherente y

---

<sup>62</sup> L'ICOM inicià el *Museums Emergency Programme* (MEP), adoptant un enfocament de la gestió de les situacions d'emergència que s'enmarca en una estratègia general donat l'increment de les situacions d'inestabilitat política i les nombroses catàstrofes naturals provocades pels canvis climàtics. Es tracta d'un recull de materials de documentació útil per als professionals dels museus, per sensibilitzar-los. Aquest projecte interdisciplinari té una perspectiva de protecció a llarg termini de totes les formes de patrimoni material i immaterial, mitjançant activitats de cooperació i coordinació entre professionals i institucions. En l'obra AA.VV., *Cultural Heritage. Disaster preparedness and response*, París, ICOM, 2004 el lector podrà trobar una àmplia bibliografia sobre el tema.

Altres programes internacionals, *Emergency Programme for the Protection of Vital Records in the Event of Armed Conflict*, [http://www.unesco.org/webworld/archives/sro\\_citra/index.html](http://www.unesco.org/webworld/archives/sro_citra/index.html)

<sup>63</sup> [http://www.mcu.es/jsp/plantilla\\_wai.jsp?id=7&area=patrimonio](http://www.mcu.es/jsp/plantilla_wai.jsp?id=7&area=patrimonio)

<sup>64</sup> Cal destacar els números monogràfics de les revistes *Exit Express* amb l'especial "Museos hoy: modelos para a(r)mar", *Exit Express*, núm.8, Madrid, Olivares & Asociados, desembre 2004/ gener 2005 o el "Arquitecturas para la mirada", *Revista de Museología*, núm. 17, març-abril 1999. Pel que fa a llibres, les obres de AA.VV., *Museo de Museos: 25 años de arte contemporáneo en la España de la Constitución*, Madrid, Sociedad estatal de conmemoraciones estatales, 2003; M.A. LAYUNO, *Los nuevos museos en España*, Madrid, Edilupa, 2002 i *Museos de arte contemporáneo en España. Del "palacio de las artes" a la arquitectura como arte*, Gijón, Trea 2004; J.M. MONTANER, *Museos para el nuevo siglo*, Barcelona, Gustavo Gili, 1995 i *Museos para el siglo XXI*, Barcelona, Gustavo Gili, 2003.

profesional es otra bien distinta. Todo ello lleva tiempo y no hay atajos. Formar una colección es un proceso largo y las líneas direccionales se han de establecer claramente. Para encontrar las obras necesarias evidentemente se precisa tiempo, determinación y fondos.”<sup>65</sup>

L'adquisició d'aquests fons dependrà de molts factors, entre els quals, el caràcter de la institució (pública o privada) o la tipologia museística. S'estableix una metodologia i uns criteris d'adquisició, sobre el que es considera o no es considera vàlid o necessari per a la col·lecció d'una institució concreta, tenint en compte les condicions i els mètodes més adients per a l'ingrés, seguint el que s'anomena una política d'adquisició.

Un cop aquests criteris estan clars es passa a l'adquisició dels béns culturals, la qual es pot fer per diversos mètodes. Per compra o oferta de venda directa a canvi d'un import convingut, pel dret de tempteig i retracte, el qual permet a l'estat tenir preferència a l'hora d'adquirir peces en subhastes, com també pot decidir si una obra, posseïda per un particular, està correctament conservada o quedar-se-la si està en un estat que en posi en perill la conservació.<sup>66</sup> Es pot adquirir en subhastes, mitjançant una oferta de venda irrevocable (per exportació definitiva), per decomissió, per donació o cessió gratuïta d'un objecte en vida del donant, per llegat (gratuïta a partir de la mort del donant, mitjançant un document) o gràcies a una herència. Altres sistemes podrien ser l'expropiació<sup>67</sup> o la dació d'obres d'art en pagament d'impostos<sup>68</sup>, per dipòsit o cessió temporal d'un objecte per estudiar-lo, exposar-lo o perquè necessita un procés de restauració, per recollida de material a partir d'expedicions, campanyes arqueològiques o zoològiques, entre altres, o per producció pròpia, així com per permutes, premis o troballes casuals per part de la població.<sup>69</sup>

En tots aquests casos s'ha de tenir en compte que la propietat legal estigui ben establerta i que l'objecte tingui el màxim d'informació possible per

---

<sup>65</sup> K. POWER, "Empujando siempre hacia delante", *Museo de museos*, Madrid, Ministerio de Cultura, 2003, p. 16

<sup>66</sup> El dret de tempteig i retracte a la Llei del patrimoni cultural català 9/1993 es troba reflectit en els articles 22 i 26.

<sup>67</sup> Article 38 de la Llei del patrimoni cultural català 9/1993.

<sup>68</sup> Referència al "título VIII de las medidas de fomento de la Ley 16/1985, del patrimonio histórico español".

<sup>69</sup> Article 51 de la Llei de patrimoni cultural català 9/1993. En aquest es fa referència al descobriment de restes fetes per atzar, al deure de comunicar la troballa, de lliurar-ho i del dret de caràcter econòmic que podria percebre, regit per la normativa estatal (referències al articles 41 a 44 de la Llei 16/1985, del patrimoni històric espanyol).

facilitar una bona catalogació i assegurar que es tindrà la informació necessària per a futures recerques.<sup>70</sup>

Però, ens hauríem de plantejar si cal una col·lecció, si cal que aquestes vagin creixent dia a dia, si cal que aquestes col·leccions siguin immòbils, fixes i estàtiques... i és que, no seria més interessant poder donar-li una flexibilitat, afavorint els intercanvis, els lloguers o les cessions temporals?<sup>71</sup>

“Ya no es suficiente coleccionar como fin en si mismo; coleccionar se ha convertido en un medio para conseguir un fin, el de acercarse a las personas y conectar con sus intereses y necesidades.”<sup>72</sup>

Per fer-ho ens ajudarem de les funcions i les finalitats que tenen un objectiu clar, dirigir-se al públic, fer de mitjancers entre el contingut del museu i el visitant; *comunicar, exposar, educar i gaudir*.

Començarem recordant la teoria de la comunicació, explicant què és comunicar, garantir que el missatge sigui entès pel receptor. Comunicar-se no només seria posar a l'abast del públic tot allò que conformen les col·leccions del museu així com tots els serveis que l'envolten sinó assegurar-nos que el missatge ha arribat al receptor, al visitant i que aquest missatge ha estat entès.

Hem elaborat el quadre següent, en el qual podem trobar definits tots els elements que garanteixin que la comunicació al museu es produeixi,<sup>73</sup>

---

<sup>70</sup> A partir d'aquí es podria començar un ampli capítol sobre la documentació dels béns culturals un cop arriben al museu, el seu registre, catalogació i arxiu. Així com es podria ampliar parlant de la legislació internacional pel que fa a la protecció del béns culturals en casos diversos. Es pot consultar la bibliografia especialitzada, per exemple, el recull publicat per la Consejería de Cultura de la Junta de Andalucía.

<sup>71</sup> “Aquells quadres d'un museu que, per una raó o altra, els administradors no vulguin vendre, encara que no estiguin exposats, es poden prestar a altres museus, si es cobreixen amb una bona assegurança. Per exemple, el Museu Metropolità de Nova York té, com a mitjana, entre cinc i deu mil obres d'art en préstec.” B. Frey, *L'economia de l'art, op. cit.* p. 57.

“Los préstamos pueden constituir a veces una fuente de ingresos. Las grandes exposiciones itinerantes que viajan a diversas ciudades e incluyen piezas famosas pueden parecer transacciones comerciales, teniendo en cuenta los elevados costes, los acuerdos de marketing consorciado, la demanda potencial de los visitantes y la posibilidad de cobrar tarifas especiales. El mercado de los préstamos de los museos también involucra a compañías del sector del ocio y entretenimiento que organizan grandes muestras en contextos no museísticos. (...) En cualquier caso, es probable que la estructura de precios y tarifas para los préstamos de objetos adquiera una mayor trascendencia en el futuro.” N i P KOTLER, *Estrategias y marketing de museos*, Barcelona, Ariel patrimonio, 2001, p. 321.

<sup>72</sup> E. HOOPER-GREENHILL, *Los museos y sus visitantes*, Gijón, Trea, 1998 (1a edició en espanyol) p. 9.

<sup>73</sup> Extret de la tesina de la mateixa autora en la qual s'estudiava en profunditat la finalitat educativa del museu; A. Vié, “El museu. La finalitat educativa”. UAB, 2000.

**OBJECTE** = posseïdor d'informació.

**PÚBLIC** = agent actiu en diàleg crític amb l'exposició.

**EXPOSICIÓ** = ambient en el qual, en condicions determinades, es porta a terme la comunicació. És una proposta de gaudi, estudi i aprenentatge.

**EDUCADOR** = persona que s'ocupa de facilitar i treballar la comunicació amb el públic i de les diverses relacions que aquests estableixen amb els objectes.

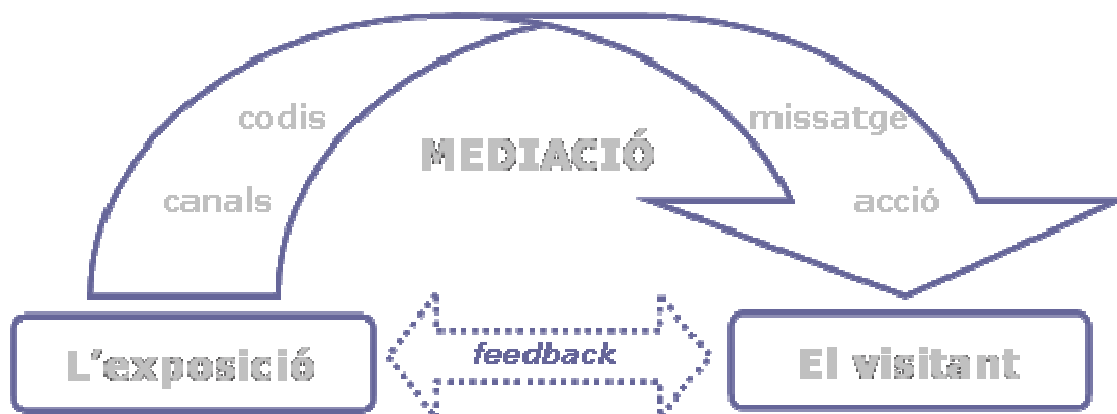
### ***Quadre 1. Elements integradors de la comunicació***

Els responsables de l'exposició (el remitent) han de comunicar el missatge a través d'aquesta valent-se d'uns objectes. Els objectes (posseïdors de la informació) comuniquen el missatge a uns visitants (destinatari), vehiculat mitjançant un codi especial, el del muntatge museogràfic (el codi).

El museu és o hauria de ser un comunicador excel·lent, per diverses raons; una d'elles és que els mateixos objectes que alberga han estat concebuts per l'artista, des del seu origen, per a transmetre un missatge, per comunicar quelcom, especialment els artístics. Una altra raó seria que el museu és una institució educativa, actua com a lloc de la memòria i d'identitat per a la societat. No només és dipositari de coneixements sinó que també es crea, es discuteix, es critica, s'evoluciona i enriqueix, tenint el propi visitant un paper actiu en aquest procés. De fet, l'autora E. Hooper-Greenhill, considera que el museu comunicador és aquell que té en compte el públic i no renuncia a ser una eina educativa al servei de la societat.

La figura que hem situat a continuació ens permetrà interpretar, de manera senzilla, el procés de comunicació que acabem de comentar; hauríem d'assegurar-nos que en tot moment es garanteix la comunicació correcta entre visitant i exposició facilitant la mediació, és a dir, l'acció mitjançant la qual el missatge que es vol transmetre al visitant arriba, és assimilat i entès per aquest visitant:





**Figura 4: la mediació**

Un personal especialitzat hauria d'assegurar que aquesta mediació es porta a bon port, i és que, des de fa uns quants anys personal dels anomenats departaments educatius, activitats pedagògiques, d'acció cultural, difusió i/o de comunicació porten a terme aquesta tasca. Aquestes persones estudien, coneixen i ajuden els diferents tipus de públic, s'apropen als grups que consideren i s'asseguren que canal, missatge i codi són aptes per a ells i que el *feedback* es produeix. A partir d'aquests departaments o àrees encarregats de les tasques d'educació i/o difusió, s'organitzen visites, itineraris, cursos, conferències o activitats que enriqueixen aquesta funció ja que poden oferir una visió més dinàmica o flexible, poden ser realitzats o no per persones "no professionals" en la matèria però acostumen a encobrir un problema, la poca atracció de l'exposició fent-la més comunicativa.<sup>74</sup>

El problema és que, sovint, la comunicació no té èxit perquè el destinatari (el visitant, a qui no considerem un expert, sinó una persona de cultura mitjana) no acostuma a tenir el nivell de coneixements requerit, no coneix suficientment bé, o senzillament, no coneix el codi en el qual el missatge està expressat, el muntatge museogràfic pròpiament.

Si exposar és la forma material d'exhibir les col·leccions al públic per donar-les a conèixer però aquesta exposició no ens assegura que sigui un mitjà eficaç per arribar al destinatari, al públic, ens hem de plantejar com

---

<sup>74</sup> No s'han d'oblidar, però, vies de comunicació tan clàssiques com la publicació (de catàlegs, monografies, quaderns didàctics, fulletons, entre altres) utilitzant en totes elles els darrers mitjans tecnològics i audiovisuals. Cal destacar l'ús de les pàgines web com un excel·lent mitjà d'informació, comunicació i publicitat, ja que pot oferir a l'usuari recursos com ara activitats en línia, materials didàctics per a visitants i professors, participar en fòrums i activitats.

solucionar-ho i superar la lectura lineal del "text exposició" que ha caracteritzat alguns museus al llarg de la seva història.<sup>75</sup>

Alguns exemples de museus d'art propers en què la lectura de l'obra exposada és totalment lineal podrien ser el MNAC, el MACBA o el Museu Picasso. En les seves sales el visitant troba exposades obres d'art, una al costat de l'altra, agrupades per època o cronologia, sense elements que les contextualitzin i dificultant-ne la lectura per part del visitant.

Hauríem d'aconseguir que el museu fos un lloc actiu i estimulants, que permetés que els objectes i les obres d'art parlessin. El personal del museu ho pot afavorir si des del principi es té present aquesta intenció en totes i cada una de les fases que es requereixen per a un bon muntatge, començant pel principi, quan es plantegen i decideixen els objectius o el contingut que es vol transmetre: la planificació, l'organització, la producció, la gestió del projecte o el disseny, la instal·lació dels objectes en un espai en concret i el muntatge, entre altres. L'avaluació i l'anàlisi del procés i dels resultats ens permetran veure els punts forts i dèbils per poder millorar.<sup>76</sup>

I és que, durant molt de temps la política educativa ha considerat que la quasi totalitat de l'aprenentatge es portava a terme a les aules de les escoles. En les darreres dècades, però, aquest procés d'aprenentatge educatiu es veu com un procés que es porta a terme al llarg de la vida i que va creixent amb les experiències del dia a dia a més del concurs d'altres aspectes i institucions. L'educació formal adquirida a l'escola, a l'institut, així com en l'àmbit laboral hi contribueixen, però no podem oblidar l'educació informal, la que comença amb el naixement i es va desenvolupant al llarg de la vida mitjançant la interacció de les persones amb el seu entorn exercint un paper fonamental.<sup>77</sup>

---

<sup>75</sup> Per no allargar-nos massa i poder passar a altres apartats més novedosos en aquest treball remetem el lector a l'àmplia bibliografia que s'ha publicat al voltant d'aquesta funció, sobre les fases o processos que requereix tota exposició. Destaquen les obres de BELCHER, *Organización y diseño de exposiciones*, Gijón, Trea, 1994; DEAN, *Museum exhibition. Theory and practice*, Routledge, 1994; J. DAVALLON, *L'exposition à l'oeuvre: stratégies de communication et médiation symbolique*. Paris, L'Harmattan, 2000; GEM, *Developing museum exhibition for lifelong learning*, HMSO books, 1996.

<sup>76</sup> "Screeven recomienda usar la evaluación como un instrumento del diseño de la exposición. Para ello define varios tipos de evaluación. La evaluación que llama "formativa" por realizarse en pleno proceso de diseño de la exposición y con el fin de ayudar a tomar decisiones. (...) La evaluación "recapitulativa", total o sumativa, que se hace para medir el impacto general de la exposición en los visitantes tras su instalación definitiva, se centra en la comprobación de obtención de objetivos. (...) Un caso especial de evaluación es la "experimental" que comporta la manipulación sistemática de las variables de la exposición para considerar de qué manera pueden afectar estos elementos a la atención, al movimiento y aprendizaje del visitante." A. GARCÍA BLANCO, *La exposición un medio de comunicación*, Madrid, Akal, 1999, p. 182.

Per demostrar el potencial educatiu, els museus haurien d'atraure l'atenció de les administracions (central, autonòmiques o locals, depenent de la titularitat de la institució). Per fer-ho, han d'elaborar i revisar amb regularitat una política educativa que demostrï que l'educació al museu no és tan sols un conjunt de visites guiades a uns quants grups escolars sinó que, com deia Pittman<sup>78</sup>, "tot museu ha de tenir una política educativa", ja que és el component clau en la raó de ser dels museus, i es considera aquesta com la força que dóna forma i que es troba darrere la política i els objectius generals del museu.<sup>79</sup> Quan plantegem l'afirmació "museu com a centre educatiu" ens referim al sentit original, "que educa, que serveix per educar". És a dir, que forma i fa assequible als seus visitants els continguts que s'hi volen transmetre, tenint sempre present l'heterogeneïtat (intel·lectual, d'interès, d'edat...) tant del visitant actiu com del passiu o del no visitant.

---

<sup>77</sup> "La educación informal ha sido definida (Coombs, 1991) como el aprendizaje por contacto con el propio entorno, estando conformada por las experiencias adquiridas día a día. Es la forma de aprender a lo largo de la vida, constituyendo nuestra experiencia y el grueso de los conocimientos de que disponemos. Es la forma más antigua de aprender porque es la forma como se ha producido la transmisión cultural. Se caracteriza, frente a la educación formal, por ser inestructurada, asistemática, espontánea, voluntaria... sin premios ni certificados. (...)

Se diferencia claramente de la educación formal, equivalente a la enseñanza oficial, reglada, sistemática, jerárquica, orgánica, que constituye el sistema educativo controlado por el Ministerio de Educación, porque es la enseñanza que se imparte desde el jardín de infancia hasta la universidad. También se diferencia de la educación no formal que, según el "Tesoro de Educación" publicada por a OIE en 1977, se define como las *Actividades y programas organizados fuera del sistema escolar; pero dirigidos hacia el logro de objetivos educativos definidos* (...). La educación no formal, pues, satisface necesidades de aprendizaje en campos concretos (informática, idiomas, alfabetización...) en el marco de la educación permanente, operado fuera del sistema educativo formal y libre de sus exigencias, programaciones y formalismos." Extret d'A. GARCÍA BLANCO, *La exposición un medio de comunicación*, Madrid, Akal, 1999, pp. 93-94.

Altres referències bibliogràfiques a *Documentos de un debate. La educación no formal, una prioridad de futuro*, Madrid, Fundación Santillana, 1999, els articles de P.M.COOMBS, "El futuro de la educación no formal en un mundo cambiante", pp. 43-53 i J.L.GARCIA GARRIDO "Educación para todos y educación no formal en el marco de una Europa unida", pp. 53-61; P. GÓMEZ, C. MARTÍNEZ, P. PARRUCA, P. ROS i E. VELILLA, "Educación no formal en el museo. Demandas culturales de la sociedad", VI Jornadas nacionales DEAC Museos, Valladolid, 1988, pp. 63-103; M.C. VALDÉS, "Difusión y educación en el museo", *La difusión cultural en el museo: servicios destinados al gran público*, Gijón, Trea, 1999, pp.45-88; M.I. PASTOR, "Educación no formal y patrimonio cultural", *Pedagogía museística. Nuevas perspectivas y tendencias actuales*, Barcelona, Ariel Patrimonio, 2004, pp. 13-24.

<sup>78</sup> "La educación en el museo es un elemento demasiado importante como para dejarla sólo en manos de los responsables del area educativa. Debe implicar a todos aquellos que trabajan en ella (...) la política del museo debe ser una política educativa (...) la educación es el componente clave en la *raison d'être* de los museos." Citació de Pittman a E. HOOPER-GREENHILL, *Los museos y sus visitantes*, Gijón, Trea, 1998, p. 25

<sup>79</sup> Un testimoni que subratlla la important missió educativa dels museus és l'expressat per l'*American Association of Museum* la qual, el 1991, decidí que 11.000 membres seguissin les tesis exposades a l'informe "Excellence and Equity: Education and the Public Dimension of Museums". Es tracta d'un pla d'acció que pretén aconseguir que la tasca pedagògica sigui una realitat en els museus americans seguint 10 principis (ICOM, Butlletí del Consell Internacional de Museus, núm. 2, vol. 47, 1998, p. 8).

En un passat proper, el visitant de museu es conformava a passejar entre diverses obres d'art sense esperar res a canvi; des de fa un temps, el visitant espera una interacció amb l'objecte, que aportí algun tipus de coneixement. Tot i que el museu se'ns presenta ara com un espai per al coneixement i l'aprenentatge, amb una estructura flexible i amb l'objectiu de crear fórmules imaginatives i noves per facilitar-ho, hem de tenir present que hi ha tota una sèrie de trets que en alguns casos tindran un efecte positiu però que en altres seran limitacions a l'hora d'afavorir el procés d'aprenentatge.

Pel que fa als punts positius, destacarem el fet que el museu té com a funció l'educació però alhora es beneficia del fet de no tenir o portar a terme uns plans d'estudi, amb els inconvenients i dificultats que aquests impliquen. Els mètodes d'ensenyament en una institució museística també disten molt de la típica classe magistral i s'haurien de basar en el contacte directe amb l'obra, en la reflexió i la curiositat, donant un enfocament creatiu i col·laborador. Les activitats proposades es fan per afavorir el contacte amb la realitat. Com a punts negatius cal parlar de la descontextualització de l'objecte, de l'obra de l'art de l'indret segons el qual fou concebuda per introduir-lo en un altre de completament diferent. Sintetitzar el context per explicar el contingut d'una obra no és una tasca fàcil i no sempre ens assegurem que serà entès per la majoria dels visitants i és que, com ja hem dit més d'un cop, els visitants d'un museu són molts i molt diversos.<sup>80</sup>

Per evitar aquestes limitacions, hauríem de recórrer al personal especialitzat que ocupa els departaments o àrees amb funcions educatives, en els quals, la figura de l'educador com a part integrant d'un equip multidisciplinari tindrà un paper fonamental per afavorir el procés de mediació en la complexa finalitat de comunicar l'aprenentatge per part del nostre visitant...<sup>81</sup>

De tota manera A. Garcia Blanco assegura el següent:

---

<sup>80</sup> El públic, raó de ser de l'existència del museu, ha de ser escoltat, ja no és un destinatari passiu, per tant, s'ha d'afavorir la comunicació, cal que coneguem les seves motivacions, coneixements, interessos, actituds... fet que ha generat la creació de tota una sèrie d'estudis i bibliografia al voltant de la seva figura, no només per autors estrangers com podrien ser S. PEARCE, E. HOOPER-GREENHILL, els membres del *Group for Education in Museums* (GEM) d'Anglaterra, del comitè internacional del CECA, ICOM o els contribuïdors de la revista *Public et Musées. Revue internationale de Museologie*, publicat per la Universitat de Lió, sinó que també al nostre país hi ha autors que treballen el tema. Cal destacar els treballs d'A. GARCÍA BLANCO pel que fa a la didàctica del museu, de M. ASENSIO i E. POL, E. PEREZ i d'A. GARCÍA BLANCO pel que fa a la investigació sobre el públic i l'avaluació.

<sup>81</sup> L'educador té una sèrie de responsabilitats i competències, funcions i objectius, els quals han estat detallats per l'*American Association of Museums* (AAM) en el document següent, AAM, "Professional Standards for Museum Educators", *Journal of Museum Education*, vol. 14, núm. 3 fall, 1989, pp. 11-13.

“No es suficiente con disponer de los recursos humanos y técnicos para producir una exposición comunicativa. Para que esto sea posible es necesario un cambio de rumbo en los museos y que todas las funciones concernientes a los objetos \_conservar, documentar e investigar\_ se orienten a su disfrute y comprensión por parte del público al que como institución pública está obligado.”<sup>82</sup>

Aquesta nova interpretació és deguda, en part, a la nova concepció de l'educació i, en una altra gran part, als nous canvis que afecten el món. Com ja hem comentat, l'augment de temps lliure per part de la societat, el creixement de la indústria de l'oci, del turisme cultural i el benestar social afavoriran la cerca del plaer en la cultura.

El gaudi o l'entreteniment que pot oferir el museu no té res a veure amb el que podria obtenir un visitant amb altres experiències, i és que el plaer que aconseguirà serà fruit d'observar allò exposat, les obres, objectes o artefactes (d'art, zoologia, científiques, entre altres), les col·leccions o les peces úniques. El gaudi és quelcom al que tothom hauria d'arribar quan visita una exposició, permanent o temporal, ja que aquest comporta motivació i aquesta permet que la visita sigui molt més agradable i profitosa. Hauríem d'intentar que els nostres visitants tinguessin o arribessin a un plaer no només estètic a l'hora de contemplar les obres sinó que, al mateix temps, el visitant gaudís i aprengué alguna cosa.<sup>83</sup>

Més enllà de les funcions i finalitats descrites, contemplades en la definició de museu hi ha una missió que no podem deixar de banda i que hauria de

---

<sup>82</sup> A. GARCÍA BLANCO, *La exposición un medio de comunicación*, Madrid, Akal, 1999, p. 10. La mateixa autora suggereix, a la pàgina 57, que el museu es pot presentar al visitant de formes diverses:

“El museo-templo muestra los objetos y sólo demanda que se contemplen.

El museo-escuela enseña y transmite, solicitando que se aprenda.

El museo-fórum incita, provoca, estimula, para que el visitante descubra y participe en la elaboración del saber.

El museo-laboratorio investiga, descubre, invitando a buscar.

Hay una última imagen, la del “museo - atracción” (...) concepto de museo fundamentalmente lúdico, que también requiere la participación del visitante pero con unos objetivos de diversión más que informativos.”

I és aquesta última imatge, la del “museu - atracció”, és la que potser representa millor el panorama de l'actualitat: tant el museu com el mateix visitant han canviat. El primer s'ha convertit en un lloc de gaudi per donar resposta al que el segon persegueix, l'entreteniment, el plaer i el gaudi, mentre que l'educació resta en un segon pla.

<sup>83</sup> Però, com ho aconseguim?, com podem fer que una exposició sigui entretinguda i didàctica sense caure en el joc? Que sigui rigorosa en el contingut i en la interpretació sense ser lineal, avorrida i sense sentit per al visitant...

tancar aquest bloc i és que el museu es dedica a altres tasques a més d'adquirir, conservar o investigar... El museu és el vertebrador del patrimoni i la cultura, i, per tant, hauria de ser el vincle entre aquest i la societat,

“Viviendo entre sus pacientes y respondienddo a sus necesidades”.

Com indica K. Hudson, el museu ha de ser com un centre social, que es dedica a aquesta funció social, tant a l'interior com a l'exterior del museu, desmembrant-se pel territori o l'entorn urbà, posant en primer lloc els visitants, la comunitat i en segon lloc, la col·lecció...<sup>84</sup>

En una societat que està canviant tant i tan ràpidament, en la qual ja ningú no es preocupa per ningú, en la qual cada vegada la gent és més plural, provenint de cultures i races tan diverses, el museu ha de donar resposta i representar totes aquestes comunitats, per convertir-se en un centre d'interpretació. Poc faran les funcions i finalitats del museu si no som capaços d'exposar en el nostre museu la realitat, d'una forma viva, involucrant i interessant.

La utilització en cada una de les funcions i finalitats del museu de nous recursos i mitjans ens permetran millorar i facilitar el pas cap a la modernització i adaptació d'aquestes clàssiques cap a les necessitats i usos actuals. Les noves tecnologies de la informació, la informàtica o la tecnologia ens permetran ser més competents en totes i cada una de les funcions però de manera especial en la investigació i la conservació. Laboratoris especialitzats amb nous mitjans ens poden ajudar a salvar una obra d'art en particular. Nous recursos i materials, pantalles tàctils, mitjans 3D o programes informàtics intel·ligents afavoriran i milloraran els muntatges expositius, fent-los més didàctics i interactius. El màrqueting, les noves formes de gestió dels recursos econòmics, els crèdits o els avals ens facilitaran poder adquirir una obra. Les col·leccions podran ser més flexibles i intercanviables gràcies a la millora dels embalatges, dels transports, dels sistemes d'assegurança o de la figura del “correu”. L'ús de la comunicació i la publicitat mitjançant noves vies ens permetran millorar la comunicació tant interior com exterior, intentant esbrinar gràcies als estudis de visitants què, com i qui és el nostre client.

Tots aquests aspectes provocaran que les persones, l'equip humà que hi ha al seu darrere, s'hagi d'actualitzar, es prepari i treballi les habilitats i competències que requereix el mercat laboral del museu del segle XXI.

### **2.3 Cap al nou capítol**

---

<sup>84</sup> K. HUDSON, “El museo como centro social”, *Letra*, 15/16, 1986, pp. 73-76

(...) Es inconcebible en la actualidad que el museo \_lugar de conservación, estudio y reflexión sobre el patrimonio y la cultura\_ quede al margen de los desafíos principales de nuestra época (...)<sup>85</sup>

Amb aquesta citació, extreta de la definició que dóna la UNESCO sobre el museu, ens adonem que, sens dubte, el museu s'ha d'adaptar als nous temps.

Seria inconcebible que el museu actual no s'impliqués i no s'adaptés als reptes i desafiaments dels nous temps, de la mateixa manera que el museu tradicional o el nou museu s'hi van adaptar en el seu moment. Queda encara un llarg camí per conèixer si s'han assolit els reptes plantejats per al museu actual. Necessitem temps i perspectiva per extreure'n conclusions... però, què és el que ha quedat de cada un dels models de museu que hem exposat en els temps en què vivim? La seva identitat, alhora que una sèrie de reptes referents a dimensions del patrimoni, culturals, socials o econòmiques.

Esbrinar i definir els reptes del museu actual ens permetran definir els professionals que ens han d'ajudar a combatre'ls. Per començar, s'hauria de veure el concepte de museu com quelcom molt més ampli i interdisciplinari. Ha de ser l'interpret de la cultura en general, en tots els àmbits, dinàmic, actiu i viu, un excel·lent entorn d'entreteniment, comunicació i aprenentatge, que sabés adequar-se, dins d'uns límits, al marc del lleure i els mitjans de comunicació.

S'ha d'afavorir el rigor intel·lectual, la reflexió i la crítica constructiva en totes i cada una de les feines que s'hi porten a terme, així com la recerca, que englobi totes i cada una de les àrees del museu, des de la vessant més científica de les obres en si mateixes, fins als processos de conservació o als mateixos estudis de públic.

Amb tota una sèrie de reptes socials, partint de la consideració del museu com a centre social, tenint clar en quines coses pot contribuir aquest museu a la societat d'avui, "de tots i per a tots", adaptable al llenguatge de la societat del moment, que escolti l'opinió que de la institució té la societat,<sup>86</sup> que vigila i regula els missatges que arriben a la societat, aquells que vol transmetre... si són de qualitat, què, com, per què, quin ús, a quins interessos respon? Totes aquestes són qüestions que ens haurien de fer replantejar la manera com donem actualment els missatges al públic i a

---

<sup>85</sup> <http://portal.unesco.org/culture>, secció museus.

<sup>86</sup> Aquí hi inclouríem no tan sols el personal expert, els col·legues de professió o els polítics sinó també i de forma molt especial el públic general que visita, o no, el museu.

quina velocitat, ja que seria interessant fer-ho de la forma més ràpida possible.

Aquest museu també tindria com a repte inculcar valors, no solament de tradicionals sinó també de nous, com per exemple, el mediambient, el foment del reciclatge i el bon ús de certs materials, la tolerància respecte de la gent del nostre entorn sigui la pell del color que sigui, i la seva procedència d'on sigui, entre altres. Així com, atesa la seva naturalesa heterogènia, que englobés gran quantitat de realitats... plurals i amb la capacitat d'unir i relacionar escola-universitat, comunitat i organització, ensenyament formal i no formal. Ampliant els límits del museu per què s'adapti als canvis sociològics, econòmics, polítics i culturals, perquè s'oblidi la idea del museu com un edifici tancat i estàtic.

Pel que fa a reptes de tipus econòmics, hauríem d'aconseguir que el museu actual tingués recursos de tot tipus (col·leccions, instal·lacions, personal, noves tecnologies, entre altres) amb la quantitat i qualitat necessàries per desenvolupar-hi totes i cada una de les funcions i finalitats requerides. Aquesta institució ha d'utilitzar a partir d'ara fórmules de gestió noves, que permetin arribar a l'ideal d'autofinançament.

En què pot contribuir el museu a la societat d'avui?, Per què pot ser útil? Considerem que una bona aportació seria afavorir que el museu es convertís en un entorn social, comunicatiu, que donés a aquestes darreres una major importància, facilitant i afavorint cada un dels reptes que hem plantejat anteriorment.

Un cop esbossat aquest plantejament, ens adonem que el museu necessita nous professionals, persones que ocupin nous llocs de treball en els organigrames d'aquestes institucions, fonamentals en la planificació dels museus. Per tant, s'hauria de tenir molta cura en la formació d'aquests professionals perquè quan arribi el moment puguin donar resposta a les necessitats que requereix la institució. Professionals preparats per a les noves realitats del moment, dels nous interessos dels ciutadans i a les noves tendències del mercat, socials, econòmiques o educatives entre altres. Aquest és, però, i segons la nostra opinió, un punt dèbil en el marc actual ja que falta formació específica per als futurs empleats per adaptar-se a aquestes noves circumstàncies i necessitats del context.

No podem oblidar que el museu és, o hauria de ser, un servei públic, que ha de tenir les portes obertes a tothom i que s'ha d'adaptar a cada moment i a cada situació. Com diu K. Hudson:



“El museu com a motor de desenvolupament, com a centre social, al servei de la societat i el seu desenvolupament.”<sup>87</sup>

Per tant, totes les idees exposades en aquest apartat ens han de servir per plantejar-nos que el “museu actual” té noves funcions, noves tasques i nous plantejaments als quals ha de donar resposta, i haurien de ser els professionals que treballen en aquesta institució qui ho portin a terme. És per això que dedicarem l’apartat de la recerca següent a definir les àrees de treball que hauria de tenir el museu del segle XXI i els professionals que hi hauríem de trobar.

El resultat ha de beneficiar el visitant, que hauria de sortir enriquit pel que fa a coneixements, idees, inquietuds... ja que, com hem vist anteriorment, el museu ha d’actuar *com a motor de desenvolupament*.

---

<sup>87</sup> *Op. cit.*

## B- Els professionals

### 2.4 Les àrees de treball

“És fàcil tenir objectes i edificis; qué difícil es per als museus aconseguir ments.”

J. Cotton Dana

Com deia John Cotton Dana, envoltar-se de professionals amb ments generoses i independents que tinguin projectes, il·lusió i capacitat per portar-los a terme és molt complicat. Una possible manera de lluitar contra aquesta dificultat seria reformant els perfils professionals. Redefinir-los per aconseguir que fossin capaços d'utilitzar les seves ments, les habilitats i les competències adequades per aplicar-les als museus i a les institucions culturals per treure'n el màxim profit.<sup>88</sup>

#### 2.4.1 Cap a una definició en àrees del museu del segle XX

Els museus, a més de tenir un contingent, és a dir, una arquitectura que alberga un contingut, la col·lecció, han tingut des de sempre persones que de forma fixa o temporal, amb remuneració o sense, hi han treballat portant a terme les tasques bàsiques que una institució d'aquestes característiques genera arrel de les funcions, finalitats, serveis i obligacions que se li atribueixen.

Pensem en un museu de tipus *tradicional*, aquella

“[...] institución permanente que conserva y expone, con la intención de estudiar y deleitar, colecciones de objetos de importancia cultural y científica”,<sup>89</sup>

Aquest museu es dirigeix i s'estructura en una sèrie d'àrees de treball per afavorir que uns professionals portin a terme les tasques bàsiques i necessàries per assolir les intencions i els objectius enumerats en la definició.

---

<sup>88</sup> John Cotton Dana (1856-1929), a M. Ruyra, “Edificios, objetos y personas”, *Revista de Museología*, núm. 19, Madrid, 2000, p. 113, fou fundador del *Newark Museum* i director de les biblioteques públiques de Denver i Newark, Nova Jersey. Destacà per una nova manera de fer en els museus i les biblioteques ja que considerava fonamental integrar totes dues institucions de forma activa a tota la comunitat per educar-la i fer-li accessibles les col·leccions. Fou un home compromès amb la societat i la seva formació cultural.

<sup>89</sup> Definició donada per l'ICOM als anys seixanta (vegeu *supra*, “El Museu. Passat i present de la definició de l'ICOM” ).

La situació a principis de segle XX a Espanya, però, ens mostra que no hi havia una gran diversificació o especificació de tasques en àrees. Per estudiar el personal i la seva estructura o l'organització interna de distribució de tasques en els museus, conservem poca informació i documentació explícita sobre aquests aspectes. Tot i això, destacarem les aportacions de M<sup>a</sup> Dolores Ruiz de Lacanal.<sup>90</sup> Aquesta autora cita dos documents que ens poden ser molt útils per conèixer el context que estem estudiant. Són: *Museos Arqueológicos del Estado* i el *Museo del Prado*, de 1920.

El primer és el,

“Real decreto del Ministerio de Instrucción Pública y Bellas Artes, [de 1901]” En el que se regulaba el reglamento para el régimen de los museos arqueológicos del Estado, quedando reflejado el personal de estos centros. El personal quedaba ceñido a dos categorías: el personal facultativo, es decir, los jefes de museo, el secretario, los jefes de sección y bibliotecarios, y el personal administrativo, es decir, restauradores, conserjes y porteros.”

El que veiem en aquest document és que distingeix dues grans àrees o àmbits clarament diferenciats que es corresponen amb dues categories de personal. Pel que fa a la primera categoria, “el personal facultatiu”, engloba aquells que portaven a terme les feines més qualificades dins la institució, els que tenien estudis. Dins d'aquesta àrea es poden distingir, segons les tasques que porten a terme, fins a quatre perfils, el *jefe de museo*, *jefes de sección*, *secretario* y *bibliotecario*.<sup>91</sup>

A la segona àrea hi trobem tot aquell personal de tipus administratiu, secretaris, porters, *celadors* o conserges, personal important i imprescindible però del qual no tractarem en aquest estudi, excepte el cas del restaurador, en què ens aturarem més endavant per reflexionar sobre el seu perfil i veure com ha anat evolucionant i esdevenint una figura clau pel que fa al manteniment i cura de les obres d'art.

Ho podem resumir en el quadre següent:

---

<sup>90</sup> M<sup>a</sup> Dolores Ruiz de Lacanal. *El conservador-restaurador de bienes culturales*. Madrid: Síntesis, 1999.

<sup>91</sup> Equivalents, segons la nostra opinió, als perfils actuals de director, conservador, subdirector i documentalista.

Personal facultatiu	Direcció	Director, subdirector.
	Investigació, conservació de les col·leccions	Caps de secció i bibliotecaris.
Personal administratiu	Restauració, seguretat, vigilància ...	Restaurador, conserge, porter ...

**Quadre II. Personal dels museus arqueològics de l'Estat, 1901**

En un segon document, una Reial Ordre de 14 de maig de 1920,

"Sobre el régimen y funcionamiento del Museo Nacional del Prado, [...].

Por este decreto se regula la organización de los talleres de restauración, su personal y su dirección.

En el capítulo segundo dedicado al personal se expone que está compuesto por personal facultativo y el personal de restauración (personal auxiliar) formado por el restaurador forrador y el ayudante restaurador, los restauradores doradores y el auxiliar de los talleres de restauración de pinturas. Los primeros, por oposición, en la forma que propone el patronato, y los segundos, por el Ministerio, a propuesta del patronato."<sup>92</sup>

El *Reglamento del Museo del Prado*, de 1920, especifica que el personal facultatiu l'ha de compondre el director, el subdirector (conservador de pintures) i el conservador-restaurador d'escultures. El subdirector fa funcions de delegat del director però també és cap de la secció de pintures, la més important en un museu com és el Prado. A més del personal auxiliar, s'especifiquen clarament els membres del taller de restauració, donant-hi més importància, cobrant una visibilitat inusual fins aleshores. Per què? Potser perquè ens trobem davant el museu nacional? Un museu que es creà com a museu d'art però en el qual la pintura és l'element clau?<sup>93</sup>

<sup>92</sup> *Op. cit.* p. 210-212

<sup>93</sup> De la meitat del segle XIX fins a la Guerra Civil, la tradició és fer director del Museu un

El document del Prado ens ratifica la importància d'un professional, el restaurador, el qual adquireix una presència més clara, si el comparem amb el document anterior. Se'l considera personal auxiliar però, a poc a poc, i gràcies al ressò internacional i a la necessitat que generen les grans col·leccions de pintura, propiciarà que esdevingui una tercera àrea, amb entitat pròpia, la de restauració.

Segons aquestes directrius podem establir en aquesta institució tres àrees de treball, les de direcció, investigació/conservació i restauració. D'aquesta manera s'estableix el model clàssic de distribució de tasques en el museu, un model que s'ha repetit al llarg dels anys i que encara avui trobem.

---

pintor, acadèmic de Sant Fernando, primer pintor de cambra reial, així com el subdirector, el qual també ha de ser artista, acadèmic o premiat amb medalla. Aquest fet ens reafirma, encara més, la importància donada a la col·lecció de pintura del museu i al fet que, no només el subdirector s'encarregués d'aquesta secció sinó que també la figura del restaurador anés agafant importància. Els directors que estigueren al front del museu entre 1900 i 1930, van ser; Fuis Álvarez Catalán (1898-1901), José Villegas (1901-1918), Aureliano de Beruete (1918-1922), Fernando Álvarez de Sotomayor (1922-1931).

Referències bibliogràfiques: AA.VV., Enciclopedia del Museo del Prado, Madrid, Fundación Amigos del Prado, 2006; S. Alcolea Blanch, *Museo del Prado*, Barcelona, Polígrafa, 1991; A. Pérez Sánchez, *Pasado, presente y futuro del museo del Prado*, Madrid, Fundación Juan March, 1977. [http://es.wikipedia.org/wiki/Museo\\_del\\_Prado](http://es.wikipedia.org/wiki/Museo_del_Prado) ; <http://museoprado.mcu.es/home.html>

	Direcció	Director
Personal facultatiu	Investigació, conservador de les col·leccions	Subdirector, caps de secció i bibliotecaris.
Personal auxiliar	Restauració ..... Seguretat, vigilància ...	Restaurador ..... Conserge, porter ...

**Quadre III. Personal d'El Prado, 1920**

De les dues fonts citades se'n desprenen, a més, diverses consideracions. La primera és que el nombre de personal facultatiu no era abundant, especialment si tenim en compte que parlem de dos dels museus nacionals més importants de l'Estat. La segona és que hi ha una certa especialització i estructuració, segons el tipus de personal, en grups i categories, així com també hi ha una clara ampliació d'àrees de treball, de les dues descrites en els *Museos Arqueologicos del Estado*, als tres àmbits d'actuació clarament definits en el *Museu del Prado*.

Aquesta situació de principis de segle s'ha anat mantenint en algunes institucions però també ha anat evolucionant i canviant, donant resposta a les necessitats i demandes que han anat sorgint en els darrers temps. Per mostrar-ho ens centrarem en el cas de Catalunya, per la seva proximitat, coneixement i perquè considerem que tenim un panorama molt divers de museus d'art adaptats, cada un d'ells, a la realitat que els envolta i que responen a les categories de *museu tradicional*, *nou museu* i *museu actual* definides en el capítol anterior.

Hem triat quatre museus a tall d'exemple. Els tres primers, el Museu Frederic Marès, el Museu Picasso i el Museu Nacional d'Art de Catalunya, responen a l'evolució del concepte de museu descrit anteriorment, amb la progressiva incorporació de petites però alhora importants novetats, mentre

que el darrer, el Museu d'Art de Sabadell, vol exemplificar la realitat més sincera de la situació de la majoria dels museus locals del nostre país.

El Museu Frederic Marès,<sup>94</sup> del qual destacarem l'origen de la seva col·lecció ja que va ser el mateix Senyor Marès qui la formà, segueix una estructura similar a la de l'esquema de *museu tradicional*. Ha sofert adaptacions però manté punts en comú amb el model descrit anteriorment.

En un primer moment els objectes que va recollint el mateix Marès es guardaven al taller d'escultura i a l'habitatge familiar, i així va esdevenir una col·lecció privada, desconeguda per al gran públic. No va ser fins a 1944, que l'associació Amics dels Museus de Catalunya organitzà una exposició amb una selecció de la seva col·lecció, i Marès féu pública la seva voluntat de donar-la a la ciutat. El 1946 va quedar oberta la que podem considerar com la primera sala del museu, instal·lada al primer pis d'un edifici del carrer dels Comtes de Barcelona. El 1952, Frederic Marès es trasllada a viure en un pis construït expressament per a ell a la tercera planta de l'immoble. Així doncs, el recinte va esdevenir una casa museu. Les obres d'ampliació i condicionament van continuar fins al 1970, any en què el museu adquireix el volum arquitectònic actual. El 1997, s'elaborà des del mateix museu un projecte museogràfic per adequar-lo a les necessitats del segle XXI tan pel que fa als serveis que el museu pot oferir al visitant com a l'adequació de les col·leccions a l'espai d'exposició. La inauguració d'una sala d'exposicions temporals complementa l'oferta expositiva i difon la tasca investigadora que porta a terme la institució; una tasca basada en la catalogació i l'anàlisi de

---

<sup>94</sup> Frederic Marès i Deulobol (Portbou, 1893 - Barcelona, 1991) desenvolupà la seva formació artística a l'Escola d'Arts i Oficis i Belles Arts, que complementà amb estades a l'estranger. Poc després d'acabar els estudis entrà a formar part del cos de professors d'aquesta escola, una tasca que no abandonarà fins que es jubili, l'any 1964. A aquesta tasca cal sumar-hi les dues activitats principals, la d'escultor i la de col·leccionista. La segona ens interessa especialment. Curiositat i passió per posseir coses belles o "especials", condicions essencials per esdevenir un col·leccionista de vocació, es manifestaren en Frederic Marès quan era un nen. Les estades a París, aprofitant les beques de formació artística, el contacte amb el món dels antiquaris i les subhastes d'obres d'art faran que comenci a adquirir les primeres col·leccions. Com que Marès no procedia d'una família adinerada, el patrimoni familiar no va ser mai la font de finançament de les seves col·leccions, com sí que és el cas d'altres col·leccionistes reconeguts. Són els beneficis obtinguts per mitjà dels encàrrecs escultòrics allò que li permet sufragar la seva passió, el col·leccionisme.

Font: <http://www.museumares.bcn.es/index.htm> Bibliografia especialitzada:

F.M.Deulobol, *El mundo fascinante del coleccionismo y de las antigüedades. Memorias de la vida de una colección*, Barcelona, Institut de Cultura de Barcelona, 2000 (1a edició, 1977); F. Español i J. Yarza (ed.) *Fons del Museu Frederic Marès, 1: catàleg d'escultura i pintura medieval*, Barcelona, Ajuntament de Barcelona, 1991; Museu Frederic Marès, *Catàleg del Museu Frederic Marès*, Barcelona, Ajuntament de Barcelona, 1979; N. Rivero i P. Vélez, *Catàleg del Museu Frederic Marès*, Barcelona, Ajuntament de Barcelona, 1996; P.Vélez, "El Museo Frederic Marès de Barcelona, un gran museo coleccionista", *Revista de Museologia*, 36, 2006, pp. 86-90.

les peces que la conformen així com la conservació-restauració de les obres que ho requereixen.

Un dels principals motius pels quals hem triat aquesta institució és la consolidació de l'àrea de restauració, el personal que en forma part ha adquirit un caràcter facultatiu, ha passat a formar part del cos tècnic, gràcies a la seva formació acadèmica i especialització. Aquesta gaudeix d'un espai pensat per a desenvolupar-hi aquesta tasca, amb personal i infraestructura, un laboratori amb els mitjans i els materials necessaris. Formada per professionals que es dediquen a la conservació preventiva i a la restauració dels béns culturals i on les principals línies d'actuació són, segons informació de la seva pròpia pàgina web,<sup>95</sup>

“Conservació preventiva (control mediambiental, sistemes i materials d'exposició i emmagatzematge, i supervisió d'embalatges i transport d'obres d'art.), intervencions de conservació-restauració i recerca (desenvolupament de noves tecnologies en l'àmbit de la identificació de materials artístics, per a la conservació, restauració i catalogació d'obres del museu)”.<sup>96</sup>

Aquest és un panorama que dista molt dels primers esquemes que hem mostrat en aquest capítol en els quals el personal del museu tradicional s'ha vist amb l'obligació d'aportar els seus coneixements a una realitat que no s'ensenya ni s'ensenyava a les aules (les actuals llicenciatures d'Història o d'Història de l'Art es basen en una sèrie d'assignatures teòriques, sense relació directa amb la realitat professional). En el cas del conservador no estava pensat en el marc de la intervenció directa de l'obra sinó en la creació. Els falta formació i especialització en alguns aspectes però, a poc a poc, a partir de cursos, molts d'ells a l'estranger perquè a l'Estat espanyol no se n'oferien, arran de la feina i com a conseqüència de les múltiples tasques que van desenvolupant al llarg de la seva carrera, van adquirint habilitats i competències que els permeten anar avançant en les particularitats i creant-se una carrera professional pròpia.

---

<sup>95</sup> Val a dir que actualment les tasques pròpiament de restauració i conservació curativa en les obres d'art no sempre es porten a terme en les instal·lacions dels mateixos museus d'art. Són pocs els museus que gaudeixen de tallers bons i equipats, i és per això que s'exterioritza aquest tipus de servei cap a instituts o centres nacionals, empreses o tallers especialitzats. En el cas actual de Catalunya, les obres d'art que requereixen un procés de restauració són dirigides a entitats públiques com el Centre de Restauració de Béns Mobles de la Generalitat de Catalunya.

Destaquem el llibre escrit pel seu director Josep M<sup>a</sup> Xarrié. *Restauració d'obres d'art de Catalunya*. Barcelona: Publicacions de l'Abadia de Montserrat, 2003.

<sup>96</sup> Extret de [http://www.museumares.bcn.es/index\\_col\\_reserva.htm](http://www.museumares.bcn.es/index_col_reserva.htm)



Amb el pas del temps i especialment a partir dels anys seixanta la professió s'ha anat academitzant, cada vegada sorgeixen noves tècniques i formes de manipular, traslladar, exposar i controlar els objectes artístics no només de forma directa sinó també indirecta, mitjançant el control del medi i la supervisió de les obres.<sup>97</sup>

El món de la conservació-restauració s'ha especialitzat molt en els darrers temps, fins al punt que s'hi distingeixen tres tipus d'activitats. La primera, la *conservació preventiva*, promulga una actuació no directa a l'obra en qüestió sinó sobre les causes que produeixen el mal. La segona, la *conservació curativa*, promou una acció directa per afavorir la curació dels efectes causats per la degradació de l'obra, i la tercera, la *restauració*, és una intervenció directa a l'obra per facilitar-ne la visió original però amb finalitats educatives o pedagògiques.<sup>98</sup>

---

<sup>97</sup> Els restauradors d'obres d'art entren a formar part d'un tercer àmbit, i és que són pocs els museus que gaudeixen de personal, mitjans i espai per albergar els professionals que desenvolupaven aquesta tasca. Els acostumem a trobar en museus de pintura, donada la valoració, a diversos nivells, de les obres que acollien. El perfil professional que desenvolupa tasques en l'àmbit de la restauració, al principi del segle XX, respon al d'un professional que acostuma a tenir una formació empírica, aconseguida després de molts anys de pràctica. Aquest professional s'ha anat formant de manera autodidacta, i amb el temps s'ha creat una carrera professional, a partir de l'experiència i d'anys de treball. És generalment una persona amb un ofici artístic, amb unes habilitats pràctiques, que coneix i domina les tècniques, les eines i l'instrumental, i executa allò que el director de la institució li encomana. Alguns han anat aprenent de ben joves al costat d'altres mestres, als quals han ensenyat tot el que saben, com a ells els ho van ensenyar un dia... Altres han cursat algun tipus d'estudis artístics en escoles d'arts i oficis, d'altres han sortit a l'estranger per formar-se en escoles i universitats especialitzades en restauració, en els criteris i sistemes moderns de tractaments, tècniques, instrumental. I d'altres, especialment a partir de finals dels anys 60, poden provenir de les escoles de Belles Arts, les quals expedien, un cop cursada, la titulació en restauració. Per a més informació d'escoles i universitats estrangeres de conservació i restauració podeu consultar els webs següents: [http://www.mcu.es/jsp/plantilla\\_wai.jsp?id=831&area=museos](http://www.mcu.es/jsp/plantilla_wai.jsp?id=831&area=museos) <http://www.juntadeandalucia.es/cultura/iaph/formacion/formacion.html>, especialment el web del Centre de Restauració de Béns Mobles de la Generalitat de Catalunya <http://www.xtec.es/escrbcc> i la de l'Ecole du Louvre, <http://www.ecoledulouvre.fr>, *Op. cit.* Lacanal

<sup>98</sup> Algunes obres i institucions de referència podrien ser:  
A.CONTI, *Storia del restauro della conservazione delle opere d'arte*. Milà: Electa, 197-?. S. GARCIA, *Introducción a la conservación-restauración del patrimonio*. Barcelona: Edicions Universitat de Barcelona, 1998. A M<sup>a</sup> MACARRON, *Historia de la conservación y restauración desde la antigüedad hasta finales del siglo XIX*. Madrid: Teconos, 1995. S. MUÑOZ, *Teoría contemporánea de la restauración*. Madrid: Síntesis, 2003. J. M.A. THOMSON, *Manual of curatorship*. Londres: Butterworth, 1992. *The museum environment*. Londres: Butterworths, 1986, (ed. En castellà *El museo y su entorno*. Madrid: Akal arte y estética núm. 49, 1998.)  
El Ministeri de Cultura de l'Estat espanyol,  
<http://www.mcu.es/museos/CE/Funciones/Conservacion/Restauracion.html>  
El Instituto del Patrimonio Histórico Español,  
<http://www.mcu.es/patrimonio/MC/IPHE/index.html>,  
El Centro Internacional para el Estudio de la Preservación y Restauración de Bienes Culturales  
<http://www.iccrom.org/>, L'European Confederation of Conservators-Restorers Organizations,  
<http://www.ecco-eu.info/> o la Getty conservation institute  
<http://www.getty.edu/conservation/>

Si observem amb deteniment l'organigrama actual del Museu Marès, veurem que aquest està format per una directora, tres conservadores, una conservadora-restauradora, una persona que s'encarrega de la biblioteca, una de comunicació i una altra de l'Administració.<sup>99</sup> Destacarem el canvi de nom d'un dels professionals que formen part de l'equip del personal facultatiu, els caps de secció passen a anomenar-se conservadors. Un concepte que no té massa definicions estandarditzades, fet que provoca que la definició de conceptes clàssics i contemporanis en l'àmbit del museu i del patrimoni en general sigui quelcom que, des de fa temps, preocupa internacionalment ja que la globalització ens està portant a utilitzar l'anglès entre professionals de diferents països de llengües molt diferents tot i que en fer les traduccions no estem dient el mateix.<sup>100</sup>

Segons l'editorial del primer número de la revista *Museo*, editada per l'Asociación Profesional de Museólogos de España (APME) el 1996,

“[...] el perfil inicial del conservador, además de dirigir el museo, [...] se ocupaba de la investigación de las piezas, de su conservación, documentación y exposición. Esta totalización de las funciones del

---

<sup>99</sup> [http://www.museumares.bcn.es/museu/fr\\_contin\\_informacio.htm](http://www.museumares.bcn.es/museu/fr_contin_informacio.htm) (consultada el març de 2006) direcció: Pilar Vélez; Conservadores: Núria Rivero, Sílvia Llonch, Camil·la González, conservació - restauració: Carme Sandalinas, biblioteca: Glòria Barrachina, administració: Rafael López, comunicació: Immaculada Mas

<sup>100</sup> Sembla una recerca simple però no ho és. En el cas que ens ocupa, en cercar en anglès la paraula “conservador”, els principals diccionaris i enciclopèdies no donen una definició del terme sinó que només posen exemples de conservadors rellevants del país de procedència de la publicació, com és el cas de l'Enciclopèdia Britànica *on line*.

De fet, en la darrera conferència del comitè de l'ICTOP, ICOM, l'octubre de 2005 a París, ja es plantejà la qüestió de la dificultat de distingir i diferenciar conceptes bàsics en el món de la museologia en idiomes diferents. En la presentació que la mateixa autora d'aquest treball va fer, titulada *Training, quality and professionalism. An action proposal*, ja expressava que “hay un problema de entendimiento al referirnos a conceptos, nociones y descripciones de ciertas palabras, en idiomas distintos. Conservación, museología, profesión del museólogo (entendido en muchos países como una única, sin matices) però también nuevas tecnologías o estandarización no significan lo mismos en inglés, francés o español. Por lo que tendría que existir un glosario de términos universal para favorecer la comunicación entre los profesionales. Ésta es fundamental dado que si no somos capaces de saber de que se trata cuando hablamos de algo no nos podemos entender”. Així mateix, Gary Edson, membre actiu de l'ICOM i de la UNESCO, comentà que, en una reunió recent a la UNESCO, es plantejà com solucionar el problema, el qual es considera cada vegada més greu sense un resultat favorable. En l'àmbit europeu s'està treballant en la realització de *thesauri* o glossaris via web finançats per la Unió Europea per facilitar-ne una solució, com per exemple:

<http://www.m--w.com>, <http://www.allwords.com>, <http://palimpsest.stanford.edu/lex>

El conservador és qui ocupa una plaça en el *Cuerpo Facultativo de Conservadores del Estado* als museus de titularitat estatal. Per accedir a aquesta plaça dins el cos de professionals d'àmbit estatal se segueix un procés d'oposició. En el cas dels conservadors és específica per a aquesta categoria, ja que també trobem la *d'Auxiliar de archivos, bibliotecas y museos*. Secció museos i la de *Ayudantes de archivos, bibliotecas y museos*. Per a més informació consulteu la pàgina web del Ministeri de Cultura, en què s'especifica el procés selectiu i el temari de la convocatòria, [http://www.mcu.es/jsp/plantilla\\_wai.jsp?id=82&area=museos](http://www.mcu.es/jsp/plantilla_wai.jsp?id=82&area=museos)

museo por parte del conservador ha producido un polifacético profesional, absolutamente identificado con el propio museo.”<sup>101</sup>

Aquest perfil de conservador a Anglaterra se li diu *curator*, tot i que nosaltres quan ens referim a aquest professional ho farem utilitzant la paraula conservador però amb el significat del concepte anglès, aquell que cuida la col·lecció, que la investiga, documenta i exposa, entre altres qüestions.

Finalment, destacarem el naixement d'un nou professional, el comunicador, sorgit arrel de les necessitats; és aquell qui difondrà i donarà a conèixer totes i cada una de les activitats que el museu proposa per a cada tipus de públic o per als mitjans amb la intenció d'obrir-se a l'exterior i no tancar-se en si mateix. La comunicació com a forma de fer-se escoltar, d'estar a la societat i per a la societat.

Segons el que hem comentat, l'esquema proposat per aquest museu és el següent:

	Direcció	Director
Personal facultatiu	Investigació, conservació de les col·leccions	Conservador, bibliotecari
	Conservació-restauració	Conservador – restaurador
	Comunicació/ Difusió	Comunicador

**Quadre IV. Personal facultatiu del Museu Frederic Marès**

<sup>101</sup> <http://www.apme.es/revista/editorial/htm>

El Museu Picasso de Barcelona, tot i que és diferent del model anterior, segueix el mateix esquema pel que fa a les àrees, i es produeix una diversificació i un enriquiment de totes i cada una d'elles. Una de les raons principals que sigui així és perquè és un dels museus més visitats de Barcelona i que exposa l'obra monogràfica d'un artista contemporani de gran ressò internacional amb una bona col·lecció que, darrerament, s'ha actualitzat i modernitzat. S'ha fet, en part, gràcies a les darreres reformes del museu, les quals afavoreixen el moviment del públic, permetent que la gran afluença de visitants es produeixi en millors condicions, les obres disposin de més espai i estiguin més segures. Part de l'èxit, però, es deu a la incorporació d'una sèrie de punts clau que han afavorit el canvi i la modernització, com poden ser la incorporació del màrqueting, la comunicació, l'adaptació a noves necessitats, el sorgiment de serveis diversos i la presa de consciència de la quantitat i qualitat del nombre de visites d'una institució cultural de la seva magnitud. Aquest fet ha provocat l'aparició del servei de pedagogia,<sup>102</sup> d'informació o reserves, per conduir i donar resposta a una necessitat evident, sense deixar de banda altres funcions bàsiques.

---

<sup>102</sup> Alguns exemples de bibliografia per mostrar el pes que tenen avui l'educació, la pedagogia i la comunicació en el món del museu podrien ser:

AA.VV., *Función pedagógica de los museos*. Madrid: Ministerio de Cultura, 1980; AA.VV., *La investigación de l'educador de museu*. Barcelona: Ajuntament de Barcelona, 1988; AA.VV., "Excellence and Equity: Education and the Public Dimension of Museums". *ICOM, Boletín del Consejo Internacional de Museos*, 2, vol. 47, 1998, p. 8; AA.VV., *Inspiration, Identity, Learning: The Value of Museums*. Leicester: RCMG, 2004; AAM, "Professional Standards for Museum Educators". *Journal of Museum Education*, 14, núm. 3 fall, 1989, pp. 11-13; D. ARMENGOL, "Educació i models d'aprenentatge des del format expositiu". *Butlletí del Centre d'Art Santa Mònica*, núm. 12, Barcelona, Departament de Cultura, Generalitat de Catalunya, abril 2005; S.ALDEROQUI (ed.), *Museos y escuelas: socios para educar*. Barcelona: Paidós, 1996; C.DOMÍNGUEZ, J.ESTÉPA, J.M<sup>a</sup> CUENCA (eds.), *El museo. Un espacio para el aprendizaje*. Huelva: Universidad de Huelva, 1999; O. FONTAL, *La educación patrimonial, teoría y práctica en el aula, el museo e internet*. Gijón: Trea, 2003; A. GARCIA BLANCO, *La exposición un medio de comunicación*. Madrid: Akal, 1999; A. GONZÁLEZ (ed), "La función social i educativa dels museus", Actes del IV seminari d'Arqueologia i Ensenyament, *Treballs d'arqueologia*, 8, Bellaterra, UAB, 2002; M<sup>a</sup> I. PASTOR, *Pedagogía museística*. Barcelona: Ariel Patrimonio, 2004; M.C. VALDÉS, "Difusión y educación en el museo". *La difusión cultural en el museo: servicios destinados al gran público*, Gijón, Trea, 1999, pp. 45-88.

L'esquema resultant és el següent:

Personal facultatiu	Direcció	Director
	Investigació, conservació	Conservador, bibliotecari
	Conservació-restauració	Conservador-restaurador
	Comunicació	Comunicador
	Pedagogia	Pedagog

**Quadre V. Personal facultatiu del Museu Picasso<sup>103</sup>**

Tot i que el paradigma d'actualitat i modernització del museu el trobem en el Museu Nacional d'Art de Catalunya (MNAC), els orígens del qual es remunten al final del segle XIX tot i que no serà fins al principi del segle XX quan s'inaugurarà el Museu d'Art de Catalunya. El Museu, tal i com el coneixem avui dia, és fruit de l'aprovació de la Llei 17/1990, de 2 de novembre, de museus (DOGC núm. 1367, de 14.11.90) per la qual es crea el Museu Nacional d'Art de Catalunya. Les successives ampliacions i reformes de les col·leccions ens permeten fer avui un recorregut per l'art del nostre país al llarg de 1.000 anys.

És el museu públic català amb més recursos de tot tipus, i això hauria de significar transparència, fet però que no en facilita l'obtenció d'informació i de documentació. A falta d'informació exacta i davant la impossibilitat que se'ns faciliti l'organigrama o distribució interna per àrees de treball ho hem desenvolupat de forma autodidacta, a través de la informació que està a l'abast.

<sup>103</sup> Informació facilitada per la directora de la institució en aquells moments, M<sup>a</sup> Teresa Ocaña, l'octubre de 2005, en la conferència inaugural del curs 2005-2006 del Departament d'Art de la UAB. Per a més informació, <http://www.museupicasso.bcn.es>

Destacarem en primer lloc que, a més de les àrees anteriorment citades, direcció, conservació, restauració, documentació i vetlla de les múltiples col·leccions que posseeix, al MNAC totes les àrees tenen més capacitat d'enriquir-se, desenvolupar-se i actualitzar-se gràcies a la quantitat de recursos amb què se'l dota, motiu pel qual s'afavoreix que en sorgeixin de noves.

En segon lloc, d'entre les novetats destacarem el sorgiment i l'aplicació del màrqueting i la gestió per una bona administració dels recursos econòmics, administratius i financers. No podem oblidar que es tracta d'un museu en què la major part dels seus recursos econòmics són públics i que se n'hi adjudiquen molts i d'administracions diferents, tot i que no sempre són suficients. D'aquí la importància d'adquirir-ne de nous, de fer rendibles totes les facetes possibles de la pròpia institució, col·lecció o espais.<sup>104</sup>

En tercer lloc destaquem l'àmplia tasca de difusió dels fons de la seva col·lecció. Bona part d'aquesta difusió la porten a terme les seccions encarregades d'"activitats i educació", recerca o premsa ja que són les que mantenen una relació més directa amb el visitant. Conèixer i adaptar-se a aquest públic permet arribar a un major nombre de persones i desenvolupar activitats a mida, moldejables i integradores. La difusió del coneixement i la recerca portada a terme pels conservadors i investigadors de la institució també es fa mitjançant les diverses publicacions, com també el públic pot accedir als centres de documentació que ofereix el museu, la biblioteca d'història de l'art o l'arxiu general. Finalment la secció de premsa s'encarrega de facilitar als mitjans de comunicació i aquelles empreses especialitzades informació, novetats i articles sobre les diverses activitats.

En quart lloc, cal destacar l'Àrea de Restauració-Conservació Preventiva, la qual, i a diferència del Museu Marés, està formada per un ampli equip de professionals especialitzats en diferents disciplines i gaudeix d'instal·lacions

---

<sup>104</sup> Bibliografia relacionada amb el finançament, el màrqueting i la gestió d'institucions culturals en la societat del benestar, entre d'altres:

T. AMBROSE, "Aprovechando recursos inexplorados: planificación institucional de museos". *RDM*, núm. 2, juny 1994, pp. 3-10; *Money, money, money and museums*. Edimburgh: Scottish Museum Council, 1991; P. DIMAGGIO (ed), *Non profit enterprise in the Arts*. N.Y & Oxford: Oxford University Press, 1986; K. DIGGLE, *Guide to Arts Marketing*. London: Rhinegold, 1984; P.F. DRUCKER, *The five most important questions you will ever ask about your non-profit organization*. San Francisco: Jossey-Bass, 1993; B. FREY, "Museus estrella", *L'economia de l'art*, Barcelona, Servei d'estudis de La Caixa, 18, 2000; M. FELDSTEIN (ed), *The economics of Art Museums*. Chicago: University of Chicago Press, 1991; X. GREFFE, "¿Es el patrimonio un incentivo para el desarrollo?". *PH*, 42, Febrero 2003, pp.44-51; *La valeur économique du patrimoine*. París: Economica, 1990; N & P. KOTLER, *Estrategias y marketing de museos*. Barcelona: Ariel, 2001; *Marketing for Nonprofit Organizations*, N.J., Prentice Hall, 1982; B. I G. LORD (ed.), *Manual de gestión de museos*. Barcelona: Ariel Patrimonio histórico, 1998; K. MOORE (ed.), *La gestión del museo*. Gijón: Trea, 1998; J.C. RICO, *La difícil supervivencia de los museos*. Gijón: Trea, 2003

adequades. Es dedica, a més de vetllar per la conservació de les pròpies col·leccions, a elaborar estudis i informes sobre l'estat de conservació, propostes de restauració, assessorament de projectes i dirigir i/o dur a terme la restauració en solitari o en col·laboració per a altres museus i institucions públiques o privades que ho sol·licitin.<sup>105</sup>

El nombre i la qualitat de serveis que ofereix el museu dista molt d'altres museus, com podrien ser els museus locals, el cas del Museu d'Art de Sabadell, però no s'allunya tant d'altres com podria ser el Picasso, el qual, a més del servei d'informació, n'ofereix un de reserves per a les visites en grup, a més de la biblioteca, la cafeteria-restaurant, la botiga, la sala d'actes o el servei de publicacions. Entre els serveis que ofereix el MNAC, per la seva banda, destaquem la botiga, la llibreria, el restaurant, el guarda-roba, les audio guies, el préstec de cadires de rodes o l'"art a la carta",<sup>106</sup> a més de tasques de patrocini i mecenatge, lloguer d'espais per a actes o venda de reproduccions que ajuden a la institució a recaptar fons econòmics,<sup>107</sup> uns fons que, gràcies a l'ús d'especialistes en finances, economia o màrqueting permeten complementar i millorar les partides públiques pressupostàries.

---

<sup>105</sup> [http://www.mnac.es/serveis/ser\\_tec\\_restauracio.jsp?lan=001](http://www.mnac.es/serveis/ser_tec_restauracio.jsp?lan=001)

<sup>106</sup> "Art a la Carta" és un innovador servei que el Museu Nacional d'Art de Catalunya posa a disposició dels seus visitants, a través de la botiga del MNAC, per tal que aquests es puguin endur a casa les seves obres preferides. [http://www.mnac.es/botiga/bot\\_artcarta.jsp?lan=001](http://www.mnac.es/botiga/bot_artcarta.jsp?lan=001)

<sup>107</sup> [http://www.mnac.es/serveis/ser\\_emp\\_lloguer.jsp?lan=001](http://www.mnac.es/serveis/ser_emp_lloguer.jsp?lan=001)

Personal facultatiu	Direcció	Director
	Investigació, conservació de les col·leccions, comissariat	Conservador
	Conservació-restauració	Restaurador
	Comunicació	Comunicador
	Pedagogia, atenció al visitant	Pedagogs, guies, informadors
	Investigació, planificació, implementació i control.	Especialista en màrqueting
	Gestió de recursos econòmics	Gestor

**Quadre VI. Personal facultatiu del Museu Nacional d'Art de Catalunya**

La quantitat de personal i àrees així com la quantitat de recursos multiplica les tasques i funcions que poden portar a terme els professionals que hi treballen però alhora també comporta dificultats ja que la jerarquia és més rígida i complexa, la qual cosa dificulta la rapidesa en la gestió d'algunes tasques i complica el treball en equip, dues característiques vitals per al bon funcionament d'una institució museística.

A través dels tres exemples, hem vist l'evolució, multiplicació i engrandiment de funcions, àrees i serveis que s'està produint en els museus d'avui; una



evolució però, que no impedeix que convisquin, en un mateix espai i temps, institucions amb panorames bastant diferents. Cada un d'ells respon a unes necessitats, a uns elements, a uns objectius, a un enfocament o a una estructura als quals intenta donar resposta a través de la seva organització interna.

Finalment, hem seleccionat el Museu d'Art de Sabadell (MAS), com a exemple de model comú pel que fa a l'estructura i el personal en els museus de tipus local, un museu que acostuma a dependre tant econòmicament com administrativament de l'Ajuntament de la localitat on està ubicat. En aquest cas, el museu es defineix a partir de l'existència d'un patrimoni artístic que agrupa una gran quantitat de peces des del final del segle XVIII, seguint un criteri bàsicament històric d'àmbit local. La seva finalitat és reconstruir la història de la producció artística realitzada en aquesta ciutat en les circumstàncies socials i culturals de cada moment a partir del desenvolupament de programes de documentació, conservació, investigació, difusió i ampliació del fons. A més a més, en un vessant més actual i de resposta a les necessitats de la societat, iniciar i mantenir una presència activa en el sector de la producció de l'art actual, amb un enfocament global que abracci la creació, la formació, la producció i la difusió a partir del desenvolupament de programes culturals periòdics.<sup>108</sup>

Cinc són les persones que porten de manera fixa la feina del dia a dia de la institució, complementat per personal subaltern de l'Ajuntament al qual pertany: una directora, dos tècnics superiors, un d'auxiliar i una administrativa.<sup>109</sup>

En aquest tipus de museus, el director porta a terme les tasques i les responsabilitats principals, a més de la lògica direcció de la institució. És qui pren les decisions sobre tots els aspectes que afecten el museu, els organitzatius, els relatius a la col·lecció, l'exposició o el personal.

Pel que fa als tècnics, són els encarregats d'executar totes les tasques directament relacionades amb la col·lecció, des del registre, passant per l'estudi, la documentació i la catalogació, així com l'exposició, la seva difusió i la conservació. En aquesta institució en concret, la restauració no es fa en les

---

<sup>108</sup> Cf. AA.VV., La col·lecció 1875-1936 Museu d'Art de Sabadell. Sabadell: Ajuntament de Sabadell, 2002.

<sup>109</sup> L'organisme autònom Museus Municipals de Sabadell, el gener de 2006, es compon de: Junta de Govern (president, sots president, gerent, secretari, interventora delegada, vocals), Gerència de Museus (coordinador de projectes, tècnic auxiliar, subaltern) + el Museu d'Història de Sabadell (MHS) i el Museu d'Art (MAS) format per la directora (tècnic superior conservador) i un equip tècnic integrat per dos tècnics superiors, un auxiliar i un subaltern).

dependències pròpies del museu ja que no estan preparats ni professionalment ni materialment.

No per tractar-se d'un museu considerat de tipus tradicional amb una estructura estàtica i poc personal prescindeix de cap ni una de les funcions i finalitats que hauria de tenir un museu d'art al segle XXI. Tampoc no rebutja l'ús d'eines, recursos i materials que els afavoreixin aconseguir les seves intencions tot i que es troben quasi sempre condicionats per problemes que els dificulten el camí.<sup>110</sup>

També hem elaborat per al MAS un esquema amb el tipus de personal. El panorama que obtenim és el següent:

	Direcció	Director
Personal facultatiu	Investigació, conservació	Conservador

***Quadre VII. Personal facultatiu del Museu d'Art de Sabadell***

Algunes conclusions que podem extreure, sobretot derivades del darrer exemple tot i que comuns en museus com el Marès, o fins i tot el Picasso, és que, en primer lloc, els professionals que hi treballen acostumen a ser pocs en nombre, i en una la mateixa persona s'assumeixen tasques, funcions i responsabilitats de tipus molt diversos. En segon lloc, un mateix professional ha d'assumir un ampli ventall de tasques a títol individual per a les quals no sempre ha estat format. I, en tercer lloc, el personal ha de ser polifacètic i versàtil, i ha d'adquirir uns coneixements i una formació fruit de la seva pròpia experiència. Això es deu, bàsicament, a dos factors, d'una banda, per la manca de dotació econòmica de què gaudeixen les institucions culturals, i molt especialment els museus, per cobrir les places de personal, d'altra

---

<sup>110</sup> Malauradament són molts els museus d'aquesta tipologia a la nostra geografia que pateixen els mateixos símptomes, i pocs són els que gaudeixen d'una molt bona salut gràcies a la seva titularitat i gestió.

banda, per la manca d'una formació de les persones que ocupen actualment els llocs de treball en aquests museus. Finalment, podem concloure que, en museus petits, la transversalitat i l'especificitat dels professionals hauria de ser habitual però que la manca de formació en aquest món laboral en concret, porta a plantejar-nos si aquest és inicial o de si es tracta de falta de formació continuada.

Aquest fet provoca el sorgiment de dues tipologies de museus diferents pel que fa a les seves àrees. La primera es caracteritza per ser un museu petit i de tipus genèric sense àrees clarament i estrictament ben delimitades mentre que, la segona, es caracteritza per ser un museu més gran amb diverses àrees definides i personal suficient per portar-les. Pel que fa a la primera es caracteritza per tenir pocs recursos però no per això vol deixar d'adaptar-se a l'actualitat, delegant a institucions externes algunes tasques o funcions com poden ser les de conservació-restauració, màrqueting o gestió de recursos. Per a aquest tipus d'institució s'hauran de cercar perfils de professionals versàtils, moldejables i adaptables a les necessitats i requeriments del moment, mentre que, en institucions més grans, serà més fàcil trobar àrees de treball definides, entre les quals s'haurà de fomentar la comunicació dels seus professionals, la versatilitat i la transversalitat, especialment entre els caps d'àrea.

Algunes de les necessitats que l'actual mercat genera són, entre altres, coneixements específics en conservació i restauració, en pedagogia, en màrqueting o en gestió. Uns coneixements no a l'abast del personal de totes les institucions culturals actuals, és per això que considerem que la clau per a l'adaptació a aquest nou context passa per la reforma de la formació dels actuals professionals del món de la cultura i també dels futurs. I com ho hauríem de fer? Mitjançant dues línies d'actuació, les quals cobririen dues necessitats bàsiques. La primera englobaria la formació de nous o futurs professionals en matèries que fins fa poc temps no es treballaven ni eren considerades bàsiques per al desenvolupament professional del personal del museu. La segona es referiria a tot professional que des de fa temps treballa en una institució cultural però que s'ha d'actualitzar, adaptar i posar al dia.

El problema rau a decidir com dissenyar aquests nous programes de formació, tenint en compte que necessitem professionals amb formació específica però que a la vegada hem d'ensenyar-los continguts específics, uns continguts que, fins a les hores no s'havien impartit. Conscients del context i la realitat que hem anat desgranant al llarg de la redacció de les pàgines anteriors, de les dificultats i de l'escàs nombre de personal que treballa en aquest tipus d'institucions, què hauríem de fer?, haurem de formar professionals prou generalistes per cobrir totes les necessitats o bé

personal especialitzat?, dissenyar programes, mòduls o graus de tipus generals o específics?

Algunes d'aquestes qüestions les intentarem desenvolupar en els capítols següents.

#### **2.4.2 Una redefinició de les àrees per al museu del segle XXI**

Tal com hem vist en el capítol anterior, el concepte de museu canvia a una velocitat increïble, tan ràpidament com la societat a qui es dirigeix i pertany, adaptant-se a les necessitats de cada moment. Això ha quedat palès en les successives figures que hem anat presentant, les del *museu tradicional*, nou *museu* i la del *museu actual*, les quals no són excloents sinó que pot ser que convisquin i se superposin les unes amb les altres.

Hom ha pogut veure com, en un primer model, el que podríem anomenar de tipus clàssic, el museu presenta una estructura centralitzada, enclavada en un edifici o espai concret, que alberga una col·lecció d'objectes per ser conservats i exposats a un públic molt determinat.

El segon model, nascut al segle XX i potenciat des dels anys 60, es basa en una institució d'estructura descentralitzada, no pas tancada en si mateixa sinó que utilitza el territori, per explicar de forma viva, oberta i dinàmica el patrimoni material i immaterial a la comunitat que en forma part. L'anomenat *nou museu* i que a Europa té com a paradigma l'ecomuseu, pretén que el visitant adquireixi protagonisme, se'l faci seu, despertant la seva curiositat, fomentant l'ús i la participació a la resta de la societat. Un museu al servei de la societat i del seu desenvolupament.

El tercer model, sense que els anteriors hagin desaparegut ni siguin caducs, sinó que sovint cohabiten i se superposen, és el que hem anomenat *museu actual*. Es tracta d'un museu basat en conceptes molt més amplis, que parteix d'un món canviant, en el qual, recursos com les noves tecnologies o la virtualitat, noves formes de gestió i finançament o la identificació del museu en identitats col·lectives li son característiques. El museu hauria de fomentar l'accessibilitat, la identitat, la innovació, l'entreteniment, generar recursos, per satisfer la demanda social de la comunitat, la col·lectivitat, i en definitiva, els visitants que en són els usuaris.

Més enllà dels models comentats, el que cal remarcar és que els museus s'han enriquit i diversificat d'una manera extraordinària. S'ha evolucionat de forma mal·leable, integrant i millorant diversos aspectes de la institució, tant de l'edifici, com de totes i cada una de les funcions, finalitats i àrees del

museu i del mateix personal que hi treballa. També els objectius han canviat: en el museu tradicional no es fomentava l'adquisició de coneixement per part del visitant, mentre que en el nou museu es pregona la capacitat d'iniciativa creativa en tot allò que s'exposa i es vol mostrar per afavorir l'educació i la comunicació amb el visitant. El museu actual planteja la creació de noves fórmules per arribar i ser comprès pel major nombre de persones possible, sense deixar de banda la qualitat del contingut del missatge que es vol transmetre ni les clàssiques funcions del museu tradicional.

Fins i tot el públic que visita aquestes institucions ha canviat i té ara unes expectatives i unes necessitats molt més àmplies que fa uns quants anys. Això ha estat així, en part, gràcies a la creació d'un estat del benestar, democràtic, en el qual s'ha instaurat l'educació obligatòria, entre altres, així com s'ha produït un augment de l'oferta d'oci que s'ofereix a la societat, la qual cosa ha provoca que hagi augmentat considerablement el nombre de persones que visita museus i exposicions. A més, cal destacar el compromís que s'han proposat polítics, responsables i comissaris d'exposicions en generar audiències i crear expectatives així com altres factors que contribueixen a la importància que darrerament s'està donant als museus.

Algunes d'aquestes expectatives o necessitats són l'augment de temps lliure per part de la societat, la consideració de la visita a aquesta institució com un fet de prestigi o la utilització del museu com a recurs educatiu, entre altres.

Pel que fa a la primera raó que apuntàvem, *l'augment de temps lliure* de bona part de la societat, provoca que es tingui més temps per dedicar al lleure.<sup>111</sup> Aquest temps es dedica, per exemple, a visitar museus i exposicions o a viatjar (cada vegada més lluny) i, per tant, a visitar tots aquells elements del patrimoni que conformen la cultura de l'indret on es traslladen, incloent-hi museus i galeries.<sup>112</sup>

---

<sup>111</sup> "El temps lliure és el temps disponible després de les obligacions laborals, socials o familiars. A la vegada que per a una persona amb recursos (i no ens referim als econòmics sinó idees, iniciatives...) és molt positiu perquè l'omple, per a altres pot ser un gran problema, per exemple, per a algunes persones de la tercera edat sense recursos personals. El temps lliure s'està professionalitzant i convertint en temps d'oci, generant possibilitats i problemes." (A. Vié, *El museu. La finalitat educativa*, p. 37, tesina presentada el 2000 a la UAB).

<sup>112</sup> "*Archaeology and Tourism*" conferència llegida per T. Champion el dia 16 de març de 2000, dins del curs "Heritage and management" impartit a la Universitat de Southampton, UK. Se'ns va facilitar una relació de dades sobre la implicació del turisme en el patrimoni anglès, els quals indicaven que, durant el 1997 s'havien realitzat 63 milions de visites als museus i galeries d'Anglaterra i que, concretament, el 69 % dels turistes estrangers que anaven al país, visitaven indrets o edificis històrics (un 31 % només tenia la intenció d'anar a comprar i menjar).

La segona raó podria anar més enfocada cap a la *consideració social* i és que està ben vist davant la societat i els amics *anar de museus* i conèixer de prop tot allò que s'està desenvolupant en el món de la cultura. I és que el museu s'ha convertit en quelcom requerit i necessari per la societat tal com ho constaten diversos autors, entre els quals, Aurora León:

"Hoy día todo el mundo habla del museo: que el turista ya no se conforma con visitar el monumento típico y se va a visitar, al menos, las obras "maestras"; que el estudiante universitario en el museo hace más hincapié en aspectos museológicos que en los específicos de las obras expuestas; que los niños van alguna vez a dar sus clases a las salas del museo; que proliferan las monografías sobre el tema museístico; que se organizan polémicas en torno a sus actividades; [...] que una mañana de domingo apetece ir "de museos"; que se hacen documentales sobre ellos y que hasta las agencias de viajes aconsejan visitarlos. Evidentemente, algo pasa en el museo."<sup>113</sup>

La tercera raó seria que els museus i directament els *objectes* que conformen les seves col·leccions s'utilitzen cada dia més "com a recursos educatius" per fomentar i millorar l'aprenentatge. Aquest s'assoleix millor com més s'estimula la curiositat i l'interès del visitant a través de l'experiència, la participació o el descobriment, especialment en el públic de primària i secundària.

Totes tres raons es poden interrelacionar i potenciar a la vegada, ja que qui té més temps de lleure pot ser que el vulgui aprofitar per formar-se i aprendre més, i una bona manera de fer-ho és visitant exposicions, mostrant-se així davant el seu cercle social com persones interessades per la cultura.

Aquests factors externs, sumats a altres d'interns, que afecten la mateixa institució, i tot el que ella representa, ens portarà que el museu, en el seu desig d'adaptar-se als nous temps, a les característiques del moment i al que li demana la societat, estigui canviant. El museu és ara una realitat que implica moltes i diverses disciplines i, en conseqüència, el factor de transversalitat ha esdevingut fonamental, implicant especialment el treball i la formació de professionals i entre professionals. Com a conseqüència, les àrees que definíem anteriorment en el museu tradicional s'han fragmentat

---

<sup>113</sup> A. LEÓN, *El museo. Teoría, praxis y utopía*. Madrid: Cátedra cuadernos de Arte, 1995, p. 64.

Així com "El museu és avui en dia psicològicament indispensable per als homes; és una part integrant de llur realitat" segons A. León a AA.VV., *La investigación de l'educador de museu*. Barcelona: Ajuntament de Barcelona, 1988, p. 14.

per donar resposta a les noves necessitats, funcions i finalitats i per esdevenir institucions al servei de la societat.

Per aconseguir aquest darrer objectiu, Alarcón conclou que “un museo está al servicio de la sociedad y su desarrollo” si el museu salvaguarda el patrimoni historicoartístic, fa accessible les obres al gran públic, el diverteix, l’educa, innova museogràficament, és dinàmic, adequa el missatge a les persones que l’han de rebre coneixent i estudiant tant el públic com el no-públic, satisfà les necessitats, ajuda la societat al desenvolupament humà i personal, es dedica a la consciència històrica, fomenta la identitat, i la població s’identifica amb el museu. El museu està al servei de la societat i el seu desenvolupament si té prestigi internacional, ajuda a canviar percepcions negatives que hi pugui haver, si és un element regenerador a nivell arquitectònic i urbanístic, si porta canvis de dinàmica econòmica i cultural, si és generador de feina i de sinergies econòmiques i si treballa èticament.<sup>114</sup>

Aquestes intencions disten molt del concepte de *museu tesor*, considerat com un indret permanent que alberga una col·lecció perquè sigui vista per un públic que hi assisteix de forma individual i és, moltes vegades, especialitzat en la matèria. La diversificació ens porta al punt de substituir el terme *museu* per d’altres, depenent del que ens referim, si una reserva natural, una biblioteca o un centre cultural.

Hem de parlar d’una sistematització de les funcions que caracteritzaven el museu de tipus tradicional, basat en la conservació, l’estudi i l’exposició, així com d’un enriquiment de les funcions que aquest adquireix. A més de les anomenades, el museu es dedica ara, entre altres aspectes, a la comunicació, es preocupa pel disseny i la publicitat, per la seva imatge, per la gestió, en millorar el *management* i el màrqueting amb la intenció d’autofinançar-se i ser autosuficient econòmicament i administrativament, a investigar, a innovar, a utilitzar i impregnar-se de l’ús de les noves tecnologies, diversificant-se, en un desig d’adaptació i de canvi.<sup>115</sup> També destaquen les noves funcions pel que fa a la col·lecció i l’enriquiment d’aquestes i de finalitats dirigides al públic, com per exemple, l’accentuació del paper i/o funció social de la institució museística, com ja hem esmentat o

---

<sup>114</sup> R. ALARCÓN, “Hacia un sistema de indicadores sociales para la evaluación de museos (SISPEM)”. A: *Revista de Museología*, núm. 23, Madrid, 2002.

<sup>115</sup> El màrqueting aplicat als museus “es el proceso de gestión que, ante todo, confirma la misión de un museo o galería de arte, y es responsable de la identificación, previsión y satisfacción eficaz de las necesidades de los usuarios” (M. Leishman, “Museos y márketing” a K. MOORE, *La gestión del museo*. Gijón: Trea, 1998, p. 329). Per a més informació podeu consultar el web del *Marketing and Public Relation International Comitée* de l’ICOM, <http://museumsnett.no/icommpr/html-files/paper-list.htm>

la consideració del museu com a centre social, com a entorn de comunicació i aprenentatge, autosuficient i generador de recursos, indret d'oci.<sup>116</sup>

Ens agradi o no, com a conseqüència directa de tot això, el professional que hagi de treballar en aquest nou museu haurà de tenir un perfil ben definit, en funció de les tasques que hagi de desenvolupar, hauria de rebre una formació i demostrar unes habilitats i competències concretes.<sup>117</sup>

Tenint en compte tot el que hem vist fins ara, a més de l'anàlisi d'institucions culturals,<sup>118</sup> la consulta de publicacions, informes, articles o estudis relacionats directament amb el tema, així com la publicació per part de l'ICTOP del document "Frame of reference for museum professions in Europe", realitzat de forma paral·lela al nostre estudi, actualitzant i

---

<sup>116</sup> Segons R. ALARCÓN *Op. Cit.* en la definició de l'ICOM el gaudi apareix com un dels objectius que ha de perseguir la institució, en darrer lloc, però hi figura. "El ocio entendido como deleite deja de ser el colofón de un concepto para formar parte de una de las exigencias del visitante de museos en la actualidad. Ante tal exigencia los museos reaccionan con propuestas innovadoras que atraen la atención del público, pasando de instituciones "mausoleo" a instituciones "divertidas", interactivas, etc., sin perder la originalidad de su misión educativa".

<sup>117</sup> L'editorial del núm. 54 del *PH Boletín del Instituto Andaluz de Patrimonio Histórico*, "Trabajar en patrimonio: expectativas y dificultades en un mercado laboral desarticulado", de 2 de juliol de 2005, mostra la preocupació del sector del patrimoni cultural en aquest sentit. Dedicat tot el número a reflexionar sobre les aspiracions laborals del sector, les seves llums i ombres, a informar sobre la oferta formativa, a reflexionar sobre la professió del museòleg i a començar a definir els perfils professionals que haurien de tenir els professionals que requereix el sector.

<sup>118</sup> Entre els diversos organigrames consultats com a referència destacarem, en l'àmbit espanyol, els del MCU, IVAM, FCB Museu, MNAC, Museu Picasso de Barcelona, Direcció General del Patrimoni Cultural del Departament de Cultura de la Generalitat de Catalunya. Pel que fa a l'estranger, citarem a continuació el llistat de museus d'art que hem consultat i que mostren en la seva pàgina web l'organigrama o la distribució del personal. Pel que fa als Estats Units: *Springfield Museum of Art*, Ohio <http://www.spfld-museum-of-art.org/info/> (consultada el 19/9/2005), *Herbert F. Johnson Museum of Art*, Cornell University, Ithaca, NY, <http://www.museum.cornell.edu/HFJ/employee/stafflist.html> (consultada el 19/9/2005) *Cranbrook Art Museum*, Michigan, <http://www.cranbrook.edu/art/museum/staff.html> (consultada el 19/9/2005), *Mount Holyoke College Art Museum*, Massachusetts, <http://www.mtholyoke.edu/offices/artmuseum/staff.html> (consultada el 19/9/2005) *Mulvane Art Museum*, Washburn University, Kansas, <http://www.washburn.edu/reference/mulvane/Staff.html> (consultada el 19/9/2005) *Missoula Art Museum*, Montana, <http://www.artmissoula.org/> (consultada el 19/9/2005) (update: 16-9-2005), *El Museo mexicano*, St. Francisco, <http://www.mexicanmuseum.org/information/personnel.asp?language=spanish> (consultada el 21/9/2005). Pel que fa a França: *Musée d'Art de Mont.Saint-Hilaire*, <http://www.mamsh.qc.ca/equipe.php> (consultada el 19/9/2005), *Musée du Grand Marshall, des Arts Décoratifs de l'Université de Napierville*, [http://www.udenap.org/groupe\\_de\\_pages\\_03/musee-personnel.htm](http://www.udenap.org/groupe_de_pages_03/musee-personnel.htm) (consultada el 19/9/2005) (update: 14-8-2005). Pel que fa a Anglaterra, *The Ashmolean Museum Art & Archeology*, Oxford, <http://www.ashmol.ox.ac.uk/ash/staff/> (consultada el 19/9/2005) (update: 14-9-2005)



acreditant el projecte, pensem que les àrees de treball del museu haurien de ser cinc.<sup>119</sup>

Entenem per àrea la denominació organitzativa en la qual se situen els llocs de treball en funció dels objectius, tasques i missions a complir. Creiem que establir cinc àrees ens ajudarà a explicar el canvi que s'està produint en el museu i com ha de ser el perfil dels professionals que hi treballen o hi treballaran en un futur.

---

<sup>119</sup> Han estat diverses les publicacions i els estudis de referència utilitzats en aquest estudi, i han estat considerats d'especial rellevància els que anomenarem a continuació. L'informe de resultats sobre jaciments de feina en el camp del patrimoni realitzat per l'Institut de Patrimoni Cultural de la Universitat de Girona [www.udg.edu/ipac](http://www.udg.edu/ipac). L'article realitzat per Emilio Canasino sobre activitat, feina i perfils professionals en el sector dels béns culturals [www.dise.unisa.it/AIEL/Messina/cabassino.pdf](http://www.dise.unisa.it/AIEL/Messina/cabassino.pdf), el web sobre les professions de la cultura promogut per l'Institut Català de Noves Professions (Generalitat de Catalunya) en col·laboració amb la UOC, [www.uoc.edu/humfil/profcultura/index.html](http://www.uoc.edu/humfil/profcultura/index.html). La Declaració de València, resultat del primer Congrés Internacional sobre la Formació dels Gestors i Tècnics en Cultura fet el maig de 2005, [www.dva.gva.es](http://www.dva.gva.es) (SARC). El núm. 54 de la revista *Boletín del Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico*, dedicada a reflexionar sobre "Trabajar en patrimonio: expectativas y dificultades en un mercado laboral desarticulado" Juliol 2005. La documentació publicada per la Universitat de Leicester al seu web [www.le.ac.uk/ms/jobs](http://www.le.ac.uk/ms/jobs) i la "Classification Nationale des Professions" de la Direction Générale des Partenariats en Ressources Humaines del Canadà, consultable a: [www23.hrdc-drhc.gc.ca/ch/f/docs/intro\\_table\\_of\\_Contents.asp](http://www23.hrdc-drhc.gc.ca/ch/f/docs/intro_table_of_Contents.asp)

Considerem d'especial importància per a la investigació el document presentat a l'Assamblea General d'ICOM, agost 2007, titulat "Frame of reference for museum professions in Europe" resultant del treball portat a terme per tres comitès nacionals, els de França, Itàlia i Suïssa a més d'un d'internacional l'ICTOP. El document es pot consultar a:

<http://ictop.f2.fhtw-berlin.de/images/english.pdf>

Com a punt de partida, el document resultant del comitè nacional italià: "La carte nazionale delle professioni museali" Milà, 2006 que es pot consultar al web de l'organització italiana, concretament a l'adreça <http://www.icom-italia.org/modules.php?op=modload&name=UpDownload&file=index&req=viewsdownload&sid=7>

També és interessant "el procés d'introducció de la gestió per competències al Consorci de Biblioteques de Barcelona" elaborat pel l'Àrea de Recursos Humans del Consorci i que podeu consultar a: <http://www.bcn.es/biblioteques/docs/infoinst/competencies.pdf>. Així mateix, la publicació del *Llibre blanc de la funció pública catalana* al final del 2005 ha suposat una reflexió sobre l'estat actual dels recursos humans, les patologies, les virtuts, què i com s'ha de fer el treball del personal tècnic, fet que ens ha ajudat considerablement en la nostra recerca.

[http://www.gencat.net/governacio-ap/administracio/lilibre-blanc/lbfp\\_presentacio.htm](http://www.gencat.net/governacio-ap/administracio/lilibre-blanc/lbfp_presentacio.htm)

AA.VV., *The European manual for the Museum Profession*. ICTOP/ICOM, Agost 2007 es pot consultar a: <http://ictop.f2.fhtw-berlin.de/content/view/50/42/1/1/>

També destacarem el llibre realitzat per X. Marcé i A. Martinell, *Perfil y formación de gestores culturales*. Madrid: Ministeri de Cultura, 1995.

Aquestes àrees haurien de ser les de:

Direcció	<p>És l'àrea que defineix de forma general les línies d'actuació i programació del museu.</p> <p>F: té una funció directiva així com guia i té cura de totes i cadascuna de la resta d'àrees per vetllar pel correcte funcionament de la institució.</p>
Col·leccions	<p>Treballa, controla, dirigeix i és responsable de les polítiques i directrius que tenen a veure amb la col·lecció.</p> <p>F: adquisició, documentació, registre, exposició, conservació o adquisició, entre altres, de la col·lecció.</p>
Comunicació	<p>És l'àrea que planifica, desenvolupa i controla la promoció i comunicació de la institució, coordinant les accions de publicitat i mitjans de comunicació, l'atenció al visitant i l'acció educativa.</p> <p>F: comunicar, promocionar, informar, atendre i educar.</p>
Gestió	<p>Gestiona bonament i eficaçment a través de les persones els recursos humans, financers i econòmics així com tecnològics del museu per assolir els objectius marcats per la institució.</p> <p>F: gestionar, planificar, organitzar, motivar i controlar.</p>
Relacions externes	<p>S'encarrega de fer d'interlocutor entre les àrees del museu que ho requereixin i el món professional exterior (comissaris, artistes...), empreses proveïdores de serveis, institucions públiques o privades o patrocinadors, entre altres.</p> <p>F: Fer recerca, establir contactes, fer de pont.</p>

***Quadre VIII. Definició de les àrees de treball del museu***

Les dues primeres àrees, les de direcció i col·leccions, formen conjuntament un primer bloc. Tenen una clara relació amb l'àrea de direcció i conservació

clàssica en tant que el director i el(s) conservador(s) continuarien sent el coordinador i el gestor de la col·lecció adaptats, però, als nous temps, les noves tasques es portarien a terme gràcies a nous mitjans i recursos; s'haurien, doncs, d'actualitzar. El director defineix de forma general les línies d'actuació i programació del museu. Té una funció directiva així com guia i té cura de totes i cadascuna de la resta d'àrees per vetllar pel correcte funcionament de la institució. L'àrea de col·leccions controla, dirigeix i és responsable de les polítiques i directrius que tenen a veure amb la col·lecció. Engloba ara molts més professionals a part de la concepció clàssica del conservador que han de portar a terme funcions tan diverses com les d'adquisició, documentació, registre, catalogació, conservació preventiva, disseny i muntatge d'exposicions, entre altres. Segons Carmen Jorge i Isabel Luque, del Departament de *Formación y Comunicación del Instituto Andaluz de Patrimonio Histórico*, l'actual conservador és:

“el profesional que se ocupa de la gestión, organización, documentación, conservación, difusión e investigación de una colección de valor patrimonial, siendo la base de su perfil la museología y la museografía. Por tanto, debe conocer y manejar, según los casos, las herramientas de catalogación, conservación, investigación, comunicación y difusión aplicados a una colección, en un equipamiento cultural concreto, así como de gestión, en función de sus competencias.”<sup>120</sup>

Encara dins del grup de les àrees clàssiques i més concretament en la de col·leccions, trobem la subàrea de conservació-restauració, aquella que té com a funció principal vetllar pel benestar de les obres. No la tractarem amb profunditat ja que considerem que ja n'hem parlat anteriorment. A més, per desenvolupar-la es requereix un equip tan professional com tècnic difícilment assolible per a la majoria de museus fet que provoca que molts d'ells ho subcontractin o derivin a centres especialitzats.

En un segon bloc, trobem les àrees més noves, les de comunicació, gestió i relacions externes. Amb un ampli desglossament de subàrees i seccions esdevindran, en aquest nou context, importantíssimes, i s'encarregaran de donar resposta a les noves demandes. La primera d'elles, la de comunicació, planifica, desenvolupa i controla la promoció i comunicació de la institució, coordinant les accions de màrqueting, publicitat i mitjans de comunicació,

---

<sup>120</sup> C. JORGE i I. LUQUE, “Las profesiones del patrimonio cultural”, *PH Boletín del Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico*, núm. 54, julio 2005, p. 57-59. Realitzat amb la col·laboració de les associacions i col·legis professionals pel que fa a la supervisió i redacció dels perfils. És una proposta, segons les autores, oberta a opinions i suggeriments ja que es planteja aclarir la indefinició del mercat laboral. En aquesta proposta, però, nosaltres trobem a faltar el reconeixement clàssic d'aquest professional, el vinculat estrictament amb el contingut i el caràcter de la pròpia col·lecció.

l'atenció al visitant i l'acció educativa. L'àrea de gestió, totalment actualitzada, gestiona bonament i eficaçment a través de les persones els recursos humans, financers i econòmics així com tecnològics del museu per assolir els objectius marcats per la institució. Inclou les subàrees de gestió, recursos humans, serveis generals i noves tecnologies, aportant un ampli ventall de seccions encarregades de desenvolupar tot un seguit de funcions: gestió, planificació, organització o control. Algunes de noves, com les subàrees de gestió, recursos humans, serveis generals o noves tecnologies i altres de més tradicionals referents a les tasques d'administració, selecció, formació i desenvolupament professional dels empleats o la seguretat i manteniment de la institució. Finalment, però no per això és menys important, l'àrea de relacions externes, una àrea de nova creació que pretén fomentar, garantir i millorar les relacions del museu amb el món exterior, amb professionals i empreses externes per assegurar que aquesta obertura i multidisciplinarietat de les àrees de treball es pugui garantir mitjançant una major especialització dels professionals que les executin.

Amb la intenció de facilitar al lector el significat del contingut exposat fins ara, hem dissenyat i creat un organigrama,<sup>121</sup> el qual bategem de forma intencionada amb l'adjectiu d'"ideal" per diverses raons.

Es tracta d'un estudi específicament pensat per museus d'art, aplicable a altres institucions, en el qual hem fet abstracció de temes i qüestions circumstancials per centrar-nos en allò que ens interessa, el seu funcionament. L'organigrama vol ser una nova manera de veure el museu d'art del segle XXI, d'entendre'l. Un referent en l'àmbit d'àrees de treball, adaptable a la realitat de cada institució, reorganitzant tasques i funcions, i no pas de personal concret.

Aquest punt ens ajuda a orientar la selecció de personal per als museus, un dels objectius consegüents del nostre treball si tenim en compte que la finalitat de la recerca no és l'organigrama en si mateix sinó el plantejament d'un programa formatiu que hauria de donar resposta a les necessitats que planteja el museu d'avui alhora que té en compte els canvis que s'estan produint en el món universitari amb la creació d'un Espai Europeu d'Educació Superior; una reforma que provocarà el sorgiment d'una nova estructura organitzativa universitària i una major prioritat pels perfils professionals que genera, afectant consegüentment i de forma directa la formació dels futurs professionals en general però també d'aquells qui es dedicaran al món del

---

<sup>121</sup> "Se designa organigrama a la disposición gráfica que representan los distintos elementos que componen la estructura de una organización y las relaciones existentes entre dichos elementos", segons Harper & Lynch, *Diccionario básico de recursos humanos*. Madrid: La Gaceta de los Negocios, 12, 1992, p. 56.

museu. És en aquest camp on s'integraria el programa de formació que hem creat.

Aquest replantejament es completaria amb una revisió de l'actual legislació sobre dotació de personal en l'actual sistema de museus ja que alguns decrets vigents, com és el cas del 232/2001, sobre el personal tècnic i directiu de museus de la Generalitat de Catalunya no ens simplifica ni aclareix el tema. I és que aquest decret diu:

“Article 1: dotació de personal tècnic en els museus

1.1 Un dels requisits que ha de reunir una institució cultural per ser considerada museu és disposar del personal per al compliment del servei social que li correspon.

1.2 La dotació de personal de cada museu s'ha de determinar en funció de les característiques, el volum o l'abast territorial de les seves col·leccions i dels seus serveis. Tots els museus han de tenir, com a mínim, un tècnic superior de museus.”<sup>122</sup>

De la lectura d'aquest primer article se'n desprenen diverses coses, entre les quals, el personal mínim requerit per treballar en una institució cultural, essent realista a la vegada que és del tot idealista, en incloure en forma d'annex l'ampli contingut que hauria de conèixer el candidat. Ens interessa destacar els coneixements específics en museologia que es requereix al candidat adjuntats en forma d'annex. Es tracta d'un temari totalment ampli, que va des de la història dels museus als criteris i sistemes de restauració, passant per temes d'educació i de recursos informàtics. Un temari absolutament ampli, un “poti, poti” difícilment assolible cent per cent en un

---

<sup>122</sup> Com ja hem indicat anteriorment, en el cas de Catalunya, el personal tècnic superior de museus ha de tenir una titulació superior universitària i els coneixements específics en museologia que s'indiquen a l'annex del Decret 232/2001 sobre personal tècnic i directiu de museus, segons s'indica a l'article 3. Departament de Cultura, Generalitat de Catalunya, DOGC núm. 3471 – 12/09/2001. Aquest annex inclou: Coneixements específics en museologia que ha de tenir el personal tècnic superior de museus. Museologia i museografia. Conceptes generals. Història. Noves tendències. Funcions i serveis del museu. Organigrames de funcions. Serveis interns i externs. Organismes internacionals: normes i recomanacions. El públic del museu. Mètodes per a l'estudi del públic. Estadística. Avaluació de la demanda i correcció de programes. Limitacions ètiques. Públics especialitzats: escolars, tercera edat, turistes. Organització de la difusió. Departaments d'educació i acció cultural. Sistemes de documentació. Tipologies. Recursos de la informàtica. Mètode de documentació: llibre de registre, fitxes, marcatge d'objectes. Conservació preventiva de les col·leccions museístiques: seguretat i conservació. Tècniques. Criteris i sistemes de restauració. Tècniques bàsiques. Institucionalització del museu. Organització i gestió. Fonts i formes de finançament. Pressupostos. Obtenció de patrimoni museístic. Política d'adquisicions. Criteris de selecció. Objecte i entorn original. Arquitectura museística. Relació continent contingut. Realització de projectes museogràfics. Presentació de l'objecte. Tipus d'exposicions. Legislació museística. Gestió de personal. Tipus de contractes. Organigrames de funcionament. Ètica professional. Normes internacionals.

sol candidat si tenim en compte l'actual sistema de formació i preparació dels candidats.

És en aquest punt on volem actuar. Si el nostre organigrama es basa en àrees de treball i no pas en posicions concretes, per què no intentem orientar l'Administració?<sup>123</sup> Això sí, s'hauria de fer partint de la formació per poder incidir, més endavant, en les necessitats i característiques de cada institució, ja que creiem que no seria massa complicat adaptar i simplificar-lo a cada museu en particular.

No som els primers ni els únics que ens preocupem per aquest tema, intentant plantejar possibles millores sinó que, des del final de 1980, aproximadament, professionals dels Estats Units, d'Anglaterra o del Canadà hi han estat treballant.<sup>124</sup> Destaquen tres projectes nacionals els quals han donat com a resultat tres documents interessants per al nostre estudi. De cada un se'n desprèn el llistat i la descripció dels professionals que hi hauria d'haver en un museu del seu país. El primer d'ells fou realitzat pel comitè suís de l'ICOM el 1994 i titulat *Professions muséales*. El segon, *Musée et expositions. Métier et formations en 2001* per E. Caillet i M. Van-Praet publicat pel *Département des Arts Visuels de l'Architecture et du Patrimoine* de París. I el tercer, la *Carta nazionale delle professioni museali*, a càrrec de A. Garlandini, ICOM itàlia, Milà 2006.

---

<sup>123</sup> Sembla que el govern espanyol comenci a adonar-se del problema. El setembre de 2007 el Consell de Ministres va aprobar el pla de modernització de les institucions culturals de l'administració general de l'estat. Seguint les regles d'ètica de l'ICOM i les recomanacions de la OCDE per a la gestió de conflictes d'interessos en el sector públic, el Ministeri de Cultura va subscriure amb representants del sector de l'art contemporani un Codi de bones pràctiques per als museus i centres d'art contemporani, les quals s'han de tenir en compte en el procés.

Pel que fa al nostre estudi, aquest codi ens interessa per les referències a la "gestió del personal" ja que especifica que "un organigrama laboral acorde con los objetivos deseados es decisivo para el funcionamiento ágil, eficaz y ordenado. Encabezado por la Dirección, el organigrama debe ser propuesto y aceptado por ésta". L'organigrama ideal en qüestió, segons tamany i pressupost, referint-se a un de tamany mig, enumera a un total d'onze persones. El document també destaca que "la ausencia de especialización entre los Conservadores de museos crea actualmente una disfunción y una carencia en los museos y centros de arte contemporáneo. Se hace necesaria la promoción de dicha especialización (...)." Ministerio de Cultura, *Documento cero del sector del arte contemporáneo: Buenas prácticas en museos y centros de arte*, 2007, P. 4, <http://www.mcu.es/museos/index.html>

<sup>124</sup> Destaquen les obres dels autors: M. LISTER. *Museum job descriptions and organizational charts*. American Association of Museums: Washington DC, 1999. V. DANILOV, *Museum careers and training a professional guide*. London: 1994. J. GLASER, A. ZENTOU, *Museums. A place to work. Planning Museum Careers*. London: 1996. M. SEGGER, "The new age training for the new age museum. A survey of recent museum personnel studies and initiatives in Canadà: the implications for museum, museum professionals, and their communities". *ICTOP Papers*, Stavanger, 1995, p. 1-10.

D'aquests destaquem el que recentment s'ha elaborat a Itàlia, un resum dels tònics discutits pels professionals relacionats amb aquest àmbit durant l'Assemblea Nacional d'ICOM Itàlia, el març de 2005.<sup>125</sup> És una introducció al mapa de les principals professions del museu, tracta diversos aspectes dels quals ens interessa destacar alguns de concrets. En primer lloc, la definició dels perfils professionals com a resposta a l'urgent reconeixement públic de les professions del museu. En segon lloc, el nomenament i la descripció de les principals professions del museu, les quals sorgeixen a partir de la consideració del museu en quatre àmbits, més la de direcció.<sup>126</sup> En el tercer punt s'especifica que la clau del llistat de professions està en el rol que desenvolupen la figura del director i la del "curator", el qual actua, en molts casos, com a director. Finalment cal destacar l'emergència a reconsiderar l'actual educació i formació dels professionals ja que, en el seu cas, com en el de tants altres països, no hi ha una formació específica per a aquest fi.

Arrel del treball realitzat pels italians en el simposi organitzat a Pesaro el 2005 i degut a algunes de les dificultats plantejades, com per exemple el significat dels termes emprats en diferents idiomes en països diferents a l'hora de definir cada un dels noms dels professionals, un grup de treball format per membres de diversos països considerà interessant aclarir els termes i hi començà a treballar amb la intenció de promocionar la professionalitat i la qualitat en la feina que es fa en el museu tant en l'àmbit nacional com en l'internacional. El resultat, un document: *Frame of reference for museum professions in Europe*, el qual ens serveix per reflexionar sobre la finalitat del nostre estudi i per adonar-nos que paral·lelament al nostre treball altres professionals i organismes s'estan plantejant aquest tema.

És, per tant, un tema candent, que preocupa els professionals del sector, especialment els membres del comitè internacional per a la formació de personal de l'ICOM, (ICTOP). De fet, en la darrera conferència internacional d'aquest organisme celebrada l'agost de 2007, un dels temes a tractar en el dens programa d'aquest comitè internacional ha estat "The European manual

---

<sup>125</sup> Document resultant de l'Assemblea General d'ICOM Itàlia el març de 2005 i que es pot consultar al web de l'organització italiana, concretament a l'adreça [www.icom-italia.org](http://www.icom-italia.org)

<sup>126</sup> Els àmbits són: *Ricerca, cura e gestione delle collezioni; servizi e rapporti con il pubblico; amministrativo, finanziario, gestionale e delle relazioni pubbliche; i strutture e sicurezza*. I els professionals resultants: direttore, conservatore, catalogatore, registrar, restauratore, assistente addetto alle collezioni. Responsabile dei servizi educativi, educatore museale, responsabile dei servizi di accoglienza e custodia, operatore dei servizi di accoglienza e custodia, responsabile del centro di documentazione, responsabile della biblioteca. Responsabile amministrativo e finanziario, responsabile della segreteria, responsabile dell'ufficio stampa e delle relazioni pubbliche, responsabile per lo sviluppo, responsabile del sito web. Responsabile delle strutture e dell'impiantistica, responsabile del sistema informatico, responsabile addetto alla sicurezza, progettista degli allestimenti.

for the museum profession".<sup>127</sup> Es tracta d'un primer document de treball en l'àmbit europeu, d'una guia, on s'anomenen i es descriuen 20 professions. Cada una segueix un mateix format de fitxa que inclou la descripció pròpia de la professió, la formació i qualificació necessàries així com altres requeriments o informació addicional.

Els vint professionals descrits són: *director, curator, inventory co-ordinator, registrar, conservator, curatorial assistant, librarian/Archivist (document centre), exhibition and display curator, exhibition designer, manager of education and visitor services, education and visitor service officer, visitor service supervisor, visitor service assistant, librarian, web master, administrator, facilities and security supervisor, computer operations supervisor, manager of marketing, promotion and fundraising, press and media officer*. Els mateixos que s'enumeraren en el document italià realitzat un temps abans però amb les lògiques diferències dels noms dels professionals. Al final del document s'encoratja cada comitè nacional que elabori el seu propi document.

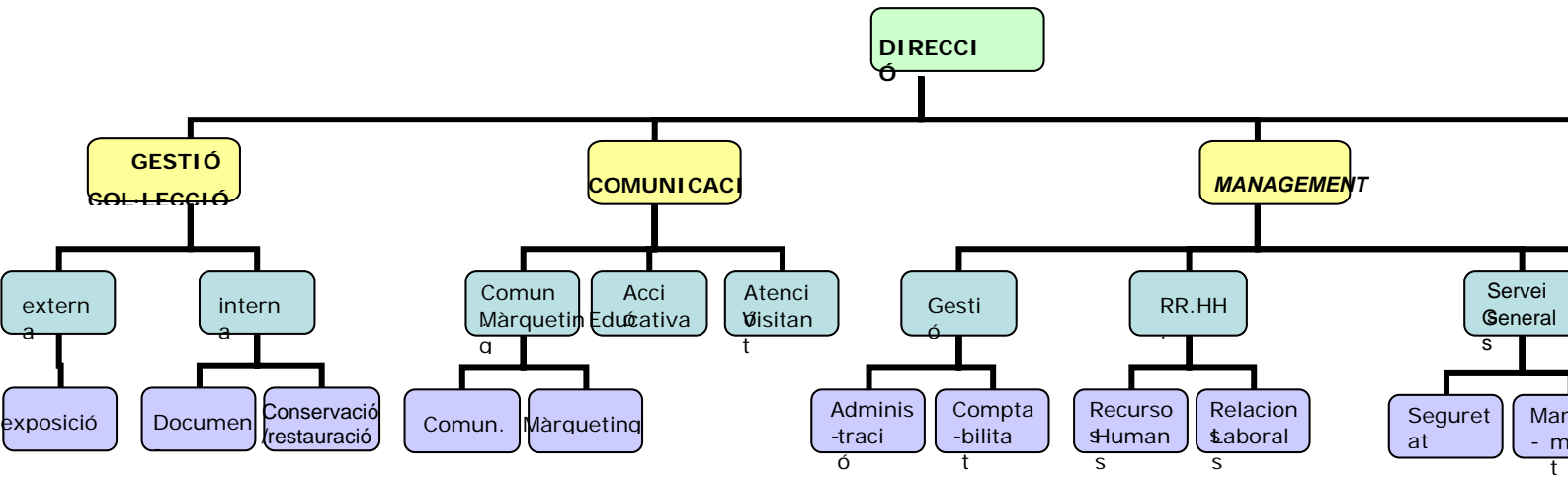
El nostre organigrama ha estat dissenyat seguint la forma tradicional d'estructura piramidal jeràrquica lineal. Per què? Doncs perquè atès el nombre d'àrees i de personal, la intenció és la d'afavorir i fomentar la relació entre caps d'àrea, responsables de les subàrees i tècnics de les diverses seccions, evitant que el contacte unilateral entre la direcció i el cap de secció o equivalent sigui l'única via de comunicació, creant altres categories, de més flexibles. La intenció és fomentar habilitats que considerem importants entre els professionals, com ara la creativitat individual i l'autonomia alhora que es facilita el treball en equip, així com competències necessàries per afavorir la integració dels professionals en els equips humans en què ha de treballar, reduint burocràcia interna, gestió i decisions autoritàries.<sup>128</sup>

---

<sup>127</sup> AA.VV, *The European Manual for the Museum Profession*. ICTOP/ICOM, Agost, 2007. Es pot consultar a: <http://ictop.f2.fhtw-berlin.de/content/view/50/42/1/1/>

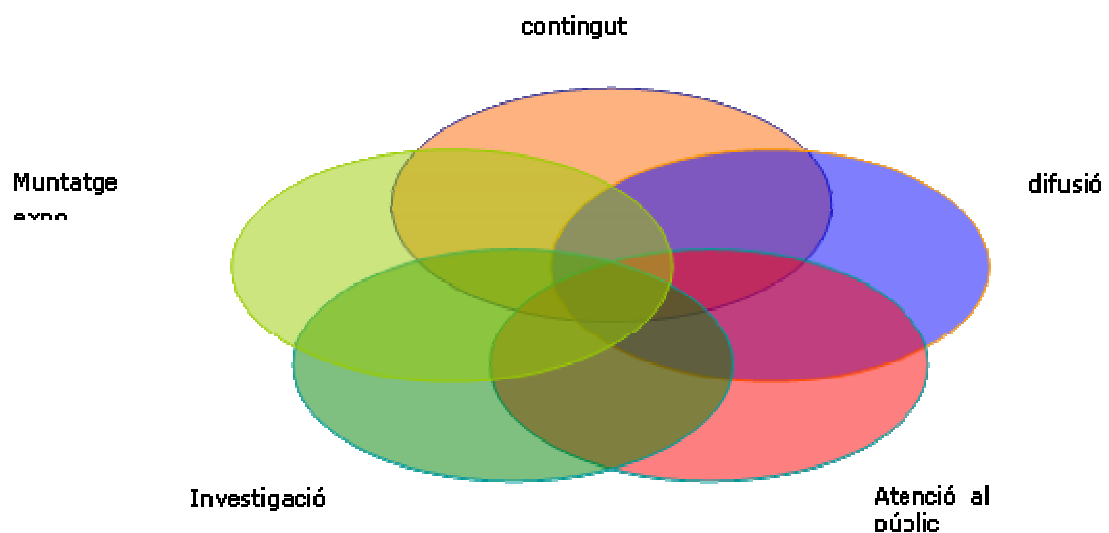
<sup>128</sup> Hauríem de reflexionar, però, sobre el perquè de la gestió. Com indiquen Gail Dexter i Barry Lord, "l'objectiu de la gestió és, contràriament a la creença popular, fer més fàcil al personal d'una organització la realització de la feina; és a dir, facilitar-los les decisions. Facilitar-los vol dir fer que les coses siguin més fàcils que altrament ho serien. L'objectiu de la gestió en els museus és facilitar les decisions que condueixen a l'assoliment de la missió del museu, l'acompliment de les seves obligacions, i l'execució dels objectius a curt i a llarg termini per a cada una de les seves funcions." Gail Dexter i Barry Lord, Seminari "La gestió dels museus" 20-21 de març de 1997 organitzat per la UB al CCCB, Barcelona.





*Organigrama: Àrees en el museu del segle XXI*

No cal dir que totes i cada una d'elles haurien de tenir un pes equilibrat, s'ha d'evitar que la balança es desequilibri. Per aconseguir bons resultats és imprescindible la relació i el treball conjunt entre les àrees. El veïnatge, les confluències i convergències que hi ha entre elles, tot i tenir funcions, responsabilitats i missions específiques, n'hi ha d'altres que són comunes i que actuen de forma transversal. A títol d'exemple, les confluències més comunes a l'hora de plantejar-se una exposició es donen en les tasques d'investigació, de difusió, d'atenció al públic o de muntatge i supervisió de l'exposició, en les quals s'han d'organitzar i coordinar aspectes que afecten professionals diferents.<sup>129</sup> El responsable hauria de tenir en compte el màxim d'aspectes possible per facilitar la comprensió del contingut per part del visitant. Com fer-ho? Doncs valent-se dels professionals que personifiquen cada una de les àrees descrites i necessàries per desenvolupar-ho.



**Figura 5: Esquema de confluències**

<sup>129</sup> Algunes de les habilitats del personal que asseguren que les confluències entre àrees es portaran a terme amb èxit són la coordinació, la capacitat de treball en equip, el coneixement de qui fa què, quines eines i materials són els més adients per a cada feina, repartir-s'ho però alhora essent capaços de realitzar tasques que no siguin pròpies. Tenir un punt de vista polifacètic, múltiple i dinàmic és fonamental quan s'han d'encaixar tantes peces i és que la coordinació implica adaptació i correcta gestió de molts factors.

Per endinsar-nos en el coneixement de les àrees i subàrees que configuren l'organigrama del museu del segle XXI que acabem de presentar, adjuntem, en format esquemàtic, un primer quadre titulat "àrees de treball: dependència i missió". En aquest ens referirem a la relació i/o dependència que ha de tenir cada àrea per desenvolupar una feina correcta i fomentar l'esperit comunicatiu i de treball en equip que hauria de caracteritzar tota institució museística. També definirem la missió que ha de desenvolupar cada lloc dins l'àrea en qüestió, incloent-hi les tasques i responsabilitats concretes que s'haurien de portar a terme per a garantir el bon funcionament de l'àrea.

**Quadre IX. Àrees de treball: dependència i missió**

Àrea de treball	Dependència	Missió del lloc
Direcció	Consell d'Administració, consorci.	Responsable de dirigir, guiar, gestionar, coordinar i tenir cura de totes i cadascuna de les àrees i de les persones que les conformen per vetllar pel correcte funcionament de la institució.
Col·leccions	DIRECCIÓ + la resta d'àrees	Responsable de tenir cura de les col·leccions, d'afavorir el coneixement, el desenvolupament i la projecció. Marcar polítiques i directrius d'adquisició, documentació, registre, exposició, conservació o restauració, entre altres.
Comunicació	DIRECCIÓ + la resta d'àrees	Responsable de planificar, desenvolupar i controlar la promoció i comunicació de la institució coordinant les accions de publicitat i mitjans de comunicació. L'atenció al visitant i l'acció

Àrea de treball	Dependència	Missió del lloc
		educativa.
Gestió	DIRECCIÓ + la resta d'àrees	Gestionar de forma eficaç els recursos econòmics, administratius i humans del museu. Responsable de la selecció de personal, la formació continuada, la innovació tecnològica, l'avaluació i la qualitat.
Relacions externes	DIRECCIÓ + la resta d'àrees	Responsable d'establir contactes externs i fer de pont entre les àrees del museu que ho requereixin i el món professional exterior. Buscar socis, promotors, donants o professionals que col·laborin amb la institució.

***Quadre IX. Àrees de treball: dependència i missió***

Seguirem amb un segon quadre, centrat en algunes de les subàrees o seccions que conformen l'organització interna del museu, per explicar, de forma esquemàtica, algunes de les característiques del lloc, l'àmbit o àrea que hauria d'ocupar el personal d'aquella posició. La missió del lloc inclou alguns dels objectius i responsabilitats que se'n deriven.

ÀREA:		
<b>COL·LECCIONS</b>	Subàrea	Missió del lloc
	Documentació i investigació	Registre, documentació i investigació de la col·lecció del museu.
	Exposició	Pensar i programar la col·lecció i les exposicions. Controlar i supervisar tot el procés. Adquisició, intercanvi, gestió de la col·lecció, disseny i producció. Coordinació, execució i avaluació del procés i del resultat.
	Conservació-restauració	Diagnòstic, conservació i vetlla de les obres que formen part de la col·lecció del museu i les prestades. Analitzar i actuar sobre les obres en el cas que ho requereixin. Conservació preventiva, restauració i col·laboració amb totes les àrees del museu.

***Quadre X. Àrea de col·leccions***

En aquesta primera àrea, la de col·leccions, hi hem inclòs tres subàrees, les de documentació i investigació, exposició i conservació-restauració, en considerar que porten a terme les funcions de registrar, documentar, conservar i exposar els objectes que conformen la col·lecció del museu.

En l'àrea de comunicació hem volgut desglossar cada una de les subàrees que s'encarreguen de difondre i donar a conèixer informació i producte d'un tipus o un altre al visitant, ja sigui actiu, passiu o no visitant.

ÀREA:		
<b>COMUNICACIÓ COMG</b>	Subàrea	Missió del lloc
	Comunicació	Gestió de la informació (què, com i amb quins mitjans), de la relació amb els mitjans i amb l'exterior.
	Màrqueting	Definir a qui ens dirigim. Què, com i amb quin producte. Realitzar estudis de públic, <i>CRM</i> <sup>130</sup> i <i>Retail</i> . <sup>131</sup>
	Acció educativa	Definir polítiques i estratègies per fer que la funció educativa esdevingui clau i eficaç en el museu. Planificar, executar i avaluar programes i activitats pedagògiques i de difusió. Elaborar noves propostes, estudis de públic, afavorir la mediació i l'atenció al visitant.
	Atenció al Visitant	Marcar les polítiques i les estratègies del museu vers el visitant. Responsable de donar resposta a les seves necessitats, suggeriments, valoracions... fer de pont i investigar el mercat.

**Quadre XI. Àrea de comunicació**

<sup>130</sup> El CRM és el *customer relationship management*. S'anomena CRM l'acció d'utilitzar d'una manera sistematitzada i ordenada la informació que tenim del nostre client amb la finalitat d'adaptar-se el màxim possible a les necessitats i les preferències del client particular. El CRM no és únicament obtenir informació del nostre client, sinó tractar-la, ordenar-la, analitzar-la i actuar en conseqüència.

<sup>131</sup> *Retail* màrqueting: totes aquelles activitats de màrqueting que es duen a terme en el punt de venda, ja sigui el mateix disseny de l'exposició del nostre producte, senyalística, promoció o marxandatge entre altres.

ÀREA:		
<b>GESTIÓ</b>	Subàrea	Missió del lloc
	Gestió	Obtenir recursos, fonts de finançament i administrar-los de forma correcta i eficaç. Planificació i auditoria.
	Recursos humans (RH)	Desenvolupament, materialització i gestió de les polítiques en RH. Vetllar pels professionals del museu, de la formació continuada, dels contractes i les liquidacions, de les relacions laborals així com de les noves incorporacions.
	Serveis generals	Variat en funció del lloc (seguretat, manteniment, restauració, entre altres).
	Noves tecnologies	Mantenir, desenvolupar, controlar i innovar el maquinari i el programari, el web i tot allò que tingui relació amb les NTIC. Donar suport al personal.

**Quadre XII. Àrea de gestió**

Finalment, a l'àrea de gestió hi hem inclòs totes les subàrees que ens ajudaran a gestionar i desenvolupar d'una forma correcta i eficaç el funcionament d'una institució com la que estem analitzant. Des de la part econòmica i financera, passant per la de personal, la de serveis generals (tipus la seguretat, el manteniment o la restauració) i la de noves tecnologies.

Creiem que totes i cada una de les àrees i subàrees que hem apuntat amb la descripció de la missió que han de desenvolupar al seu lloc són totalment realistes i justificables. El quid de la qüestió recau a plantejar-se si tot això

s'ha de traduir en el nom dels professionals que genera. Evidentment que seria interessant, però considerem que no cal especificar-los.<sup>132</sup> N'hi pot haver molts, tants com temes específics es vulguin treballar a la institució però ateses les dificultats de personal que ja hem comentat en més d'una ocasió, considerem més interessant parlar de caps d'àrea, els quals s'haurien d'adaptar segons les demandes, afavorint la maleabilitat, segons la tipologia del museu. L'important és que sàpiga què necessita i on anar-ho a buscar quan ho necessiti per evitar una pràctica que ha estat molt comuna en el nostre país en els darrers temps, professionals de museu que assumien (i en alguns casos actualment encara ho fan) tasques per a les quals no estaven ni estan preparats, sense tenir formació específica.

Lluís Bonet, en un article publicat l'estiu de 2005, referint-se a l'àmbit general del patrimoni indicava el següent:

“el número y características de los profesionales ligados al patrimonio ha crecido substancialmente en los últimos veinte años a medida que se ampliaba la demanda social de servicios, y un mayor rigor y exigencia en el tratamiento de la protección y la difusión patrimonial. [...] Como resultado de este proceso el campo profesional del patrimonio no lo ocupan hoy únicamente conservadores, arqueólogos o restauradores. Personal experto en comunicación, finanzas, educación o producción de eventos conforman hoy buena parte de la plantilla de licenciados universitarios de muchas instituciones patrimoniales. Hace un par de décadas, los conservadores asumían (a menudo sin una formación específica) buena parte de estas actividades.”<sup>133</sup>

Per evitar aquest fet denunciat per Bonet, a l'apartat següent ens dedicarem a definir i crear els perfils professionals que considerem més oportuns per cobrir cada una de les àrees de treball que podríem o hauríem de trobar en un museu del segle XXI i evitar el que indicava Patrick Boylan:

“[...] hasta hace poco, la mayoría de los empleados de las instituciones culturales eran profesionales artísticos o académicos especializados en uno o más campos cubiertos por la institución.”<sup>134</sup>

---

<sup>132</sup> Si decidíem nomenar-los seria com a orientació a l'hora de promocionar les sortides professionals del programa de formació així com per a les possibles pràctiques professionals que haurien de desenvolupar.

<sup>133</sup> L. BONET a “Luces y sombras del patrimonio cultural como yacimiento de empleo”. *PH Boletín del Instituto Andaluz de Patrimonio Histórico*, núm. 54, 2005, p. 37.

<sup>134</sup> P. BOYLAN a “Una revolución en la gestión de museos requiere una revolución en la educación y formación en los museos”, a *Quinze miradas sobre los museos*, Zaragoza, Prensas



I és que la demanda professional és cada vegada més àmplia i complexa, més genèrica, s'hauria de donar resposta a les necessitats i requeriments d'aquest sector professional mitjançant una oferta educativa coherent i adaptada. Per fer-ho, suggerirem els perfils professionals que creiem que hi hauria d'haver en una institució museística del segle XXI, descriurem la situació educativa actual i proposarem la creació d'un programa de formació adequada per a aquesta.

## 2.5 Els perfils professionals

Qualsevol institució museística ha d'estar formada per persones, les quals, a més de dur a terme una sèrie de tasques i missions que responen a les exigides segons la posició o el lloc de treball que ocupin, tenen responsabilitats, i han de desenvolupar habilitats i competències professionals i formatives, a més de desenvolupar-ne de tipus genèric i específic.

Per promoure-les i donar-hi resposta l'ICOM va crear les "Guías de currículum para desarrollo profesional en museos", un document de referència, sòlid i exhaustiu, apropiat a les necessitats, objectius i recursos dels museus i dels individus als quals intenten servir.<sup>135</sup>

La guia va ser desenvolupada per l'*International Comite for the Training of Personnel* (ICTOP) per al desenvolupament professional als museus. El document està organitzat en cinc apartats, cada un d'ells versa sobre el tipus de competències, d'habilitats i coneixements que s'espera que el professional tingui, aplicable en la seva majoria a totes les persones de la plantilla de nivell mitjà i superior de qualsevol àrea del museu o institució cultural. En primer lloc trobem les de tipus general, en segon les referents a la museologia, en tercer les de tipus administratiu, en quart les que tracten sobre la programació pública, i les darreres, i no per això menys importants, les d'utilització i cura de la informació i de les col·leccions.<sup>136</sup>

---

Universitarias, 2002, pp. 79-80.

<sup>135</sup> Per consultar el document "Guías de currículum para desarrollo profesional en museos de ICOM", de forma completa podeu fer-ho al web de l'*International Comite for the Training of Personnel* (ICTOP) of the *International Council of Museums*: [www.city.ac.uk/ictop/curricula-es.html](http://www.city.ac.uk/ictop/curricula-es.html), (update: 22 Febrer 2003) o al final del treball, adjuntat en forma d'annex.

Els autors del document son Patrick Boylan, Emmanuel N. Arinze, Barbara Butler, Kathleen Dardes, Peter Davis, Hugues de Varine, Nancy J. Fuller, Lois Irvine, Jerold Kappel, Andrew T. Kenyon, Nicky Ladkin, David Liston, Ivo Maroevic, David J. Mauer, Martin Segger, Teresa Scheiner, Carolyn Rose, Jay Rounds, Stephen Williams, Douglas Worts.

<sup>136</sup> Adjuntem a continuació l'índex resumit de "Guías de currículum para desarrollo profesional en museos de ICOM":

És interessant tenir en compte que el document parteix d'una sèrie de premisses:

- El professional té coneixements en la disciplina en què versa el museu.
- No tot es pot ensenyar de manera teòrica sinó que s'anirà aprenent a través de l'experiència pràctica.
- S'ha de supervisar en tot moment el procés de desenvolupament professional, donant el material necessari i adequant-se a les necessitats, canvis i novetats.
- No tots els professionals i les institucions per a les quals es treballa seran iguals, s'haurà d'anar revisant i actualitzant.

Pel que fa al primer punt, es dóna per fet que el professional haurà cursat formació bàsica en la matèria de la qual el museu sigui especialista, ja sigui una llicenciatura en història, història de l'art, antropologia o ciències, en el cas que el museu fos, respectivament, d'història, història de l'art (belles arts o algun corrent artístic en concret), un ecomuseu o de ciència i tècnica. Si no es tingués la llicenciatura en qüestió es complementaria amb cursos d'especialització per assolir els coneixements en la matèria.

En referència a la resta de punts enumerats, ens quedem amb la idea que proposa l'ICOM basada en l'actualització i la posada al dia, és a dir, en la formació constant, de la pràctica i del material utilitzat, adaptant-se a cada

---

"I. Competencias generales: todo personal de museo deberá ser capaz de demostrar habilidad y conocimiento en: comunicaciones, medio ambiente y su impacto, diseño de proyectos, tecnología de información, relaciones interpersonales, ética y valores, curiosidad intelectual, liderazgo, manejo personal de la carrera, investigación.

II. Competencias en Museología: habilidad y conocimiento en la aplicación de las fundaciones intelectuales del oficio del museo. Museología en la comunidad, gobierno, orientación comercial vs. "bienestar" público, democracia cultural, contexto legal para practicar.

III. Competencias de Administración: habilidad y conocimiento de teoría y práctica de las operaciones del museo. Acreditación, arquitectura, equipos, manejo de operaciones y negocios, evaluación, programación de actividades públicas, manejo de riesgos, constitución y reglamento, plan de desarrollo, planeamiento y manejo de recursos humanos, relaciones laborales, actividades que producen capital, leyes, promoción, servicios, relaciones públicas, mejoras prácticas, técnicas para promover pensamiento creativo y acción en el trabajo, entendimiento de cómo surgen innovaciones dentro de organizaciones complejas.

IV. Competencias para programación pública: conocimiento y habilidad en el servicio de las comunidades del museo. Comunicaciones, exhibiciones, educación e interpretación, servicios para visitantes y relaciones públicas, características de los no-visitantes.

V. Competencia para el manejo y cuidado de información y colecciones: conocimiento y habilidad creando, preservando y compartiendo los recursos del museo. Archivos, colecciones, catalogación, documentación. Manejo de data, historia y filosofía, documentos, manuscritos, archivos, política, exhibiciones, biblioteca y servicios de información, actividades científicas."

institució. En el document s'insisteix que la formació ha d'entendre's com una responsabilitat dels professionals al llarg de tota la seva carrera i que els programes han de garantir un equilibri entre els continguts tècnics (gestió de col·leccions) i els pràctics (gestió administrativa, financera, de personal, serveis educatius i màrqueting).

Per tant, és evident que no totes les persones que treballen en un museu seran capaces de demostrar totes i cada una de les habilitats i competències que s'indiquen en el text. Com diu el seu títol, aquesta és una "guia", que, al nostre entendre, dóna pautes per desenvolupar un treball ètic, correcte i eficaç, i que vetlla per donar resposta a les necessitats i demandes professionals del museu del segle XXI.

Algunes d'aquestes noves demandes podrien ser, entre moltes altres:

- el màrqueting cultural
- la gestió cultural
- el desenvolupament de polítiques i programes culturals
- l'elaboració de plans estratègics
- la producció d'ingressos i recursos
- l'ús de la comunicació en tots els àmbits, de les relacions públiques, la relació amb els mitjans i la publicitat
- la fotografia digital
- els drets d'autor
- el coneixement de sistemes legals
- els recursos humans, la planificació i la gestió
- els serveis dels/als visitants: interpretació, atenció, esdeveniments públics; programes de família, comunitat, escoles, joventut, entre d'altres, mitjançant la feina d'animadors culturals, informadors o pedagogs.
- comercials (personal que sàpiga vendre, responsables de botiga)
- el control mediambiental (a través de programes i recursos informatitzats)
- els audiovisuals
- els il·luminadors
- l'assessorament, el transport i la instal·lació de tot tipus d'obres (la figura del *correu* i les asseguradores)
- els muntatges (instal·ladors), estands
- les presentacions
- l'ús i el coneixement d'Internet i de programes digitals: el ciberespai i l'art cibernètic per treballar en exposicions virtuals (els museus virtuals)<sup>137</sup>

---

<sup>137</sup> Aquest tipus de museu genera noves tasques i, per tant, nous perfils: l'informàtic,

- la seguretat
  - l'auditoria
  - l'avaluació
- entre d'altres...

Algunes d'aquestes tasques haurien de ser executades per nous professionals, especialistes o assessors externs que fins fa poc no eren habituals en el museu i que, a partir d'ara, podríem requerir a través de l'àrea de relacions externes.

Aquest context ens porta a pensar que els professionals dels museus del segle XXI haurien de tenir uns perfils que donessin resposta a les necessitats dels llocs de treball que la mateixa institució museística requereix, adequant-se a les circumstàncies del context i del moment en què vivim, evitant quelcom que ja J. Ballart apuntava en un article:

"[...] el museo ha sido secuestrado en España por economistas, arquitectos, políticos y administradores públicos, debido a una falta de tradición, a un déficit histórico de la cultura museística, y en parte también, debido a las limitaciones colectivas profesionales de los museólogos [...]."

És important, doncs, que les feines les facin col·lectius professionals acreditats, millor si estan relacionats amb el món del museu, que donin resposta a aquests nous requeriments.<sup>138</sup>

No podem obviar que la missió i la responsabilitat de les empreses, en un context general, i en el món dels museus cada vegada més, en tot el que es refereix a la gestió de personal i/o recursos humans, consisteix a establir un conjunt de mecanismes i processos per assegurar que els empleats estiguin preparats per a les tasques que han de fer, se sentin compromesos i contribueixin eficaçment per aconseguir els resultats i els objectius de l'organització.

En aquest sentit, les polítiques i els processos de selecció, formació, motivació i retribució, entre altres, seran cada cop més rellevants.<sup>139</sup> En

---

l'investigador, el dissenyador gràfic, el creador de realitat virtual, entre altres. Bibliografia de referència al llibre de B. Deloche, *El museo virtual*. Trea: Gijón, 2002.

<sup>138</sup> J. Ballart Hernández, "La formación de los museólogos. Balance, expectativas de una mirada académica". *Revista de museología*, núm. 23, Madrid, 2002, p. 12.

<sup>139</sup> Segons Marta Cercós, arran d'una entrevista el desembre de 2005, exresponsable de RH a *United Biscuits* i professora a ESADE, "en el terreny de l'empresa, els professionals de recursos humans i, en general, els gestors de les organitzacions, han d'afrontar la inestabilitat i la mobilitat laboral causada tant per elements intrínsecs a les empreses: reestructuracions,

particular, els processos de selecció hauran d'afavorir l'atracció i la selecció de candidats amb les competències necessàries per als requeriments que té el lloc dins el marc de la cultura de l'organització, tenint en compte totes les accions des que es detecta la necessitat de cobrir una vacant, fins a la incorporació definitiva i el possible seguiment de l'eficiència del procés.<sup>140</sup>

Per aconseguir-ho fàcilment caldria haver analitzat en profunditat el lloc que cal cobrir, no només el contingut, la missió, responsabilitats i els resultats sinó també el seu rendiment, i dissenyar prèviament les competències necessàries que hauria de tenir el candidat ideal. D'aquesta manera ens assegurem que el candidat serà el correcte, donarà resposta al que ens interessa i s'adaptarà molt més fàcilment al seu entorn de treball i a l'organització en si.<sup>141</sup>

---

desinversions, fusions d'empreses, etc., com per elements propis dels treballadors que es mouen amb l'objectiu de millorar les seves condicions i de cercar entorns que els permetin desenvolupar-se escollint empreses que fomentin la formació i la millora”.

<sup>140</sup> Al desembre de 2005 es publicaren les bases de la convocatòria internacional per a proveir el càrrec de director/a del Museu Nacional d'Art de Catalunya (MNAC), un sistema de selecció de director de museu completament nou a Espanya i de caràcter internacional, en que es garanteix la confidencialitat i es descriuen les característiques del lloc, funcions que haurà de desenvolupar i els requisits per a ocupar la plaça. Però, què es demanava? Entre d'altres, capacitat de lideratge; garantir la gestió, la innovació, la comunicació, el patrocini; gestionar eficaçment els recursos; capacitat de planificació; coneixement en història de l'art i d'idiomes. Podeu consultar-ho a: [http://www.mnac.es/doc/lan\\_001/director.pdf](http://www.mnac.es/doc/lan_001/director.pdf) o en forma d'annex.

Aquest procés de selecció pretén esdevenir un exercici de normalització professional, en especial de la figura d'un director de museu de ressò internacional, tot i que el resultat ha estat el nomenament com a directora de la institució una persona lligada a la vida professional del sector a la mateixa ciutat de Barcelona. Divuit varen ser els candidats presentats i M<sup>a</sup> Teresa Ocaña, directora del Museu Picasso durant 23 anys, fou la candidata seleccionada per unanimitat per part de la comissió encarregada d'avaluar el perfil dels candidats. Aquesta comissió estava formada per Neil MacGregor, director del British Museum de Londres; Anamaria Petrioli, directora de la Galleria degli Uffizi de Florencia; Serge Lemoine, president del Musée d'Orsay de París; Manuel Borja-Villel, director del MACBA de Barcelona i Eduard Carbonell, exdirector del MNAC.

Recentment trobem un altre cas a la ciutat de Barcelona, la convocatòria d'un concurs internacional per designar el director del Museu d'Art Contemporani durant la primavera del 2008. Les bases de la convocatòria, publicades a la web del museu: [www.macba.es](http://www.macba.es) i que es poden consultar en format d'annex inclouen les funcions de la direcció del museu, els requisits dels candidats, la presentació d'aquests i el procés de selecció així com el règim de contractació i incompatibilitats.

<sup>141</sup> Alguns conceptes i definicions que, a partir d'ara, utilitzarem constantment seran: “àrea” (denominació organitzativa en la qual se situen llocs de treball), “competència” (conjunt de coneixements, habilitats i destreses, tant específiques com transversals, que ha de reunir un titulat per satisfer plenament les exigències socials), o “perfil” (relació de característiques personals causalment lligades a resultats superiors en el lloc de treball, expressades com a competències i nivells). Així com ens interessen d'altres, com ara “rendiment” (què és el que el lloc de treball ha de produir com a resultat, el seu *output*) o “tasca” (treball que hom té l'obligació de fer, que li han assenyalat o s'ha assenyalat).

Però, què són les competències?

Un conjunt de coneixements, habilitats i destreses, tant específiques com transversals, que ha de reunir un titulat per satisfer plenament les exigències socials. Tot professional ha de tenir o assolir competències de forma innata o adquirida, de tipus genèric i també específic en general però també ha d'aconseguir-ne de derivades de la seva formació constant.

N'hi ha de diversos tipus, per al nostre estudi ens interessen les genèriques o transversals, les específiques i les acadèmiques. Les competències genèriques o transversals són les referides exclusivament a les característiques o habilitats de comportament general del subjecte en el lloc de treball, independentment d'altres aspectes com el seu domini d'elements tecnològics o coneixements específics. La capacitat de síntesi, de treball en equip, la curiositat intel·lectual o la motivació per la qualitat en serien alguns exemples. Dins les competències genèriques o transversals trobem les instrumentals, les personals i les sistemàtiques.

Les segones són les referides a habilitats implicades amb el correcte desenvolupament de llocs d'una àrea tècnica o d'una àrea funcional específica i que descriuen competències conductuals relacionades directament amb aquesta àrea, incloent-hi les habilitats de posada en pràctica de coneixements tècnics i específics molt lligats a l'èxit en l'execució tècnica del lloc.

Pel que fa a les competències específiques, les classifiquem en disciplinàries i professionals. Les primeres engloben el coneixement propi del sector, la formació específica per cada lloc; en el cas que ens ocupa, la museologia, és a dir, el coneixement bàsic d'una entitat cultural, les funcions i finalitats que li són pròpies o el seu context legal. Pel que fa a les segones, ens referim a les competències pròpies de cada professió, el saber fer, el coneixement pràctic i metodològic de cada un dels processos.

Finalment, hi ha les competències acadèmiques, aquelles referents a la formació bàsica d'una professió, generada per les necessitats pròpies del museu, l'aprenentatge de tipus teòric i pràctic de conceptes, mètodes i tècniques.

Un cop hem definit què entenem per competència i els seus tipus, passarem a elaborar un quadre en que trobarem exemples generals de competències que hauria de tenir un professional del museu. Evidentment, remarquem que el quadre vol donar una visió de tipus general, ja que no tots els professionals requereixen les mateixes i perquè creiem que, en funció de

cada perfil, caldria triar-ne algunes, deixant que les altres es vagin treballant en altres moments, com per exemple en el procés de formació.<sup>142</sup> I és que determinar el nombre de competències que s'han d'incloure en un llistat ha estat un problema:

“en opinión de algunos profesionales, el número debe ser tan reducido como sea posible para evitar la confusión del seleccionador y de los asesores/evaluadores [...]. Otros especialistas sugieren que cuanto más rica y diversificada sea la lista, tanto más pormenorizado y rico será el análisis.”<sup>143</sup>

El quadre de “competències del professional” s’ha dissenyat a partir de diversos documents però, especialment, de l’adaptació de les “competències i saber general de l’historiador de l’art” segons el Llibre blanc confeccionat per l’*Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación* (ANECA) el 2005 o de les “Guías de currículo para desarrollo profesional en museos” de l’ICOM, anteriorment citades.<sup>144</sup>

També s’han tingut en compte les capacitats o característiques que considerem que tot bon professional de museu hauria de tenir presents, de les quals se’n deriven o poden extreure tota una sèrie de competències.

Algunes d’aquestes característiques podrien ser la vetlla de l’objecte, l’atenció al visitant, l’adaptació i millora a l’entorn o la qualitat i l’excel·lència professional. Cada una d’aquestes capacitats o característiques generaria una sèrie de competències comunes a tots i cada un dels professionals del museu com podria ser la orientació als resultats, la comunicació, la flexibilitat, la innovació, la visió global del sector o la professionalitat, la formació constant i el treball en equip.

Podem fer-ne un resum,

Característiques:	Competències:
a) la vetlla d’objectes	orientació a resultats

<sup>142</sup> AA.VV., *Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. Bilbao: Hay Group Deusto, 1996, p. 85.

<sup>143</sup> A. ANSONERA CAO, *15 pasos para la selección de personal con éxito*. Barcelona: Paidós Empresa, 1996, p. 173.

<sup>144</sup> [http://www.aneca.es/modal\\_eval/conver\\_docs\\_titulos.html](http://www.aneca.es/modal_eval/conver_docs_titulos.html), web de l’Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA), en la qual es pot consultar, entre altres el Llibre blanc de la llicenciatura d’Història de l’Art.

<i>b)</i> l'atenció al visitant	comunicació / estudi
<i>c)</i> l'adaptació i millora a l'entorn	flexibilitat / innovació i iniciativa / visió global del sector
<i>d)</i> qualitat i excel·lència professional	professionalitat, formació constant i treball en equip



**Quadre XIII. Les competències del professional de museu**

<p>Competències genèriques o transversals:</p> <p>"característiques referides al comportament general del subjecte en el lloc de treball"</p>	<p>Instrumentals:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- capacitat d'investigació</li> <li>- capacitat de síntesi</li> <li>- <b>capacitat de comunicació</b></li> <li>- coneixement i capacitat d'utilització d'eines informàtiques i noves tecnologies</li> <li>- capacitat de resoldre nous problemes i prendre decisions</li> <li>- <b>habilitat per cercar i adquirir nova informació i tenir recursos de camp</b></li> <li>- orientació als resultats</li> </ul>
	<p>Personals:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- capacitat de treball en equip, en equips inter / multi / trans /disciplinaris, ésser multicultural</li> <li>- afavorir la diversitat</li> <li>- <b>el compromís ètic i el sentit comú,</b></li> <li>- la col·laboració i el treball en xarxa,</li> <li>- curiositat intel·lectual</li> <li>- professionalitat</li> <li>- formació constant</li> </ul>

	<p>Sistemàtiques:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-aprenentatge autònom i educació permanent</li> <li>-adaptació a noves situacions, flexibilitat, autoavaluació, automotivació,</li> <li><b>iniciativa</b></li> <li><b>-creativitat</b></li> <li>-lideratge</li> <li>-coneixement d'altres cultures</li> <li>-motivació per la qualitat, per la sensibilitat de determinats temes (diversitat ètnica, promoció de la pau, pràctica de desenvolupament sostenible...)</li> </ul>
<p>Competències específiques:</p>	<p>"Saber disciplinari": en museologia</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-coneixements bàsics en el govern d'una entitat cultural</li> <li><b>-conèixer les funcions i les finalitats bàsiques del museu</b></li> <li><b>-context legal</b></li> <li><b>-democràcia cultural</b></li> <li>-programació</li> <li>-ús i vetlla de la informació</li> </ul>

<p>"habilitats lligades directament a una àrea específica"</p>	<p>"Saber fer": competències professionals</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-coneixement en Història de l'Art</li> <li>-coneixement pràctic dels processos bàsics de la metodologia científica en Història de l'Art i del museu en particular</li> <li><b>-coneixement sobre la història i problemàtiques actuals de la conservació i gestió del patrimoni històric</b></li> <li>-coneixement bàsic de museologia i museografia</li> <li>-coneixement sobre documentació, materials i tècniques dels béns artístics</li> <li><b>-coneixement en gestió de les col·leccions</b></li> <li><b>-coneixement sobre el mercat de l'art</b></li> <li>-coneixement instrumental aplicat a la Història de l'Art</li> <li>-pla de desenvolupament</li> </ul>
--	--	---

Competències acadèmiques:	Aprentatge teòric	-formació en les tècniques d'investigació bàsica i aplicada a l'àmbit en qüestió -aprenentatge per al coneixement teòric i metodològic de/en determinades matèries -conèixer i comprendre...
	Aprentatge pràctic	-aplicació de tècniques i mètodes... -coneixement pràctic en matèries relacionades amb... -capacitat d'utilitzar... -coneixement pràctic en... -ser capaç d'utilitzar eficaçment...

### ***Quadre XII. Àrea de gestió***

De les competències descrites en el quadre, observem que n'hi ha que han estat i que es mantenen presents en el professional del museu, d'altres que s'han transformat i ampliat arran del pas del temps, passant del museu tradicional al nou museu i d'altres que són completament noves, les quals donen resposta a les demandes i necessitats. S'hi posem un exemple, podríem dir que la capacitat d'investigació, de síntesi, la curiositat intel·lectual, la sensibilitat o el coneixement sobre documentació han estat una constant en el professional del museu.

N'hi ha d'altres que s'han ampliat, perfeccionat o actualitzat, són les que hem marcat en negreta. L'habilitat per cercar, adquirir informació i tenir recursos de camp s'ha multiplicat gràcies a l'ús i l'existència de noves eines i de noves tecnologies. El compromís ètic, tot i ser quelcom intrínsec a la professió, sembla que en els darrers temps ha esdevingut, atesa la conjuntura del món actual en què el mercat negre, les expoliacions per circumstàncies naturals i de conflicte o les falsificacions són una constant, en quelcom a tenir en

compte. El dret a la cultura, el context legal i el coneixement de la democràcia cultural són altres competències que s'han ampliat, ja que, en els darrers temps s'han multiplicat i especificat mesures legals pel que fa al tema de la cultura. Finalment, destacarem la competència que fa referència al coneixement de les funcions i finalitats bàsiques del museu, un coneixement que ha esdevingut molt més tècnic i específic arran de les necessitats que la mateixa institució, el públic i la mateixa col·lecció, han generat.

Algunes de les noves competències, marcades en gris, podrien ser el coneixement i la capacitat d'utilització d'eines informàtiques i noves tecnologies amb el consegüent treball en xarxa. La capacitat de treball en equip, que, tot i que ja existia, ara es caracteritza per equips inter / multi / transdisciplinaris per poder afavorir i arribar a un context molt més ampli, divers i complex, així com tenir les competències necessàries per a ser capaços de portar a terme un pla de desenvolupament.

"Planetamiento y manejo de recursos humanos, relaciones laborales, actividades que producen capital, leyes, promoción, servicios, relaciones públicas, mejoras prácticas, técnicas para promover pensamiento creativo y acción en el trabajo, entendimiento de cómo surgen innovaciones dentro de organizaciones complejas."<sup>145</sup>

Finalment, destacarem competències com ara l'autoavaluació i l'avaluació constant de la qualitat en tot allò que faci i envolti el professional del museu, unes qualitats que a poc a poc s'aniran expandint i que esdevindran imprescindibles en el dia a dia del treball per a garantir-ne uns bons resultats.

De tot el contingut exposat, podem concloure que el professional del museu del segle XXI hauria de ser versàtil, tenir una vocació generalista i l'habilitat de treballar en equip. Pot ser que tingui la formació que se li requereix o que, al tractar-se de quelcom molt teòric o específic, no la tingui, fet que provocarà que hagi de demanar suport a altres companys i treballar en equip. Una altra característica que defineix aquest nou context és la intenció d'integrar totes o quasi totes les àrees en tots els aspectes que tinguin a veure amb el museu. Per tant, oblidem-nos d'organigrames estancs que impedeixen interaccionar entre àrees, subàrees o seccions, d'hàbits de feina que fomentin el treball de tipus individual o els argots entre professionals d'una mateixa especialitat, quelcom que fins ara ha estat bastant comú.

---

<sup>145</sup> <http://www.city.ac.uk/ictop/curricula-es.html>

Així doncs, el professional del segle XXI hauria de reunir en una mateixa persona les característiques següents:

- a. Tenir una formació sòlida, sovint especialitzada, però amb voluntat i vocació generalistes.
- b. Ésser pluridisciplinari o estar preparat per al treball en equip.
- c. Entendre i saber funcionar en l'era digital.

Què volem dir amb aquestes característiques? Doncs que els professionals que haurien de conformar les plantilles dels museus, segons el nou panorama, haurien de tenir habilitats com les de treballar en equip, entendre i utilitzar tota mena d'eines i recursos informàtics per estar preparats per a l'era digital. És per això que només els qui coneguin a la perfecció la teoria i la pràctica dels mètodes de treball actuals (adquirida a través de la pràctica en museus i institucions culturals) s'hi adaptaran i garantirán uns resultats d'allò més positius.

Considerant que els mètodes i els processos de treball són cada vegada més tècnics i que es requereixen unes competències més concretes, creiem que l'especialització dins la pluridisciplinarietat del món del museu és la clau per aconseguir museus vius, actuals, que responguin a la realitat de cada moment i que puguin transmetre coneixements a la societat.

És per això que en aquest apartat ens hem plantejat el tema de la definició, l'organització i la formació dels perfils professionals dels museus, especialment pel fet que, com hem comentat anteriorment, han sorgit noves àrees de treball i, a la vegada, nous camps, molt més oberts, complexos i versàtils als quals una mateixa persona, tot i tenir inquietud i visió àmplies, no creiem que hi pugui donar resposta.

Potser el que ens hauríem de preguntar és si estem preparats per donar-hi resposta. Mentre hi reflexionen, presentem un quadre amb les àrees de treball que ja hem definit però amb els noms dels perfils professionals que considerem que se'n deriven, per poder passar a descriure'ls i valorar-los.

Àrea de treball	Perfil professional:
Direcció	<b>Director</b>
Col·leccions	<b>Conservador Conservador- restaurador</b>
Comunicació	<b>Comunicador educador</b>
Gestió	<b>Gestor i informàtic</b>
Relacions externes	<b>Assessor</b>

***Quadre XIV. Àrees de treball i perfils***

Una vegada analitzada la institució museística i valorats els llocs de treball (segons les àrees i subàrees que ocupen, com hem vist en els quadres anteriors) és necessari detectar, estudiar i analitzar quins haurien de ser els perfils professionals de les persones que han de treballar en el museu actual. Un cop escollits i resumits en el quadre anterior, els definirem seguint un mateix patró que hem dissenyat, el qual inclou la definició del perfil en qüestió, algunes de les tasques més destacades, les relacions que aquell perfil hauria de mantenir dins i fora de la institució així com les competències que creiem que el defineixen o diferencien millor. Finalment, inclourem els estudis i formació requerits actualment per a desenvolupar-ho i l'experiència mínima recomanable.<sup>146</sup>

---

<sup>146</sup> Els perfils han estat desenvolupats en funció de la realitat actual, no pas d'allò ideal o idònia.

Començarem pel perfil professional del director:

- Posició: director
- Característiques de la posició, missió i responsabilitats/tasques:  
És qui decideix i té la darrera paraula sobre tots els aspectes que engloben el museu (col·lecció i personal), des d'organitzatiu, de gestió, d'exposició entre altres... marcant les polítiques. Dirigeix, guia i té cura de totes i cadascuna de les àrees que d'ell depenen per vetllar pel correcte funcionament de la institució. Cobreix al màxim l'assessorament a tots aquells qui ho sol·licitin (estaments polítics, entitats o públic en general), dinamitza i difon tot el contingut relacionat amb la institució.
- Tasques:
  - Planificació general del museu: programació i desenvolupament de les col·leccions, les exposicions i la gestió de les instal·lacions.
  - Dirigir, organitzar, controlar i coordinar tasques, personal o projectes
  - Liderar
  - Gestionar equips i/o espais
  - Col·laborar amb altres entitats, departaments o àrees
  - Elaborar memòries
  - Seguiment i control dels criteris marcats per a la institució pel que fa a sistemes d'avaluació i a models de qualitat
- Relacions a l'interior i/o exterior:  
Especialment amb els caps d'àrea però inclouria tota la resta de personal. Amb entitats, institucions, artistes, historiadors, polítics, empresaris, membres de patronats i públic en general, entre altres, tant en l'àmbit nacional com internacional.
- Competències:
  - Capacitat directiva i de lideratge integrador.
  - Credibilitat.
  - Capacitat d'anàlisi, planificació, obtenció de resultats, de solucionar problemes i de motivar.
  - Realisme.
  - Interactuar i comunicar.
  - Tenir els coneixements de l'àmbit professional (en gestió cultural, econòmica i recursos humans) i reciclar-se contínuament pel que fa a la formació.
  - Capacitat de delegar i adaptar-se al medi.
  - Capacitat negociadora.
  - Interdisciplinarietat.



- Estudis/formació:<sup>147</sup>

Llicenciatura, preferiblement en Història, Història de l'Art o Arqueologia, Econòmiques o ADE, depenent de la tipologia de museu. Complementat amb cursos específics: màster en MBA (en Economia i Finances), Gestió Cultural, Administració Pública, temes legals, d'organització així com estudis especialitzats en museologia.

- Experiència:

Àmplia experiència en el mateix àmbit, càrrec o altres de similars en un museu públic, privat o una institució cultural.

El perfil professional del conservador:

- Posició: conservador

- Característiques de la posició, missió i responsabilitats/tasques:

Marcar, juntament amb el director, polítiques i directrius d'adquisició, documentació, registre, exposició o conservació, entre altres. Encarregar-se de tot allò que faci referència a la col·lecció, la seva conservació, estudi i exposició.

- Tasques:

- Estudiar, investigar i documentar (coneixement i recerca).
- Cuidar i vetllar per la col·lecció.
- Elaborar plans de treball concrets com per exemple el de conservació preventiva.
- Control del pressupost assignat.
- Desenvolupament i projecció.
- Donar a conèixer a la comunitat científica i al públic en general les peces que conformen la col·lecció del museu.
- Registrar, documentar, catalogar, conservar i/o decidir si s'ha de restaurar.
- Publicacions, catàlegs.
- Exposar, coordinar i col·laborar en projectes expositius (exposicions temporals, itinerants...).
- Conservació preventiva i manipulació d'objectes: registre i control.
- Gestió de préstecs (assegurances, tràmits...).
- Manipulació, transport i embalatge.
- Seguiment i control dels criteris marcats per a la institució pel que fa a sistemes d'avaluació i a models de qualitat.

---

<sup>147</sup> Actualment al nostre país, la formació bàsica, consisteix en una llicenciatura universitària de dos cicles relacionada amb el treball que desenvoluparà en el museu o institució cultural (història, història de l'art, belles arts, entre altres). La formació complementària en cursos i seminaris específics d'especialització, postgraus, màsters, estudis de tercer cicle i de postgrau.

- Relacions a l'interior i/o exterior:

Amb les altres àrees, ajuntaments i departaments de cultura. Pel que fa a l'exterior, amb entitats, col·leccionistes, propietaris, arxius o laboratoris així com proveïdors, correus, transportistes, comissaris, persones en pràctiques, historiadors, científics, personal del món acadèmic, especialistes o personal d'altres museus, entre altres.

- Competències:

- Formació tècnica.
- Habilitat d'utilitzar el coneixement apropiat (científic, tècnic, específic, museològic o museogràfic) per a cada tipus de col·lecció.
- Interdisciplinarietat.
- Capacitat per resoldre problemes, ésser versàtil.
- Capacitat d'anàlisi, d'ordre, de sistematització i d'organització.
- Gestió del temps.
- Saber escoltar, aprendre i transmetre el coneixement per compartir-lo.
- Capacitat per detectar noves línies d'innovació.
- Curiositat intel·lectual.
- Recerca d'informació: desig d'obtenir informació àmplia i concreta.

- Estudis/formació:

Llicenciatura en Història, Història de l'Art, Belles Arts. Cursos específics en documentació, registre, gestió, muntatge, conservació o manipulació i transport...

- Experiència:

Àmplia experiència, treball en el món cultural, especialment en una o diverses institucions culturals per conèixer diferents maneres de treballar.

#### El perfil professional del conservador-restaurador:

- Posició: conservador-restaurador.

- Característiques de la posició, missió i responsabilitats/tasques:

Prolongar l'existència de les obres, respectant l'original en la seva integritat, conservant les empremtes del passat.

- Tasques:

- Prevenir i eliminar danys, retardar deterioraments.
- Coneixement de les tècniques de creació i producció (utilitzant materials i tècniques reversibles).
- Comprensió de les propietats físiques i químiques dels materials.

- Habilitat manual i correcta manipulació.
- Domini de les eines emprades.
- Respecte per l'obra.
- Documentació (del diagnòstic i del tractament).
- Seguiment i control dels criteris marcats per la institució pel que fa a sistemes d'avaluació i a models de qualitat.

- Relacions a l'interior i/o exterior:

Amb les altres àrees, pel que fa a l'exterior amb col·leccionistes, propietaris, restauradors o historiadors, correus, transportistes, comissaris, gent en pràctiques, historiadors, científics, personal del món acadèmic, especialistes o personal d'altres museus, entre altres.

- Competències:

- Formació tècnica.
- Habilitat per utilitzar el coneixement científic i tècnic.
- Experiència.
- Capacitat d'iniciativa i de resoldre problemes.
- Capacitat d'anàlisi, d'ordre, de sistematització i d'organització.
- Gestió del temps.
- Capacitat per detectar problemes.
- Tolerància a la pressió.

- Estudis/formació:

Estudis a l'Escola Superior de Conservació i Restauració de Béns Culturals o llicenciatura en Belles Arts. Cursos específics en tècniques específiques i en l'ús de determinats aparells tecnològics...

- Experiència:

Indispensable en altres institucions culturals i tallers de restauració.

El perfil professional del comunicador:

- Posició: comunicador.
- Característiques de la posició, missió i responsabilitats/tasques:  
Definir i establir les polítiques i les estratègies de màrqueting i comunicació que engloben totes les facetes del museu. Planificar, desenvolupar i controlar la promoció i la comunicació de la institució coordinant les accions de publicitat i mitjans de comunicació.
- Tasques:
  - Establir i definir les estratègies i tàctiques específiques o generals de l'àrea.

- Interpretació/educació.
- Les accions publicitàries (imatge i marca, màrqueting/vendes) i d'atenció als visitants (relacions públiques) o als mitjans de comunicació (informes constants i bones relacions amb els mitjans, altres museus i/o amics de la institució).
- L'acció educativa.
- El desenvolupament i la projecció.
- La coordinació i la cooperació entre subàrees.
- Planificació.
- Difusió, informació.
- Projecció i desenvolupament.
- Coordinació i cooperació.
- Presència en els mitjans (anàlisi, difusió i crítica).
- Comunicació telemàtica.
- Estudis de públic i de producte.
- Seguiment i control dels criteris marcats per a la institució pel que fa a sistemes d'avaluació i a models de qualitat.

- Relacions a l'interior i/o exterior:

Totes les àrees, especialment el director i els caps d'àrea. Els mitjans, les empreses externes, polítics i administracions diverses així com el públic en general.

- Competències:

- Coneixement profund del mercat.
- Capacitat creativa, innovadora.
- Capacitat d'anàlisi i planificació.
- Habilitat en la comunicació oral.
- Capacitat per formar equip.
- Orientació al client/visitant: desig d'ajudar o servir els altres a partir d'indagar les seves necessitats i satisfer-les posteriorment.

- Estudis/formació:

Llicenciatura (Humanitats, Periodisme, Publicitat, Relacions Públiques).  
Cursos específics: màsters o postgraus en MBA, Màrqueting, Comunicació, Gestió Cultural, Esdeveniments Culturals, Acció Educativa, Estudis de Públic, entre altres.

- Experiència:

Necessària en el sector cultural o similar, imprescindible en l'àmbit del màrqueting i comercial, preferentment cultural.

El perfil professional de l'educador:

- Posició: educador.
- Característiques de la posició, missió i responsabilitats/taques:

Definir polítiques i estratègies per fer que la funció educativa esdevingui clau en el museu.

- Tasques:

- Planificar, executar i avaluar programes i activitats pedagògiques i de difusió.
- Crear noves propostes i elaborar material didàctic per a la difusió dels fons patrimonials, així com supervisar-ne el contingut.
- Estudis de públic.
- Afavorir la mediació.
- Fer d'interlocutor entre el visitant i el museu.
- Atenció al visitant.
- Participar en la coordinació dels projectes expositius.
- Dinamització de les exposicions.
- Col·laborar en la gestió de l'agenda de visites i activitats.
- Seguiment i control dels criteris marcats per la institució pel que fa a sistemes d'avaluació i a models de qualitat.

- Relacions a l'interior i/o exterior:

Tots els departaments, especialment amb les persones encarregades del màrqueting i la comunicació, l'àrea tècnica i expositiva. Comissaris o responsables de les exposicions i atenció al client. Amb el visitant individual, mestres i/o responsables de grup, així com altres professionals.

- Competències:

- Capacitat per treballar amb pocs recursos.
- Capacitat de treball en equip.
- Capacitat per comunicar, motivar i improvisar, ser versàtil.
- Habilita un ambient que afavoreix l'accessibilitat a les activitats educadores, per a audiències diferents.
- Capacitat d'analitzar i col·laborar.
- Capacitat per ser organitzat i marcar-se prioritats.

- Estudis/formació:

Llicenciatura en l'especialitat del museu, en Pedagogia, Comunicació, diplomatura en Ciències de l'Educació. Cursos específics: postgraus o màsters especialitzats en educació o acció cultural adaptada al museu o al patrimoni, estudis de públic o atenció al visitant.

- Experiència:

En el camp educatiu, especialment en el cultural.

## El perfil professional del gestor:

- Posició: gestor.
- Característiques de la posició, missió i responsabilitats/ tasques:  
Gestionar de forma eficaç els recursos del museu. Marcar polítiques, administrar, obtenir recursos i fonts de finançament així com el desenvolupament, la materialització i la gestió de les polítiques en recursos humans.
- Tasques:
  - Administració i coordinació de recursos.
  - Avaluació, qualitat, control i millora d'aquests recursos.
  - Formació continuada.
  - Innovació tecnològica.
  - Administració.
  - Gestió i planificació.
  - Gestió econòmica, comercial.
  - Captació recursos.
  - Recursos humans.
  - Selecció de personal.
  - Seguiment i control dels criteris marcats per la institució pel que fa a sistemes d'avaluació i a models de qualitat.
- Relacions a l'interior i/o exterior:  
Totes les àrees, especialment les de gestió, educació, finances, màrqueting i d'altres àrees. Pel que fa a l'exterior, gestories, Seguretat Social, consultores, entre altres.
- Competències:
  - Capacitat organitzativa, de planificació, de síntesi i anàlisi.
  - Treball en equip.
  - Coneixement profund de l'equip de professionals i del públic en general.
  - Capacitat per influir en l'alta direcció.
  - Capacitat per motivar.
- Estudis/formació:  
Llicenciatura (ADE, Econòmiques o Empresariales, Dret). Cursos específics: màsters i postgraus en MBA, Gestió, Direcció, Administració d'Empreses culturals o Recursos Humans.
- Experiència:  
Imprescindible, gestió en empreses culturals o afins, tipus fundacions.

### El perfil professional de l'informàtic:

- Posició: informàtic.
- Característiques de la posició, missió i responsabilitats/ tasques:  
Mantenir, controlar, innovar i donar suport. Coordinar, mantenir i millorar en tot allò que afecti les NTIC (ordinadors, seguretat, climatització i il·luminació). Donar suport a tot el personal de la institució pel que fa a l'ús i la millora de les NTIC.
- Tasques:
  - Planificació: instal·lació, configuració, manteniment i inspecció dels sistemes.
  - Innovació tecnològica, desenvolupament i ús de les noves tecnologies de la informació (NTIC).
  - Coordinar personal tècnic i informàtic.
  - Utilització de les NTIC en la museografia (donant suport).
  - Ús, manteniment i millora de la maquinària que es requereixi per a l'ús de les NTIC.
  - Actualització, manteniment i responsabilitat de la WEB (dissenya, implementa i porta al dia la pàgina web, assegurant-se que està tot al dia, que s'hi pot accedir i que és navegable).
  - Seguiment i control dels criteris marcats per la institució pel que fa a sistemes d'avaluació i a models de qualitat.
- Relacions a l'interior i/o exterior:  
Amb tot el personal del museu, així com amb aquells professionals de fora que col·laborin amb la institució. Proveïdors.
- Competències:
  - Innovació.
  - Coordinació i cooperació.
  - Treball en equip.
  - Capacitat resolutiva, d'improvisació.
  - Tenir recursos.
  - Aprenentatge autònom, autodidacta.
  - Ésser polivalent.
- Estudis/formació:  
Enginyeria superior o tècnica en informàtica així com cursos específics d'especialització i actualització.
- Experiència:

En el sector/institució: imprescindible, en el sector informàtic, especialment valorable en el cultural.

El perfil professional de l'assessor (relacions externes):

- Posició: assessor
- Característiques de la posició, missió i responsabilitats/tasques:  
Establir contactes i fer de pont entre les àrees del museu que ho requereixin i el món professional exterior.
- Tasques:
  - Cercar i contractar especialistes, demanar serveis i pressupostos.
  - Establir i mantenir el contacte entre el personal intern i el món professional extern, fer de pont.
  - Fer el seguiment de les diferents actuacions.
  - Representar els professionals externs davant el museu (pel tema que sigui, vetllar pels seus interessos...).
  - Relacions institucionals.
  - Seguiment i control dels criteris marcats per la institució pel que fa a sistemes d'avaluació i a models de qualitat.
- Relacions a l'interior i/o exterior:  
Totes a l'interior i qualsevol a l'exterior, empresa, laboratori, consultora, expert, universitat.
- Competències:
  - Actitud comercial.
  - Pensament analític.
  - Iniciativa, dinamisme.
  - Atenció pel detall.
  - Adaptable.
  - Saber escoltar i tenir creativitat.
  - Treball en equip.
- Estudis/formació:  
Llicenciatura general, especialment en Humanitats, Relacions Públiques...  
Cursos específics: màsters, postgraus en Relacions Públiques, Màrqueting, Gestió Cultural, organització d'esdeveniments, Secretariat d'Alta Direcció, entre altres.
- Experiència:  
En el camp de l'assessoria i organització d'actes, esdeveniments, congressos...



Un cop definits els perfils dels professionals que haurien de treballar en el museu del segle XXI, partint d'un treball de camp però també de la lògica de l'observació de la realitat actual del món de la cultura, i havent desgranat les seves principals característiques, arriba el moment de plantejar-nos algunes qüestions, a les quals esperem donar respostes en el capítol següent.<sup>148</sup>

Una de les qüestions que ens hauríem de plantejar és si els perfils proposats responen a les necessitats de les noves àrees de treball suggerides i enunciades al llarg de l'estudi, ja que s'han donat canvis en la política i en l'organització de les institucions culturals i això requereix respostes urgents en temes com contractes, desenvolupament i especialització, ús i aplicació de noves tecnologies o de gestió. Estem vivint una revolució en la gestió i l'organització de museus i organismes culturals similars, imposada, en molts casos, externament, ja que els llocs importants de presa de decisions estan ocupats per polítics i persones no sempre "sensibles" al món cultural.<sup>149</sup>

Estan preparats els professionals en actiu per donar resposta als requeriments del mercat? Potser el que ens hauríem de plantejar és si la formació que s'ofereix actualment respon a les necessitats plantejades i reconsiderar que cal preparar els futurs professionals per ascendir a aquests nivells, promoure orientació per als que ja hi són i adaptar la formació al nou món professional. Una revolució en formació i actuació continuada i permanent de la professió museística permetrà tenir bons professionals i que aquests siguin reconeguts, evitant així l'intrusisme professional que s'està produint en l'actualitat per part de personal preparat en àrees i temàtiques fins fa poc temps quasi o gens emprades per aquells que es dediquen al món dels museus i de la cultura.

Creiem que el perfil formatiu en si no hauria de canviar tant com les competències i les habilitats que hauria d'adquirir el professional per adaptar-se al nou context. Però, com afavorir que les competències, la formació i l'experiència que pugui tenir un professional siguin més fidedignes

---

<sup>148</sup> El treball de camp al qual faig referència s'ha portat a terme dins el marc de l'assignatura optativa de Pràctiques de museologia de la llicenciatura d'Història de l'Art de la UAB, de la qual sóc responsable, al llarg del segon quadrimestre del curs 2005-2006. Mitjançant una enquesta prèviament definida (la podeu consultar en format d'annex) els alumnes entrevistaven els professionals de les institucions on realitzaven les pràctiques per a conèixer qui i què feia cada tasca. Entre aquestes cal destacar les del Museu d'Art de Sabadell, el Museu Abelló, el Museu de Sant Cugat, el Museu de Manresa o l'Ecomuseu de Rubí.

<sup>149</sup> L'exemple més clar en l'actualitat és el cas de l'arquitecte, el qual és sobrevalorat a l'hora de prendre decisions en el plantejament o la consolidació d'idees o realitats respecte del museu.

al que realment es necessita i s'adaptin al context tan professional com educacional?

Doncs partint d'una sèrie de premisses, de trets fonamentals bàsics que haurien d'adquirir o als quals s'hauria de facilitar els mitjans per assolir-ho tots els professionals que es dediquin al món del museu.

En primer lloc destacarem un conjunt d'habilitats i competències que haurien de ser indispensables en tota persona que treballi en i per a una institució cultural. Professionalisme, ètica, sensibilitat, responsabilitat i alt grau d'implicació. Saber treballar en equip (escoltar, participar, col·laborar), transmetre el coneixement i compartir-lo; pluridisciplinarietat, flexibilitat i demanar ajuda quan calgui així com tenir la capacitat de parlar en públic, fer presentacions i/o informes, conduir i participar en reunions.

Oferir la possibilitat de formació permanent, constant i diària seria la segona premissa, la qual, a més d'aconseguir-se mitjançant cursos de formació també es pot assolir a partir de l'aprenentatge i la superació diària en la feina del dia a dia. Per això, l'experiència seria l'última però no per això menys important, ans al contrari, premissa bàsica en la formació del bon professional, una experiència que al principi haurà de ser supervisada però que sempre serà avaluada.

Tot això porta a plantejar-nos conèixer l'actual sistema de formació dels professionals que treballen en els museus, és a dir, el context universitari actual, en què s'ofereixen els estudis en museologia, què, on i com s'ofereixen.

## C- La formació

### 2.6 Introducció: el sistema educatiu espanyol

Al final del darrer capítol ens hem plantejat la necessitat de conèixer el sistema educatiu, segons el qual, els actuals professionals que exerceixen i treballen no només en el món de la museologia, sinó també en el de moltes altres matèries, s'han format. Per fer-ho i tenir una visió general sobre el perquè del sistema educatiu que tenim i la seva anàlisi, començarem per contextualitzar el sistema educatiu en l'àmbit estatal actual amb la finalitat de desgranar els pros i els contres, els avantatges i inconvenients que ens portaran a algunes preguntes clau, com per exemple, per què no hi ha formació integrada i continuada en l'àmbit de la museologia i el patrimoni al llarg del sistema educatiu reglat actual a l'Estat espanyol? I és que els motius i les principals conseqüències els hem de cercar en el mateix marc legislatiu estatal, tant en l'educatiu com en el cultural, pel que fa a la legislació dedicada al patrimoni o als mateixos museus.

En una societat ideal no caldrien lleis perquè la gent seria conseqüent... Malauradament, aquesta societat no existeix. Per tant, les normes legals s'han d'interpretar com una mesura que fa viable i obligatòria la intervenció d'algú per sobre de tots: l'Estat.

Per portar a terme una adequada política de conservació del patrimoni cultural són necessàries diverses mesures, entre les quals tenim les de caràcter econòmic, les educatives i també les legislatives. Atesa la complexitat i l'amplitud de la matèria, tractarem el tema de manera àmplia, amb la intenció d'assolir un context general pel que fa a les mesures legislatives. I és que farem referència a l'educativa (com també la universitària) i a la cultural.

Com s'indica en el preàmbul de la recentment aprovada *Llei orgànica 2/2006, de 3 de maig, d' Educació (LOE)*,

“La preocupación por ofrecer una educación capaz de responder a las cambiantes necesidades y a las demandas que plantean las personas y los grupos sociales no es nueva. Tanto aquéllas como éstos han depositado históricamente en la educación sus esperanzas de progreso y de desarrollo. La concepción de la educación como un instrumento de mejora de la condición humana y de la vida colectiva ha sido una constante, aunque no siempre esa aspiración se haya convertido en realidad.”<sup>150</sup>

---

<sup>150</sup> <http://www.boe.es/boe/dias/2006/05/04/pdfs/A17158-17207.pdf>

Actualment el *Ministeri d'Educació i Ciència* (MEC) a través dels seus òrgans i mitjans s'encarrega de vetllar perquè aquesta educació arribi en les òptimes condicions al major nombre possible de persones; una educació que es convertí en un dret efectiu de tots els ciutadans espanyols no fa pas tants anys. Tot i que l'obligatorietat escolar és de 1857, no fou fins a la segona meitat del segle XX en què es feu efectiva i real l'escolarització prolongada per a tots els joves.<sup>151</sup>

Una bona manera de conèixer l'organització d'aquest sistema educatiu és mitjançant la informació que es troba penjada al web del *Ministeri d'Educació i Ciència*, la qual ens ofereix, de forma clara i segons l'edat de la persona, quin ensenyament dins del règim general o especial correspon a cadascú.<sup>152</sup>

A més dels ensenyaments reglats, hi ha els regulats de forma oficial sota un currículum, amb unes directrius generals, una troncalitat, unes proves i uns títols oficials en l'àmbit estatal,<sup>153</sup> també existeix una extensa oferta d'educació no reglada, la qual no podem deixar de banda pel seu grau d'interès, transformació i adaptabilitat a les necessitats del mercat no només educatiu sinó també professional. Es tracta d'una sèrie de cursos amb títols propis, amb el reconeixement d'escoles o universitats oficials i molt sovint públiques, que pretén omplir buits, oferir quelcom que l'educació reglada no preveu, dissenyant els seus propis cursos.<sup>154</sup> Aquest punt ens interessa especialment perquè, com veurem més endavant, la major part de l'oferta educativa en museologia es troba en aquest sector mitjançant cursos especialitzats, postgraus o màsters.

“En cada fase de su evolución, los sistemas educativos han tenido que responder a unos retos prioritarios.”

---

<sup>151</sup> <http://wwwn.mec.es/educa/>

<sup>152</sup> <http://wwwn.mec.es/educa/sistema-educativo/logse/siseduc.html>

<sup>153</sup> <http://wwwn.mec.es/mecd/titulos/>

<sup>154</sup> Els títols homologats són estudis de caràcter oficial i amb validesa a tot el territori de l'Estat espanyol. El Reial decret 1497/1987, de 27 de novembre, modificat posteriorment pel Reial decret 1267/1994, de 10 de juny, estableix les directrius generals comunes dels plans d'estudis dels títols universitaris oficials. Els títols propis són estudis no reglats que condueixen a una titulació no oficial, reconeguda només per la universitat que els imparteix. Aquests estudis tenen la mateixa estructura que els estudis reglats, per tant, hi ha títols propis de 1r cicle, de 1r i 2n cicles i de 3r cicle. Les universitats regulen l'accés als títols propis i en fixen els preus acadèmics.

Com a conseqüència d'aquests reptes s'han anat promulgant tota una sèrie de lleis que regulen el sistema educatiu, des de la *Llei general d'educació* (LGE) de 1970 fins a la recent LOE, passant per la *Llei orgànica d'ordenació general del sistema educatiu* (LOGSE) 1990<sup>155</sup> i la *Llei orgànica de qualitat de l'educació* (LOCE) el 2002.<sup>156</sup>

No ens dedicarem a explicar-les una per una ja que no és l'objectiu d'aquest estudi sinó que el que ens interessa és comparar-les i desgranar les possibles novetats i aportacions de cada una d'elles en el camp que ens ocupa, la cultura i l'ensenyament artístic, en concret, la matèria específica del patrimoni i el món dels museus, el seu coneixement, ensenyament i sensibilització en la primera fase del procés d'aprenentatge de la societat.

Un cop estudiades amb deteniment les esmentades lleis ens adonem que aquestes expliquen bàsicament la configuració del sistema, determinen les proves de cada nivell, els títols que l'alumne obtindrà i altres mesures de tipus general (finançament, organització interna, docents, alumnes amb necessitats, entre d'altres). Aquest panorama ens permet tenir una visió general de l'organització del sistema educatiu i observar que, en no tractar les matèries pròpies dels currículums i ésser mínima la sensibilització vers el patrimoni o quasi inexistent les referències a aquest i a la museologia, el pes que a l'inici es dona a les matèries esmentades en l'ensenyament de base és nul, exceptuant-ne aquells alumnes que en el batxillerat, escullin la modalitat d'artístic o de les arts. Aquest currículum inclou assignatures específiques tipus dibuix artístic o tècnic, volum, història de l'art, fotografia, escultura, gravat o arts del llibre.

El batxillerat té una durada de dos cursos, dels 16 als 18 anys, i està estructurat en modalitats, unes són de tall més acadèmic i altres són més professionals, i faciliten que cada alumne pugui escollir el seu propi itinerari formatiu en funció de les seves capacitats i interessos acadèmics i professionals. També hi ha les modalitats de Ciències de la Naturalesa i de la Salut, Humanitats i Ciències Socials i Tecnologia.<sup>157</sup>

---

<sup>155</sup> [http://wwwn.mec.es/mecd/atencion/educacion/hojas/E\\_SistemaEduc/e-1-4.htm](http://wwwn.mec.es/mecd/atencion/educacion/hojas/E_SistemaEduc/e-1-4.htm)

<sup>156</sup> [http://wwwn.mec.es/mecd/atencion/educacion/hojas/E\\_SistemaEduc/leyes.pdf](http://wwwn.mec.es/mecd/atencion/educacion/hojas/E_SistemaEduc/leyes.pdf)

<sup>157</sup> Algunes referències:

<http://www.mec.es/educa/jsp/plantilla.jsp?id=886&area=sistema-educativo>

<http://aula.elmundo.es/aula/noticia.php/2005/12/12/aula1133547023.html>

[http://www.stecyl.es/prensa/050608\\_ag\\_Gobierno\\_abre\\_Bachillerato\\_Musica-Danza.htm](http://www.stecyl.es/prensa/050608_ag_Gobierno_abre_Bachillerato_Musica-Danza.htm)

<http://centros6.pntic.mec.es/esc.de.artes.aplicadas.de.oviedo/PagEscuela/Estudios.htm#bach>

Una altra referència destacable la tenim en el punt de la LOE en què es tracta l'ensenyament artístic, el qual inclou, la música, la dansa, les arts plàstiques, el disseny, l'art dramàtic i la conservació i la restauració de béns culturals.

**“Especial mención merecen las enseñanzas artísticas, que tienen como finalidad proporcionar a los alumnos una formación artística de calidad y cuya ordenación no había sido revisada desde 1990. La Ley regula, por una parte, las enseñanzas artísticas profesionales, que agrupan las enseñanzas de música y danza de grado medio, así como las de artes plásticas y diseño de grado medio y de grado superior. Por otro lado, establece las denominadas enseñanzas artísticas superiores, que agrupan los estudios superiores de música y danza de grado medio y superior, las enseñanzas de arte dramático, las enseñanzas de conservación y restauración de bienes culturales y los estudios superiores de artes plásticas y diseño.”<sup>158</sup>**

Un tipus d'ensenyament que ha estat, durant molt de temps, desconegut i oblidat, fins al punt que la gent es pregunta, “això s'estudia?” i que ara, a l'ésser *Enseñanzas Artísticas Superiores* reconegudes pel Ministeri, permet plantejar-se l'opció que, en un futur, esdevinguin títols universitaris. Aquest fet:

“(…) cambiaría el rango de estos estudios y les daría por fin un carácter profesional.”<sup>159</sup>

Permet als candidats cercar feina, amb els mateixos drets que qualsevol altre estudiant universitari després d'haver realitzat un aprenentatge complet i integral, almenys de quatre anys. I és que, actualment, l'obtenció d'un títol universitari, sigui el que sigui, obre moltes portes al mercat professional, independentment que el candidat s'hagi format específicament per a la professió en qüestió.

Per aquest motiu més endavant tractarem el tema del sistema educatiu universitari, la seva estructura general, el cas d'una llicenciatura en concret (la d'Història de l'Art) i l'ensenyament relacionat amb les matèries que ens ocupen, per a poder plantejar-nos: què passa amb la museologia? n'hi ha?, se'n dona?, per a què serveix?

---

<sup>158</sup> Preàmbul de la Llei orgànica 2/2006, de 3 de maig, d'Educació. BOE núm. 106, dijous 4 maig de 2006.

<sup>159</sup> AA.VV, “Estudios artísticos en la universidad”, El Dominical, Madrid, El País, 18/6/2006, pp. 43-46

Aquest no és l'únic panorama legislatiu que hem de tenir en compte a l'hora d'analitzar el context que ens porta a conèixer la situació actual dels professionals del món de la cultura ja que, com hem comentat anteriorment, aquesta també disposa d'un marc legislatiu normalitzador el qual ha estat, des del darrer quart de segle, un punt de discussió en l'àmbit internacional.<sup>160</sup>

Actualment i al nostre país, el patrimoni històric és, una matèria, legislativament parlant, plenament descentralitzada en la qual les comunitats autònomes han assumit competències legislatives, d'execució i de desenvolupament de les competències estatals. Tot i així, existeix una cultura espanyola comuna que és el fruit de diversos segles d'unitat política i d'evolució del dret espanyol del patrimoni històric.

Per analitzar l'evolució de la legislació espanyola en matèria de patrimoni comptem amb un extens corpus de normes, el qual s'articula a través de lleis, a partir de les quals es dicten normes, decrets i ordres.<sup>161</sup>

A mitjan 1985 es publicà la *Llei 16/1985, 25 de juny, del Patrimoni Històric Espanyol*,<sup>162</sup> seguint les indicacions de la Constitució de 1978. Aquesta llei és la norma legislativa, la regulació jurídica del patrimoni, l'obligació dels poders públics a garantir una correcta conservació del patrimoni artístic, històric i

---

<sup>160</sup> Des de la fi de la Segona Guerra Mundial i vistes les conseqüències dels esdeveniments, nefastes pel que fa al patrimoni, s'incrementà la sensibilitat dels estats cap a la necessitat d'esforçar-se de manera col·lectiva per protegir el patrimoni, quelcom que no s'havia fet fins aleshores. El problema recau en la protecció legal d'àmbit internacional ja que només els estats són sobirans i en el cas de redactar documents de caràcter internacional aquests documents només són de protecció. Cal diferenciar entre les convencions i les recomanacions. Les primeres són assumides de forma obligatòria per part dels estats signataris mitjançant la ratificació. Són jurídicament vinculants, i afecten les relacions dels estats entre si. Les segones tenen un caràcter orientatiu, no són vinculants jurídicament i poden o no ser aplicades per la pròpia legislació de cada estat.

<sup>161</sup> Tot i ser un ordenament quasi inexistent, al segle XIX trobem els primers exemples, amb la *Reial Ordre* sobre la prohibició de sortida d'obres d'art de 1837, la *Reial Ordre* sobre comissions provincials de monuments de 1844 i la *Llei Moyano* de 1857. La seva regulació es precipità durant el segle XX fins a produir-se les grans lleis que han estat vigents fins fa menys de 20 anys, el 1911 la *Llei d'excavacions*, el 1926 la *Llei sobre protecció i conservació de la riquesa artística* i el 1933 la *Llei sobre defensa, conservació i creixement del patrimoni històric-artístic nacional*.

<sup>162</sup> La llei comença amb un preàmbul, seguint amb "el títol preliminar: Disposiciones generales (art. 1-8), títol primero: de la declaración de Bienes de Interés Cultural (art. 9-13), títol I: De los bienes inmuebles (art. 14-25), títol III: De los bienes muebles (art. 26-34), títol IV: Sobre la protección de los bienes muebles e inmuebles (art. 35-39), títol V: Del patrimonio Arqueológico (art. 40-45), títol VI: Del patrimonio Etnográfico (art. 46-47), títol VII: Del patrimonio Documental y Bibliográfico y de los Archivos, Bibliotecas y Museos (art. 48-58), títol VIII: De las medidas de fomento (art. 67-74), títol IX: De las infracciones administrativas y sus sanciones (art. 75-79), Disposiciones adicionales, transitorias, final y derogatoria".

cultural del país, sense distinció del règim jurídic ni titularitat tal com indica la Constitució espanyola.<sup>163</sup>

Segons F. Hernández,<sup>164</sup> les característiques que defineixen aquesta llei són la descentralització de la gestió del patrimoni; la distribució de competències entre l'Estat i les comunitats autònomes a partir de la Constitució i els estatuts d'autonomia; l'ampliació conceptual del patrimoni; la definició de diferents nivells de protecció, concentrats en diferents categories legals i l'accés de tots els ciutadans per accedir a la contemplació i gaudi de la memòria col·lectiva del passat, objectiu final de la llei. No hi veiem cap referència als professionals que ho hauran de portar a terme, ni pel que fa a la seva formació ni als coneixements que aquests haurien d'adquirir...

El període legislatiu que s'inicià amb l'aprovació de la llei estatal marca el canvi definitiu del dret espanyol dels béns culturals, si bé aquest canvi només es consolidarà a partir de 1991. Ha estat un camí llarg i complex, partíem del model centralitzador i hem acabat en una situació absolutament descentralitzada. A partir de 1985, cada autonomia ha anat promulgant la seva pròpia legislació i també en matèria cultural.

La legislació autonòmica acostuma a seguir el model estatal, de concepte ampli però adaptat a cada autonomia. En el cas que ens ocupa, el de Catalunya, desembocà en la llei orgànica 4/1979 d'Estatut d'autonomia de Catalunya, en el qual, en el seu article 9 determina que la Generalitat de Catalunya té competència exclusiva sobre diverses matèries, entre les quals hi ha, la cultura, el patrimoni històric, l'artístic, el monumental, l'arquitectònic, l'arqueològic i el científic, així com els arxius, les biblioteques, els museus, les hemeroteques i altres centres de dipòsit cultural que no siguin de titularitat estatal.<sup>165</sup>

De la llei orgànica en deriven moltes altres, entre les quals ens interessa destacar la llei 17/1990, de 2 de novembre, de museus (DOGC núm. 1367) i la llei 9/1993 sobre patrimoni cultural català.

La primera defineix i configura les funcions del museu, el règim que els regula, el seu registre i l'estructura organitzativa. A més, seguint la tradició

---

<sup>163</sup> Bibliografia d'ampliació: ALEGRE, J. M., *Evolución y régimen jurídico del Patrimonio Histórico*, Madrid, Ministerio de Cultura, 1994; J. L. ALVAREZ ALAVAREZ, *Estudios sobre el patrimonio histórico español y la Ley de 25 de junio de 1985*, Madrid, Civitas, 1989; ESPAÑA CORTES GENERALES, *Ley del Patrimonio Histórico Español y Reales Decretos de desarrollo parcial de la ley*, Madrid, Ministerio de Cultura, 1992.

<sup>164</sup> *El patrimonio cultural: la memoria recuperada*, 2002, Gijón, Trea, p. 171.

<sup>165</sup> <http://www.parlament-cat.net/activitat/bopc/07b224.pdf>



iniciada el 1907 amb la constitució de la Junta de Museus de Barcelona, la Llei crea la Junta de Museus de Catalunya.<sup>166</sup> Entre el contingut de la llei i els diversos articles que la conformen ens interessa destacar un parell de coses. La primera és que el museu es considera:

“Un centre de servei cultural obert i relacionat amb la societat que l’envolta, la qual té dret a rebre’n unes prestacions culturals que vagin més enllà de la simple custòdia.”

Una institució que té com a funcions adquirir, conservar, investigar, comunicar i exposar a més de fomentar el gaudi i l’educació finalitats que impliquen, de forma molt directa al públic, del qual s’espera una relació recíproca i no pas no activa per a la qual hauria d’haver estat sensibilitzat i ensenyat. D’altra banda, també ens interessa l’article 14, del capítol 1, en el qual es tracta el tema del personal que conforma la plantilla del museu i és que, en el seu punt 1, simplement diu:

“El personal directiu i tècnic dels museus ha de tenir les condicions professionals que es determinin per reglament.”<sup>167</sup>

Un reglament que en el moment en què s’aprovà la llei no existia i que es promulgà uns quants anys més tard, deixant moltes qüestions a l’aire, fins a l’extrem que ens atrevim a dir que deixa una professió sense detallar.

Pel que fa a la segona llei, la promulgada pel Parlament de Catalunya, 9/1993 sobre patrimoni cultural català<sup>168</sup> hem de destacar que és el marc en el qual s’han de situar les diferents lleis del sector cultural (del sistema bibliotecari, de foment i protecció de la cultura popular i tradicional) i que té

---

<sup>166</sup> “La Junta té com a objectius la coordinació superior entre els diversos museus del país i la fixació de les prioritats que siguin necessàries.”

[http://cultura.gencat.net/normativa/docs/LLEI\\_17\\_1990.doc](http://cultura.gencat.net/normativa/docs/LLEI_17_1990.doc)

<sup>167</sup> *Ibid.*

<sup>168</sup> L’índex de la Llei 9/1993 del patrimoni cultural català és el següent; títol preliminar: disposicions generals (articles: 1-6); títol primer: categories de protecció del patrimoni cultural, capítol I: béns culturals d’interès nacional (articles 7-14), capítol II: béns catalogats: mobles i immobles (articles 15-17), capítol III: restants béns (articles 18-20). Títol II: protecció del patrimoni cultural català, capítol I: règim comú dels béns mobles i immobles (art. 21-30), capítol II: règim de protecció dels béns immobles (articles 31-39), capítol III: règim de protecció dels béns mobles (articles 40-45), capítol IV: normes específiques del patrimoni arqueològic (articles 46-53). Títol III : mesures de foment i difusió, capítol I: foment (articles 54-59), capítol II: difusió (articles 60-66). Títol IV: execució d’aquesta llei i règim sancionador, capítol I: mesures per a l’execució d’aquesta llei (articles 67-70), capítol II: règim sancionador (articles 71-79). Títol V: Consell Assessor del Patrimoni Cultural Català i disposicions addicionals.

com a precedent, la Llei del 3 de juliol de 1934, de conservació del patrimoni històric, artístic i científic de Catalunya.

Aquesta estableix que el patrimoni cultural és un dels testimonis fonamentals de la trajectòria històrica i d'identitat d'una col·lectivitat nacional. Els béns que l'integren constitueixen una herència insubstituïble, que cal transmetre a les generacions futures en les millors condicions. La protecció, la conservació, l'acreciment, la investigació i la difusió del coneixement del patrimoni cultural és una de les obligacions fonamentals que tenen els poders públics.

Dins del títol IV, trobem també una altra referència significativa per al nostre estudi lligada a l'anterior, i és que la llei estableix l'exigència de qualificacions i titulacions professionals per a determinades actuacions i intervencions, amb la finalitat d'augmentar els nivells de protecció dels béns patrimonials.

Com a conseqüència d'aquesta referència, i per ampliar-ne el contingut, uns anys més tard s'impulsà el sorgiment d'un decret, d'allò més novedós dins i fora l'àmbit espanyol, el Decret 232/2001, 28 d'agost, de la Generalitat de Catalunya, sobre personal tècnic i directiu de museu, DOGC núm. 3471. Consta de set articles que tracten, bàsicament, el tema del personal. Distingeix entre tècnics superiors de museu (la seva dotació, funcions, formació i selecció), tècnics auxiliars de museu i direcció de museus.

Tot i que és relativament recent, del 12 de setembre de 2001, en el seu article 3 ens especifica que:

“El personal tècnic superior de museus ha de tenir una titulació superior universitària i els coneixements específics en museologia que s'indiquen a l'annex d'aquest decret”.<sup>169</sup>

El decret exigeix una formació acadèmica basada en una titulació oficial, una llicenciatura superior universitària, generalista, sense indicar de quin tipus. No s'especifica, en cap moment, el perfil professional de la persona que l'hauria de portar a terme, ni defineix les característiques, la missió, les tasques o les responsabilitats que hauria d'exercir així com tampoc no concreta les competències o l'experiència que afavoririen la formació d'un equip professional. Tampoc no fa referència a la formació específica o

---

<sup>169</sup> Vegeu l'annex del Decret 232/2001 (DOGC núm. 3471 de 12/09/2001) a l'apartat d'annexos o

<https://www.gencat.net/diari/3471.htm#index>

<http://www20.gencat.cat/docs/CulturaDepartament/Cultura/Temes/Museus/Guia%20de%20Recursos/Normativa/Arxius/d3471.doc>

especialitzada en l'àmbit de museus, com podrien ser les de direcció, comunicació, educació o conservació, entre altres. L'única referència a coneixements específics en museologia que ha de tenir el personal tècnic superior de museus s'afegeix al final del decret.

L'annex inclou:

“Conceptes generals, funcions i serveis del museu, organismes internacionals: normes i recomanacions, el públic del museu. Públics especialitzats, difusió, sistemes de documentació, conservació preventiva de les col·leccions museístiques, criteris i sistemes de restauració, organització i gestió, política d'adquisicions, arquitectura museística, realització de projectes museogràfics, presentació de l'objecte. Tipus d'exposicions, legislació museística, gestió de personal i ètica professional.”

També inclou un llistat ampli, que va des de conceptes de tipus general passant per aspectes molt concrets del museu, fins a temes relacionats amb la legislació i la gestió; un temari que, actualment, no s'adequa a la realitat formativa que existeix a l'Estat espanyol. Per donar-hi resposta, s'hauria de fer a través de formació especialitzada que afavorís l'assimilació dels continguts per part dels futurs candidats, de forma reglada, a l'igual que s'adquireixen els de la titulació superior requerida.

Per donar resposta a aquesta problemàtica, més endavant proposarem opcions i alternatives per millorar aquesta deficiència en el sistema d'educació superior, el qual va en detriment d'una bona formació per als futurs professionals del museu.

## **2.7 La universitat**

El context universitari al principi del segle XXI mostra un panorama viu i canviant atesa la conjuntura actual en què la creació d'un espai d'educació superior per a tot Europa s'està materialitzant i convertint en una realitat.

És en aquest context en el qual es produirà la formació dels futurs professionals, on hem d'encabir-hi els estudis i la formació professionalitzadora de totes les matèries, incloent-hi aquelles que, fins ara, no tenien un lloc clar en l'estructura tradicional de l'ensenyament superior com podria ser el que ens ocupa, l'àmbit de la museologia. Ara, amb la proliferació dels títols d'especialització, podria veure's solucionat el buit existent.

### 2.7.1 Període de la LOU, des de 2001 fins a l'actualitat

Seguint amb el marc legislatiu iniciat en el punt anterior, dins l'Estat espanyol, i tenint com a precedent la Llei de reforma universitària (LRU) de 1983 trobem que, actualment, la Llei orgànica 4/2007, de 12 de abril, per la que es modifica la Llei orgànica 6/2001, de 21 de desembre, d'universitats (BOE 89/2007, 13.04.2007) és la que regeix l'àmbit universitari.<sup>170</sup>

La Llei orgànica 6/2001, en el seu article 1 definia les funcions d'aquesta institució educativa de la forma següent,

“Artículo 1. funciones de la universidad

1.La Universidad realiza el servicio público de la educación superior, mediante la investigación, docencia y estudio.

2.Son funciones de la Universidad, al servicio de la sociedad:

a) La creación, desarrollo, transmisión y crítica, de la ciencia, de la técnica y de la cultura.

b) La preparación para el ejercicio de prácticas profesionales que exijan la aplicación de conocimientos y métodos científicos y para la creación artística.

c) La difusión, la valoración y la transferencia del conocimiento al servicio de la cultura, de la calidad de la vida, y del desarrollo económico.

d) La difusión del conocimiento y la cultura a través de la extensión universitaria y la formación a lo largo de toda la vida.”

La Llei preveu una política activa i diversificada de beques i ajuts als estudiants amb la finalitat de promoure la mobilitat i la igualtat en les condicions d'accés als estudis universitaris.<sup>171</sup> Amb l'objectiu d'adaptar-se a l'espai europeu d'ensenyament superior, la Llei proposa un seguit de mesures per possibilitar les modificacions que s'hagin de fer a les estructures

---

<sup>170</sup> LOU 2001, [http://www.mec.es/univ/html/normativa/alumnos/acceso\\_universidad/leyo6-01.pdf](http://www.mec.es/univ/html/normativa/alumnos/acceso_universidad/leyo6-01.pdf) o <http://www10.gencat.net/dursi/pdf/un/congreslouaprovacio.pdf>  
Comparativa entre la LRU de 1983, la LOU 2001 i el text alternatiu a la LOU del PSOE de 2001 <http://www.satd.uma.es/matap/personal/smerino/docs/leyes/txtcomp.pdf>

<sup>171</sup> Llei orgànica 6/2001, de 21 de desembre, d'universitats: “Artículo 42. acceso a la universidad:

1. El estudio en la universidad es un derecho de todos los españoles en los términos establecidos en el ordenamiento jurídico.

2. Para el acceso a la universidad será necesario estar en posesión del título de bachiller o equivalente.

3. Las universidades (...) establecerán los procedimientos para la admisión de los estudiantes que soliciten en centros de las mismas, siempre con respeto a los principios de igualdad, mérito y capacidad.”

dels estudis en funció de les línies generals que emanin d'aquest espai (articles 87, 88, 89 i disposició addicional desena de la Llei).<sup>172</sup>

Seguint la mateixa línia però en l'àmbit autonòmic català, la Llei 1/2003, de 19 de febrer, d'universitats de Catalunya (DOGC 3826, 20.02.2003)<sup>173</sup> pretén contribuir a la construcció d'un sistema universitari profundament universalista i, en particular, europeista i assenyala que la creació d'un espai europeu

d'ensenyament superior, a partir de la Declaració de Bolonya de 1999, signada pels ministres europeus d'educació, ha de contribuir a donar coherència a un àmbit universitari que, per definició, no coneix fronteres (articles 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 32, 33, 34 i 35, disposició addicional quarta i disposició transitòria sisena).

"Article 3: objectius del sistema universitari de Catalunya.

1. Les universitats del sistema universitari de Catalunya tenen com a objectius fonamentals:

a) La creació, la transmissió i la difusió de la cultura i dels coneixements científics, humanístics, tècnics i professionals, i també la preparació per a l'exercici professional.

b) El foment del pensament crític i de la cultura de la llibertat, la solidaritat, la igualtat i el pluralisme, i la transmissió dels valors cívics i socials propis d'una societat democràtica.

c) L'enriquiment del patrimoni intel·lectual, cultural i científic de Catalunya, amb l'objectiu del progrés general, social i econòmic i el seu desenvolupament sostenible.

d) La incorporació de la llengua catalana a tots els àmbits del coneixement i la contribució al procés de normalització de l'ús científic, cultural i social del català.

2. Els objectius de les universitats s'assoleixen principalment per mitjà de l'estudi, la docència i la recerca.

3. Els poders públics han de col·laborar amb les universitats per a la consecució de llurs objectius."

---

<sup>172</sup> Llei orgànica 6/2001, de 21 de desembre, d'universitats: "Artículo 87. De la integración en el espacio europeo de enseñanza superior. En el ámbito de sus respectivas competencias el Gobierno, las Comunidades Autónomas y las Universidades adoptarán las medidas necesarias para la plena integración del sistema español en el espacio europeo de enseñanza superior."

<sup>173</sup>

[http://www10.gencat.net/dursi/generados/catala/universitats/recurs/doc/llei1\\_03\\_dogc\\_3826.htm](http://www10.gencat.net/dursi/generados/catala/universitats/recurs/doc/llei1_03_dogc_3826.htm) ; [http://www10.gencat.net/dursi/ca/un/luc\\_home.htm](http://www10.gencat.net/dursi/ca/un/luc_home.htm)

L'estructura vigent dels estudis universitaris és en cicles, i pren com a mesura de la càrrega lectiva el crèdit (un crèdit equival a 10 hores lectives); així doncs, tenim:

“Estudis de 1r cicle: l'accés es fa per mitjà de la preinscripció universitària. Són estudis terminals, i la seva superació dóna dret a l'obtenció dels títols de diplomant, mestre, arquitecte tècnic o bé enginyer tècnic. La seva càrrega lectiva global, repartida en tres anys acadèmics, no pot ser inferior a 180 crèdits. També permet l'accés a estudis de 2n cicle, d'acord amb la normativa que en cada cas defineix l'enllaç d'aquest 1r cicle amb altres estudis de 2n cicle, i si és necessari o no realitzar complements de formació.

Estudis de 1r i 2n cicles: l'accés es fa per mitjà de la preinscripció universitària. La seva superació dóna dret a l'obtenció dels títols de llicenciat, arquitecte o bé enginyer. La seva càrrega lectiva global no pot ser inferior a 300 crèdits, repartits en 4 o 5 anys acadèmics, excepte en aquells estudis per als quals existeixin directrius comunitàries que indiquin altres criteris. La superació del primer cicle de qualsevol d'aquests estudis no comporta l'obtenció de cap titulació oficial, però pot ser vàlida per a la incorporació a uns altres estudis de 2n cicle. La superació d'uns estudis de 1r i 2n cicles dóna dret a l'accés als estudis de tercer cicle (doctorat).

Estudis de 2n cicle: l'accés a aquests estudis es fa per mitjà d'un primer cicle universitari, o bé s'està en possessió del títol de diplomant, arquitecte tècnic, enginyer tècnic o mestre, sempre que aquests estudis s'ajustin a la normativa d'accés per a cadascun dels segons cicles. La mateixa universitat regula l'accés a aquestes titulacions de 2n cicle. La seva superació dóna dret a l'obtenció dels títols de llicenciat, arquitecte o bé enginyer. La seva càrrega lectiva global no pot ser inferior a 120 crèdits, amb una durada de dos anys acadèmics. La superació d'uns estudis de 2n cicle dóna dret a l'accés als estudis de tercer cicle (doctorat).

Estudis de 3r cicle són els anomenats programes de doctorat. Tenen una càrrega mínima de 32 crèdits i són un requisit necessari per poder accedir al títol oficial de Doctor. Per accedir-hi cal estar en possessió del títol de llicenciat, arquitecte o enginyer. La Comissió de Doctorat de cada universitat és l'òrgan competent en l'admissió als estudis de doctorat.

Ensenyaments de postgrau. Són estudis que condueixen a una titulació no oficial d'ampliació de coneixements per a titulats universitaris. En

aquest grup d'ensenyaments destaquen els estudis de màster, ja que són els programes formatius de postgrau de més durada.”<sup>174</sup>

El resultat són les diplomatures, mestratges, enginyeries o arquitectures tècniques, llicenciatures, enginyeries, arquitectes, doctors, postgraus o màsters en una gran varietat de matèries les quals configuren el llarg catàleg d'especialitats formatives que generen els professionals.

Hem plasmat de forma teòrica l'organització que trobem segons el marc legal espanyol pel que fa al sistema educatiu. Dins d'aquest organigrama veiem que el patrimoni i la museologia queden molt concentrats en el primer cicle de la llicenciatura d'Història de l'Art i la seva presencialitat es redueix al segon cicle a alguna assignatura optativa (diferent segons cada universitat) mentre desapareix totalment al doctorat, al tercer cicle clàssic i oficial. Observem, però, una proliferació d'ensenyament especialitzat en programes de màster en el camp que ens ocupa.

De totes maneres, a tall d'exemple i actual precedent per a molts d'aquells que es vulguin dedicar en la seva futura vida professional al món de la museologia, a la llicenciatura d'Història de l'Art, que s'ofereix actualment en l'àmbit universitari, en concret la de la Universitat Autònoma de Barcelona (UAB), ens agradaria reflectir, un dels possibles camins que ha de recórrer una persona per esdevenir un professional en la matèria.

La llicenciatura com a tal existeix, en l'àmbit espanyol, des del final dels anys setanta, establerta ja definitivament a la meitat del 80, i és que, anteriorment havia estat una especialitat dins la llicenciatura d'Història. El pla vigent és fruit de les darreres modificacions del pla d'estudis del 1992, Resolució de 9 d'octubre de 2002, de la Universitat Autònoma de Barcelona, per la qual es publica la modificació del pla d'estudis de Llicenciat en Història de l'Art publicat per Resolució de 30 de novembre de 1992 (núm. 21171) i resolució de 6 de juny de 2005 segons la qual es modifica el nom d'algunes assignatures.<sup>175</sup>

La llicenciatura és de 300 crèdits, repartits al llarg de quatre anys (en dos cicles de dos anys cadascun) en assignatures troncales, obligatòries i optatives. Les primeres són comunes per a tots aquells qui cursin la

---

<sup>174</sup> <http://www10.gencat.net/dursi/ca/un/directori.htm> (Darrera actualització: 8 de març de 2005, consulta 10/4/2006)

<sup>175</sup> <http://www.boe.es/boe/dias/2002/10/31/pdfs/A38515-38523.pdf> i *BOE n° 159, martes 5 julio 2005.*

llicenciatura en l'àmbit espanyol ja que vénen determinades pel Ministeri d'Educació i Cultura i contextualitzen l'alumne en el món de la història de l'art en general. Algunes d'aquestes són Història de l'Art Antic, Història de l'Art Medieval, Història de l'Art Edat Moderna o Contemporània, Història de les Idees Artístiques, Història de la Música i del Cinema o Tècniques Artístiques i Conservació de Béns Culturals. Dins d'aquesta darrera s'inclou l'assignatura de Museologia, el contingut de la qual, segons la breu descripció que inclou el BOE no ens aporta massa informació; de fet, no és gaire aclaridora sobre què tractarà.

"Introducción al conocimiento de los procesos materiales y los procedimientos técnicos de creación y conservación de obras de arte."<sup>176</sup>

Pel que fa a les obligatòries, és cada universitat espanyola qui inclou en el Pla d'estudis, com a obligatòries per a l'alumne, aquelles assignatures que considera oportunes. En el cas de la Universitat Autònoma de Barcelona (UAB) s'ofereix, bàsicament, tot un seguit d'assignatures en què la iconografia o l'art català dels diferents períodes artístics són els protagonistes, així com el patrimoni, concebut com "l'estudi dels problemes teòrics i legislatius de conservació del patrimoni artístic i cultural".

Pel que fa a les optatives, destaca un ventall força ampli d'assignatures entre les quals l'alumne tria les que més li interessin segons les seves afinitats i interessos.

Finalment volem destacar una opció que proposa el Departament d'Art de la UAB per a tots aquells alumnes que cursin i superin un grup d'assignatures relacionades amb el món de l'art i la gestió, la qual estableix un itinerari amb menció especial en finalitzar la llicenciatura. De forma optativa es dona l'opció als alumnes a apropar-se al món de la gestió cultural a través d'una sèrie d'assignatures: Màrqueting Aplicat a la Producció Cultural, Pràctiques de Museologia i d'Història del Cinema, Principis Jurídics de la Gestió Cultural o Sociologia de la Cultura de Masses.

Aquest itinerari és una novetat respecte a altres plans d'estudi, no només pel fet d'incloure'l com a tal sinó també per les matèries que s'imparteix. En un afany de donar resposta a les necessitats formatives, d'apropar-se al patrimoni i a les diverses facetes que aquest genera, aquestes assignatures pretenen complementar les introductòries de patrimoni i museologia que els alumnes cursen, obligatòriament, a primer cicle, augmentant i millorant el

---

<sup>176</sup> <http://magno.uab.es/opq> (Consejo de Coordinación Universitaria, Licenciado en Historia del Arte)



coneixement d'aquesta àrea ja que si no aquest queda totalment diluït en uns continguts bàsics al principi de la llicenciatura.

Es un nivell més general, a l'Estat espanyol, tots aquells qui cursen la llicenciatura d'Història de l'Art assoleixen uns continguts de tipus teòric i generalista pel que fa a l'àmbit de la museologia que considerem insuficients. Pensem que aquesta és una de les principals vies professionalitzadores dels nostres estudiants, els quals haurien de passar a ocupar llocs de feina en museus i institucions culturals sense uns coneixements, continguts, valors o aptituds que hauria d'adquirir un professional de museu del segle XXI. Amb el que se li està donant actualment no pot assolir aquests objectius.

Com solucionar-ho? Potser mitjançant formació especialitzada, reestructurant i adaptant el que tenim o potser, plantejant-nos noves vies. És per aquest motiu que, més endavant fem una anàlisi de l'estat actual de la formació en museologia tant a l'Estat espanyol com a Europa, concretament a Anglaterra, per poder aportar idees i solucions aprofitant el context de reestructuració d'ensenyament superior en l'àmbit europeu.

### **2.7.2 La construcció del futur: l'EEES**

Al final dels anys noranta, la mobilització del capital intel·lectual d'Europa per assegurar l'alt nivell d'exigència en el coneixement i assegurar l'ocupació del creixent nombre de llocs de treball qualificats, portà, a una sèrie de ministres d'educació europeus a plantejar-se la necessitat de reforçar i uniformitzar els elements que haurien de garantir-ne l'èxit.

És a la universitat on educació, investigació i innovació, els vèrtex del coneixement, desenvolupen un paper clau. És en aquesta institució on s'han de fusionar i impartir. Un paper que s'ha vist afeblit en els darrers temps a Europa atesa la uniformitat (en la qualitat mitjana, el tipus de programes o la monodisciplinarietat), la fragmentació o l'aïllament de l'ensenyament superior europeu, l'excessiva reglamentació de la vida acadèmica (la qual va en detriment de les reformes i la interdisciplinarietat dels plans d'estudi) o el finançament insuficient de moltes de les universitats, són només algunes de les raons que ens porten a confiar en una renovació i millora del sistema.

El procés comporta tota una sèrie de reunions de treball, valoracions i característiques, àmpliament documentades en els documents resultants i que es poden consultar íntegrament als webs de qualsevol universitat o organisme relacionat amb el procés.<sup>177</sup>

---

<sup>177</sup> L'objectiu 2010 ens deixa tota una sèrie de documents precedents, els quals marquen el tarannà de la situació actual en el context universitari.

L'Espai Europeu d'Educació Superior (EEES) demanda a les institucions acadèmiques un canvi en les seves actuacions, activitats i cultures docents, alhora que ens ofereix l'oportunitat d'analitzar i dissenyar els programes de les titulacions dins d'un procés dinàmic i actiu.

En data 21 de gener de 2005, es van aprovar el Reial decret d'estudis oficials de grau i el Reial decret d'estudis oficials de postgrau, modificats pel Reial decret 1509/2005, de 16 de desembre, per adaptar l'actual estructura dels estudis universitaris espanyols a l'Espai Europeu d'Educació Superior, d'acord amb els objectius marcats a la declaració de Bolonya de 1999. Complementat amb el Reial decret pel que s'estableix la ordenació de l'ensenyament universitari oficial, de juny del 2007.<sup>178</sup> L'objectiu de la nova estructura dels estudis universitaris és harmonitzar la durada, els mètodes d'ensenyament i aprenentatge i l'avaluació de les activitats acadèmiques de les universitats europees, per facilitar la mobilitat de l'estudiant i la seva integració professional en el mercat laboral europeu. El procés de renovació del *Catàleg de títols universitaris oficials* s'hauria de completar abans del final de 2007. Les universitats hauran d'aprovar els nous plans d'estudis associats als nous títols oficials en el termini màxim de tres anys des de l'aprovació de la nova titulació.

El plantejament dels nous plans d'estudis no es fa únicament sobre continguts conceptuals impartits en una llicenciatura sinó que es tenen en compte tota una sèrie de competències i habilitats, prèviament definides, que ha d'assolir un titulat en una determinada matèria en acabar els estudis.

La metodologia docent també s'ha d'adaptar i el professor ha d'esdevenir un element clau per al canvi. El nou model serà molt més actiu, i requerirà més recursos de tot tipus, especialment humans i materials i un major ús i coneixement de les noves tecnologies de la informació i la comunicació.

La nova estructura dels estudis universitaris és la següent:

- 
- Comunicat de Bergen, el maig de 2005, en el qual 45 països s'adhereixen al procés.
  - Comunicat de Berlín, l'octubre de 2003 es dona un impuls a la recerca.
  - Declaració de Barcelona, el març de 2002, es proposa que el 3 % del PIB es destini per a R+D.
  - Comunicat de Praga, el maig de 2001: "aprenentatge al llarg de la vida".
  - Estratègia de Lisboa, el març de 2000: pretén que Europa es converteixi en una economia basada en el coneixement, la més avançada del món.
  - Declaració de Bolonya el juny de 1999, resol un sistema de titulacions equivalents, que afavoreixi la mobilitat i la qualitat.
  - Declaració de la Sorbona el maig de 1998, quatre països promouen un espai d'educació superior comú.

<sup>178</sup> <http://www.mec.es/mecd/gabipren/documentos/files/2007-rd-enseanzas-borrador.pdf>

“Estudis oficials de grau, comprendran els ensenyaments bàsics i la formació general en la matèria i també la preparació per a l'exercici d'activitats professionals. El nombre de crèdits de cadascuna de les titulacions de primer cicle estarà comprès entre 180 i 240. El nombre total de crèdits i la denominació oficial de cada títol s'establiran en les directrius pròpies de cada titulació, que també determinaran els continguts formatius comuns. Els plans d'estudis de les diferents titulacions universitàries seran aprovats per cada universitat, que decidirà entre el 50 i el 75 per cent dels seus continguts. Les comunitats autònomes autoritzaran la implantació dels estudis i el Ministeri d'Educació i Ciència s'encarregarà de l'homologació dels títols.

Estudis oficials de postgrau: màster, inclouran la formació avançada de caràcter especialitzat o multidisciplinari, l'objectiu de la qual serà l'especialització acadèmica o professional o bé la iniciació en activitats investigadores. Els estudis de màster tindran una extensió mínima de 60 crèdits i una màxima de 120; una vegada acabats s'obtindrà un títol oficial de màster. Els continguts i les denominacions dels màsters els decidiran les mateixes universitats, amb l'informe favorable previ de la comunitat autònoma i el Consell de Coordinació Universitària. El títol de grau no serà requisit imprescindible per accedir als estudis de màster, tot i que caldrà haver superat almenys 180 crèdits d'uns estudis de grau.

Estudis oficials de postgrau: doctorat. L'objectiu dels estudis de doctorat serà la formació avançada de l'estudiant en tècniques de recerca, que haurà d'incloure l'elaboració i la presentació d'una tesi doctoral, consistent en un treball original de recerca. La superació d'aquests estudis donarà dret a l'obtenció del títol de doctor/a, que representa el nivell més elevat d'educació superior. L'accés als estudis de doctorat requerirà l'obtenció prèvia del títol de màster o la superació de 60 crèdits en programes oficials de postgrau. En qualsevol cas, l'estudiant haurà d'haver completat un mínim de 300 crèdits entre els estudis de grau i postgrau per accedir a un programa de doctorat.”<sup>179</sup>

Els màsters oficials són una nova via d'accés al doctorat, estan estructurats en crèdits europeus (ECTS), que es caracteritzen perquè es basen en l'activitat de l'estudiant, en el seu procés d'aprenentatge. Tenen una càrrega lectiva que oscil·la entre els 60 i els 120 crèdits ECTS i una durada d'un a dos cursos acadèmics. ECTS és la sigla corresponent a *European Credit Transfer*

---

<sup>179</sup> <http://www10.gencat.net/dursi/ca/de/eec.htm>  
[http://www10.gencat.net/dursi/ca/un/estudis\\_estructura\\_ects.htm](http://www10.gencat.net/dursi/ca/un/estudis_estructura_ects.htm)

*System* (Sistema Europeu de Transferència de Crèdits), que és l'estàndard adoptat per totes les universitats de l'EEES per garantir l'homogeneïtat i la qualitat dels estudis que ofereixen. El preu dels màsters oficials, com el de qualsevol ensenyament oficial universitari, serà un preu públic. Això vol dir que serà determinat per la Generalitat de Catalunya, dins d'uns límits establerts per a tot l'Estat.

"Segons l'orientació, hi ha tres tipus diferents de màsters oficials:

1. Professionals, orientats a la capacitat per a la pràctica professional.
2. De recerca, orientats a la capacitat en l'activitat de recerca.
3. Acadèmics, de caràcter mixt, orientats tant a la capacitat per a la pràctica professional com a la capacitat per a la recerca."<sup>180</sup>

De tota manera, per a nosaltres tenen molt d'interès, de forma molt especial, aquest tipus d'estudis de postgrau, ja que hi veiem la possibilitat de donar resposta a totes aquelles matèries que es treballen de forma més superficial en el grau, en les quals no té sentit especialitzar-se des del primer any universitari, quan l'alumne encara no sap gaire el que vol fer però, alhora, afavoreixen l'especialització i esdevenen un element diferenciador.

Aprofitant aquest context pretenem proposar la creació d'un programa de formació de postgrau, concretament un màster de tipus mixt, perquè supleixi aquest buit i afavoreixi la formació dels estudiants i futurs professionals del sector en l'àmbit europeu. Seria un model fàcilment moldejable a les necessitats, actiu i viu perquè estigui constantment al dia, en funció de les necessitats d'un sector professionalitzador, en constant creixement.

Tot aquest apartat de la investigació, amb la presentació dels marcs legals dels àmbits que envolten la matèria del nostre estudi, és a dir, el cultural i l'educatiu, ens porten a comprendre, una mica millor, la realitat del nostre país; el panorama actual de l'educació, pel que fa a la formació museològica. Malauradament, tot i la sensibilització que es denota pel sector i l'existència d'una legislació més o menys recent, no hi ha presència d'aquesta ciència, la museologia, en l'entorn educatiu de tipus bàsic o mitjà, de fet, és minça o quasi nul·la en el superior, en els programes universitaris. Així doncs, ens hem de preguntar, on ubiquem la formació en museologia en els estudis universitaris? A l'apartat següent tractarem aquesta qüestió.

---

<sup>180</sup> <http://www.upf.edu/web/postgraus/pop/pop.htm> (consultada, 4/2006)

## 2.8 On ubiquem la formació en museologia en els estudis universitaris?

Així com el museu com a institució cultural existeix des de fa més de dos segles, la formació dels professionals que treballen en la institució i conformen les seves plantilles es pot comptar en dècades. Aquesta s'ha caracteritzat per l'autodidactisme dels seus professionals, els quals han adquirit, amb la pràctica de les tasques més habituals del dia a dia, l'adquisició de coneixements i mètodes de treball. Una mateixa persona, el conservador de museu per exemple, el qual acostumava a tenir una formació acadèmica, s'encarregava de realitzar diverses tasques relacionades amb els objectes materials per assegurar-ne el benestar, els celadors els custodiaven i altres garantien el seu manteniment. No es requeria gaire professionals més...

Amb el temps, s'ha donat pas a noves necessitats les quals han estat assumides, en molts casos i tal com ens indica Edson, en la citació següent, pels mateixos professionals. En altres casos es requereixen conseqüentment altres professionals que les portin a terme com ara educadors, administradors, gestors o tècnics en noves tecnologies de la informació i la comunicació (NTIC).

"It is also important to note that the roles within the museum are changing. As in institutions of higher education and business, different positions are assuming different duties. Curators as collection research specialists are also fund raisers, technical advisors, consultants, and public relations persons speaking for a particular project, exhibition, or even the institution. Registrars are becoming computer technicians, and education managers are multimedia specialists. Guides, wardens, and security personnel are becoming very much a part of the public relations team."<sup>181</sup>

En alguns països, la indefinició sobre qui és el professional del museu, intencionada o no, ha portat a l'intrusisme professional. Qualsevol que treballi en àrees funcionals del museu amb una formació universitària bàsica, sumat a l'exercici de la pràctica, sembla que siguin indicadors suficients per avalar i acreditar la professió però no ens podem deixar enganyar ja que el treballador de museu requereix una formació específica, que garanteixi un desenvolupament apropiat i correcte de les necessitats segons les àrees de treball d'una institució d'aquestes característiques.

---

<sup>181</sup> G.EDSON, *International directory of Museum training*, London, Routledge, 1995, p. 35

La formació en l'àmbit de la museologia té una tradició que es pot comptar en dècades, exceptuant-ne alguns casos molt concrets i no gens generalitzats.

P. Boylan indica el següent:

"l'Escola del Louvre de París, tot i que comencà impartint en primer lloc Història de l'Art i Arqueologia aplicada als museus més que museologia (ciència dels museus) com a tal, té prop de 120 anys d'antiguetat. Programes acadèmics específicament professionals i de nivell universitari en museologia o estudis de museus han existit en l'actual Universitat de Ciències Socials de Buenos Aires, Argentina, des dels anys 20, a la Universitat de Río de Janeiro, Brasil, des dels anys 30, i a la Universitat de Baroda, India, des dels 40."<sup>182</sup>

Eren poques les iniciatives, però a poc a poc s'han anat multiplicant. El punt comú entre elles és que provenien, en la major part, de l'àmbit universitari o d'institucions culturals de països ben diferents dedicades a la formació.

Amb la creació a la meitat del segle passat de l'ICOM i més concretament del comitè que, des de 1968, s'encarrega de la formació dels professionals dels museus, *l'International Council Training of Personnel* (ICTOP), es pretén contribuir al desenvolupament de polítiques i recomanacions sobre els diversos aspectes de la formació professional i l'aprenentatge al llarg de la vida de les persones que treballen de forma directa en el museu.

Per aquest motiu, redacten i aproven, en la 9a Assemblea General realitzada a París i Grenoble el setembre, octubre de 1971, *l'ICOM Basic Syllabus* per a la formació de professionals de museus, on es recullen els punts mínims que ha d'incorporar un pla o programa d'estudis en museus per afavorir una millora en la formació dels seus empleats i, en conseqüència, de la feina que fan. Aquests són:<sup>183</sup>

1. Introduction to Museology: History and Purpose of Museums
2. Organisation, Operation and Management of Museums
3. Museum Architecture, Layout and Equipment
4. Collections: Origin, Related Records Set-up and Movement

---

<sup>182</sup> P. BOYLAN, "Tendencias actuales en la formación de los profesionales de museos: de la conservación de museos a la gestión de museos", *Boletín del instituto andaluz de patrimonio histórico*, nº 34, març 2001, p. 25.

<sup>183</sup> *The ICOM Basic Syllabus for Professional Museum Training (1971, revised 1979 & 1981)*  
<http://ictop.f2.fhtw-berlin.de/content/view/44/56/>, versió en espanyol:  
<http://ictop.f2.fhtw-berlin.de/content/view/36/58/>

5. Scientific Activities and Research
6. Preservation and Care of Collections
7. Presentation: Exhibitions
8. The Public (including public facilities)
9. Cultural and Educational Activities of Museums”

Uns quants anys més tard, el contingut del document realitzat el 71 es revisa i es millora amb la intenció d’adaptar-lo als nous temps, a les necessitats, els objectius, els recursos i els individus als quals serveix, i a principis del 2000 es redacta la *Guía de currículum para desarrollo profesional en museos de ICOM*. En aquesta guia es prioritzarà l’ensenyament i l’aprenentatge de competències generals necessàries per al desenvolupament de la professió per sobre de tasques específiques de la professió.

“El diseño de las Guías enfoca los formatos de instrucción desde la perspectiva de las competencias requeridas para carreras en museos con éxito en vez del método tradicional de enfocar las tareas de la ocupación. Las habilidades se identifican en base al conocimiento y su aplicación al trabajo dentro de la estructura social corriente, técnica y realidades económicas. Se hacen provisiones para las prioridades que existan dentro de varias posiciones, tamaños y disciplinas de los museos y los diferentes contextos culturales.

El currículo reconoce qué tareas específicas, responsabilidades y las maneras como está organizado el trabajo, están cambiando y ésta situación continuará siendo cierta en el futuro. Para mantenerse al tanto, individuos e instituciones requieren acceso a un sistema comprensivo, multi formato y oportunidades de aprendizaje continuo. Dentro de la gama de usos posibles para éstas guías están los programas que ofrecen grados, cursos de corta duración, oportunidades para desarrollo profesional, planeamiento de carreras, sesiones de orientación de personal, seminarios e internados.

Las Guías prevén un trabajo continuo en progreso, desarrollándose en concierto con el campo, por lo tanto, serán revisadas y puestas al día a intervalos regulares.”<sup>184</sup>

L’objectiu d’aquesta guia és servir de base, d’orientació, per a aquells qui dissenyen, preparen o avaluen cursos i programes ja que no pretén establir un criteri únic en la formació de personal, el qual se suposa que ja té coneixements en la disciplina i es responsabilitza del seu reciclatge.

---

<sup>184</sup> <http://www.city.ac.uk/ictop/curricula-es.html>

I és que, cap als anys setanta del segle XX, el volum de cursos en museologia o que tractessin temes relacionats amb el museu, era de menys de 100 a tot el món, i el nombre d'alumnes que hi assistien era molt reduït. A finals dels vuitanta, principi dels noranta, el volum de cursos s'havia multiplicat per cinc, incloent-hi també aquells referents a la gestió cultural, concentrats la gran majoria als EUA. Pocs d'ells complien els requisits establerts pel *Syllabus*, els deixaven de banda, obviant les premisses bàsiques i fonamentals per al bon funcionament d'un curs, com per exemple, el nivell professional dels professors que els impartien, els programes formatius en si mateixos, la qualitat en tots i cada un dels aspectes que engloben la preparació, l'execució i l'avaluació del procés o les necessitats potencials o reals del mercat laboral del moment.<sup>185</sup>

A partir dels anys vuitanta, les administracions públiques desenvolupen un paper important en la implementació de polítiques culturals a tot el món, provocant tota una sèrie de canvis, entre els quals voldríem destacar-ne un que considerem d'especial interès i importància pel tema que ens ocupa: el canvi en la gestió i administració d'aquestes institucions. Es produeix la transformació d'una administració acostumada a un tipus de feina molt rutinària i estandarditzada, sense massa canvis ni novetats, a una de nova que es veurà, en alguns casos, desbordada per l'enorme moviment de gestions tant en l'àmbit intern com extern que genera aquesta institució canviant. Un altre motiu el trobem, en part, per les tendències a la globalització i liberalització econòmiques de molts països, les quals provoquen els seus efectes en les polítiques culturals en la gestió i la direcció internes del museu.

Què es feia fins aleshores en la formació i educació de la plantilla en relació amb la gestió interna i administrativa? Doncs generalment derivar-ho a agències o departaments externs. Una opció no massa allunyada de la que han optat alguns museus actuals que es veuen incapaços de tenir dins la seva plantilla, per raons diverses, personal expert en la matèria, fet que provoca que externalitzin el servei o que requereixin els serveis d'empreses especialitzades que els ho solucionin.<sup>186</sup>

El nou panorama, però, divers i canviant, en el qual s'ha produït una baixada en els recursos financers que la majoria de les institucions culturals rebien dels seus estats, fa que sigui necessari cercar altres fonts de finançament,

---

<sup>185</sup> *Op. cit.* Boylan p. 25.

<sup>186</sup> Hi ha "un número sustancial de profesionales del museo que no trabajan directamente para el museo de manera tradicional, sino que lo hacen como auto-empleados o a través de contratadores privados para proveer al museo con un servicio profesional específico o incluso con un conjunto total de gestión", P. BOYLAN, "Los profesionales de los museos: su función y su definición", *Revista de Museología*, nº 5, 1995, p. 18.



mitjançant l'esponsorització, la recaptació de fons, l'organització d'exposicions especials, entre altres, a través de professionals especialistes que gestionin amb eficàcia i imaginació els recursos i en millorin les possibilitats.

La nova manera de treballar provocarà la demanda d'una major professionalització d'aquells que treballen o hagin de treballar en aquest sector, atesa la poca o gens preparació en segons quines tasques i procediments que no havien estat requerits fins aleshores.

L'amenaça del creixement imparable en el nombre de museus que s'està donant a tot el món com a conseqüència de diversos aspectes, però bàsicament arrel de la democratització de la cultura i la consegüent demanda del públic, sumat a altres factors com el creixement del temps dedicat a l'oci i al turisme per part de la societat o l'augment de la capacitat econòmica, provoca que s'hagin de cercar solucions innovadores i creatives en els diferents processos de treball per a satisfer, en molts casos, les demandes. El rol canviant dels museus provoca que la seva estructura canviï i, per tant, que la comunitat de professionals que hi treballen hagi de ser dinàmica i adaptable.

Per ser-ho, requereix haver adquirit una formació adequada, basada en l'adquisició d'habilitats i competències que li permetin i facilitin l'adaptabilitat, condició indispensable per assegurar un bon desenvolupament professional.

Aquest fet ha provocat el sorgiment d'una allau de cursos i noves iniciatives formatives per part d'universitats, centres de formació, institucions culturals i centres diversos, de tot el món. El panorama actual és molt ampli i divers, tant en l'àmbit del tipus de centre que ofereix el curs en qüestió com els temes que tracten. Per aquest motiu descartarem qualsevol iniciativa que no vingui del món universitari i dins d'aquest només aquells que demostrin una trajectòria seriosa i constant, present a Internet (descartant cursos d'estiu, optatius o de lliure elecció de campus...). Pel que fa a la temàtica dels cursos ens interessen els que tractin la museologia en general o els que se centrin en alguna de les cinc àrees de treball definides en capítols anteriors; direcció, gestió de la col·lecció, comunicació i màrqueting, *management* o relacions externes, deixant de banda tots aquells cursos especialitzats en la restauració.

Ho veurem amb detall més endavant, però, en trets generals, la majoria de les iniciatives seleccionades són universitàries, amb algunes col·laboracions amb altres institucions i museus, utilitzades en la majoria dels casos com a centres de pràctiques per als alumnes inscrits en els cursos. Aquest fet,

sumat a la falta de relació professional, provoca un desequilibri entre la realitat professional i el panorama formatiu. A més, hi ha poca o gens coordinació entre propostes i no es tenen en compte els punts suggerits pels organismes internacionals.

Escollir la millor opció és una tasca difícil per als estudiants, els quals haurien de triar el programa que més els interessés en funció d'objectius i necessitats particulars, ja que no tots són vàlids per a tothom. A més, en la decisió hi intervenen molts altres factors, com l'econòmic, el temporal, el de reconeixement o prestigi de la institució en qüestió, la ubicació de la institució que l'imparteix en funció de la pròpia localització, el grau d'especialització del curs, l'existència d'una borsa de treball o l'oferta de pràctiques en institucions culturals.

Per a conèixer què s'està oferint actualment en cursos de formació en la matèria que ens ocupa, analitzarem els panorames espanyol i europeu. Abans, però, destacarem algunes referències a directoris ja existents, els quals ens han servit com a precedents o punts de partida, per a la investigació.

Començarem pel de Gary Edson,<sup>187</sup> *International directory of museum training* publicat per Routledge el 1995, un llistat de programes de formació de tot el món amb informació detallada de cada currículum. És l'actualització del *Museum studies international* publicat el 1984 i el 1988 per l'ICTOP i la *Smithsonian Institution*, els quals no hem utilitzat per considerar-los obsolets en una matèria que, com ja hem comentat diverses vegades, ha canviat considerablement en la darrera dècada.<sup>188</sup>

Altres de més actualitzats són els que ofereixen en línia l'ICTOP o l'*Smithsonian institution* a través de les seves pàgines web. S'hi poden trobar tot tipus d'enllaços amb centres de tot el món que ofereixen cursos especialitzats en museologia o gestió patrimonial.<sup>189</sup>

---

<sup>187</sup> Edson ha estat implicat activament en temes de formació de personal en museus, és i ha estat membre de diversos comitès de l'ICOM, destacant la secretaria del ICTOP, i ha publicat a l'editorial Routledge el *Handbook for Museums* o *Museum Ethics* (93 i 97, respectivament).

<sup>188</sup> [http://icom.museum/b\\_int-com\\_ictop.html](http://icom.museum/b_int-com_ictop.html)

M. R. DONG (comp. and ed.), *Museum Studies International*, Washington/Leicester, Office of Museum Programs, Smithsonian Institution / ICOM International Committee for the Training of Personnel, 1984

M. M. ANDERSON (ed.) I R. FOOG (comp.), *Museum Studies International*, Washington/Leicester, Office of Museum Programs, Smithsonian Institution / ICOM International Committee for the Training of Personnel, 1988.

<sup>189</sup> [www.city.ac.uk/ictop/courses.html](http://www.city.ac.uk/ictop/courses.html) o <http://ictop.f2.fhtw-berlin.de/content/view/38/46> ; [http://museumstudies.si.edu/Selected Resources for Developing Museology Curricula](http://museumstudies.si.edu/Selected_Resources_for_Developing_Museology_Curricula) mantinguda per la *Smithsonian Institution*; o la

Una tercera opció són els cercadors de màsters, postgraus i cursos de formació, presencial i a distància que, en els àmbits nacional i internacional ofereixen informació, de forma totalment actualitzada. Algunes de les utilitzades han estat *solomasters*, *educaweb* o *aprendermas*. Tot i que inclouen un ventall molt ampli d'àrees de coneixement, val a dir que cap d'ells tracta de forma especial la matèria que ens ocupa i això fa que en algunes ocasions sigui difícil de trobar allò que es busca.<sup>190</sup>

A partir de les fonts citades i dels requisits establerts prèviament, hem fet un buidatge dels cursos de postgrau, sense deixar de banda els de grau, impartits per universitats en la matèria que ens ocupa.<sup>191</sup> Els oferts per les universitats espanyoles en primer lloc, perquè és el nostre context i àmbit de referència més proper, així com hem fet un tempteig en l'àmbit europeu per conèixer altres experiències, analitzar altres models, en funció de la tradició, reconeixement (alguns de renom internacional com és el cas d'alguns cursos oferts per universitats angleses), per la facilitat d'informació que ens ha estat proporcionada per part dels membres de les organitzacions que en formen part o per familiaritzar-nos amb un entorn que, d'aquí a quatre dies, serà comú per a tots els països que han acceptat formar part de l'Espai Europeu d'Educació superior (EEES).<sup>192</sup>

---

[http://www.siris.si.edu/Museum Studies Bibliographies of the Smithsonian Institution's Center for Education and Museum Studies](http://www.siris.si.edu/Museum%20Studies%20Bibliographies%20of%20the%20Smithsonian%20Institution's%20Center%20for%20Education%20and%20Museum%20Studies): includes citations of selected articles, and citations of theses and dissertations on museum theory and practice, the ALI-ABA Museum Law courses, American Association of Museums (AAM) Meetings, and the Journal of Museum Education.

<sup>190</sup> <http://www.solomasters.com>; <http://www.educaweb.com> ; <http://www.aprendermas.com> <http://guia.ofertaformativa.com/>

<sup>191</sup> Veureu que, en el cas espanyol, no només hi hem inclòs cursos en museologia sinó també cursos referents al patrimoni, a la seva gestió i *management* ja que és el museu el que alberga bona part del patrimoni permetent-nos tenir una visió més àmplia del tema en qüestió.

<sup>192</sup> Un dels països que volíem estudiar és Itàlia però hem trobat moltes dificultats per accedir a la informació de la seva programació formativa. Per aquest motiu vam consultar al professor P. Boylan (*Emeritus Professor, research degree supervisor, researcher, guest lecturer* de la City university de Londres. Per a més informació, <http://www.city.ac.uk/cpm/staff/pboylan.html>). La seva resposta a la qüestió (mail del 26-2-2006) ens va fer desestimar-ho ja que ens digué:

"We only register specialised museology and museum management courses at the request of the institution or on the recommendation of a current or former student, and only then if they have their own course web page. In my 8 years managing the site we have never had any proposals from Italy. Certainly when I help to supervise a major UNESCO survey covering the whole of Europe in 2002-4, with the assistance of all national ministries of culture as well as national and international professional associations, as well as European universities, not one museology or related programme was reported from Italy, though 18 universities and institutes offer programmes in arts or wider cultural management. There are of course important programmes in conservation and restoration in Italy, though by agreement these are listed in the ICCROM Directory, rather than the ICOM-ICTOP one.

My very clear impression both before and during all my work for the comprehensive UNESCO

Hem deixat conscientment de banda altres panorames, com el nord-americà ja que considerem imprescindible acotar i centrar l'estudi atès el volum. A més, és la situació europea la que ens interessa i per a la qual volem cercar una possible solució.<sup>193</sup>

L'objectiu d'aquest estudi és conèixer el panorama del nostre àmbit de formació per poder, més endavant, reflexionar sobre el que tenim, les mancances i les necessitats per a dissenyar-ne un, adaptat a les necessitats tant acadèmiques com professionals actuals. En no haver-hi estàndards obligatoris internacionals sobre què, com i de quina manera s'ha d'impartir aquest tipus de formació, exceptuant les orientacions de l'ICTOP, cada centre en desenvolupa un de propi, en funció dels seus recursos... és per això que en el treball de camp, a l'hora d'analitzar, estudiar i comparar cada un dels cursos s'ha fet en funció de diversos ítems.

Què ens interessa dels cursos seleccionats? el nom del programa, les seves dades tècniques i algunes característiques del curs, quant de temps cal per cursar-lo, el nombre de crèdits o el tipus d'assistència, la seva afiliació a altres entitats o institucions col·laboradores, les quals es justifiquen amb l'existència d'estades de pràctiques per als alumnes matriculats.

Aquestes qüestions ens permetran anar desgranant i coneixent amb més profunditat cada un dels cursos escollits. Ho treballarem a través d'unes taules, les quals ens permetran obtenir-ne de forma esquemàtica i concisa la realitat. Primerament de l'espanyola i en segon lloc de l'europea, i en destaca el cas d'Anglaterra.

El perquè, què o per quin motiu ens interessa cada una de les dades resultants que contindran les taules és fruit d'una sèrie de qüestions que ens

---

study (the published version runs to almost 500 pages) was that the Italian authorities neither recommend formal education and training in museology, nor - perhaps even more important - recognise such qualifications for the purposes of staff recruitment or promotion within Italian State or Civic museums. Consequently, the universities and institutes there see no point in providing such courses and qualifications."

<sup>193</sup> Algunes organitzacions de referència per al panorama nord-americà podrien ser *l'American Association of museums*, AAM <http://www.aam-us.org/> o la Smithsonian Institution <http://museumstudies.si.edu/> *The Smithsonian Center for Education and Museum Studies (SCEMS) assists the museum community in acquiring and strengthening its understandings and practices of museology. This website is one of the Center's tools for serving the educational and informational needs of the field.* La qual ha elaborat un exhaustiu directori de webs dels programes de formació que s'ofereixen a les universitats americanes. Es pot consultar a <http://museumstudies.si.edu/TrainDirect.htm>

Un altre directori de referència seria el que ens ofereix l'ICTOP, al qual ja ens hem referit altres vegades, <http://ictop.f2.fhtw-berlin.de/content/view/38/46>

hem plantejat *a priori* per conèixer cada cas. I és que ens interessa saber quina és la institució que realitza el curs i conèixer en quin tipus de centre s'imparteix (universitari, institut de recerca, centre d'estudis, museu...). En la majoria dels casos és universitari, per tant, hem de saber quina/es facultat/s o escola tècnica, departament o departaments se n'ocupen, és interessant per veure quin tipus de professional acadèmic està treballant el tema...<sup>194</sup>

En segon lloc indiquem el nom del programa, el qual hauria de ser clar i concís, per donar una idea transparent dels continguts que oferirà. Una breu descripció del contingut permetrà al lector fer-se una idea, imaginar-se de què anirà el curs.

En tercer lloc ens fixem en el tipus de títol que ofereix el centre que imparteix el curs estudiat. Hi distingim, en primer lloc, si es tracta d'una llicenciatura o d'un curs de postgrau.<sup>195</sup> I, en segon lloc, si es tracta d'un curs oficial o amb títol propi, lligat a iniciatives individuals d'universitats en concret.

En quart lloc hem inclòs l'apartat de contingut, els objectius de formació i el programa, qüestions que ens permetran veure si el curs estarà centrat en un aspecte en concret o en diversos, veure si respon a les expectatives inicials del títol i si és el que ens esperàvem. Per homogeneïtzar i facilitar l'exposició de les dades d'aquest apartat hem descrit una sèrie d'ítems que ens permeten saber el contingut ofert pel curs. En primer lloc anotem si es tracta d'un curs de tipus genèric (de museologia en general), o si, ans al contrari, és de tipus específic, el qual tracta un aspecte concret d'aquesta ciència. En segon lloc, indiquem, en funció del contingut del curs, a quina àrea de treball es refereix (direcció, gestió de la col·lecció, comunicació/màrqueting, *management* o relacions exteriors). Finalment, en un tercer punt, detallem el contingut tractat, relacionant-lo amb alguna de les subàrees. En el cas de la gestió de la col·lecció si es refereix a l'exposició, la documentació, la conservació o la restauració. Pel que fa a la comunicació i el màrqueting especifiquem quina de les dues, l'acció educativa o l'atenció al visitant. En referir-nos al *management*, si tracta la gestió, els recursos

---

<sup>194</sup> Les dades que considerem indispensables a tot web, tríptic o full d'informació relatiu a un curs de formació haurien de ser: el nom del curs, els responsables, els crèdits, les dates (inici i finalització), horaris i lloc de realització, el preu, el contingut, el nombre de places ofertes i els criteris d'admissió, així com l'idioma amb què s'impartiran les classes.

<sup>195</sup> Val a dir que la majoria de les iniciatives estudiades són cursos de postgrau, concretament màsters, ja que la llicenciatura pròpiament en museologia no es realitza actualment en quasi cap país, exceptuant-ne iniciatives puntuals com l'anglesa del *Bishop Grosseteste College* de Lincoln ([www.bgc.ac.uk](http://www.bgc.ac.uk)) o escandinaves, com la de la *University of Umea* ([www.umu.se/kultmed](http://www.umu.se/kultmed))

humans, serveis generals o les NTIC. D'aquesta manera simplifiquem i facilitem la informació.

Una altra dada interessant és saber quant de temps fa que el curs es realitza per tenir una perspectiva temporal a l'hora de valorar l'experiència del curs. No és el mateix la primera edició d'un curs d'aquestes característiques que el cinquè, sisè o desè (això sí, en els darrers casos, amb els canvis i les actualitzacions pertinents). Hem de dir, però, que atès el moment de transformació en el sistema universitari hi ha diverses institucions que estan optant per readaptar, reformular o eliminar alguns dels cursos que s'han estat impartint en els darrers anys.

En sisè lloc s'apunten dades com la durada, el nombre de crèdits o el tipus d'assistència al curs. La mesura i la previsió del temps tenen una importància vital per a l'alumne ja que ha de valorar el que li suposarà cursar-lo. Que sigui anual o biennal, *part time* o *full time*, concentrat en uns dies concrets o espaiat en el temps així com que sigui presencial o virtual implica que l'alumne mesuri les seves disponibilitats (de temps, de feina, econòmiques, familiars o socials, entre d'altres).<sup>196</sup>

La qüestió sobre si el programa està afiliat a altres institucions és molt interessant perquè ens permet veure el tipus de vinculació i les relacions del centre amb altres que també podrien aportar o complementar aspectes molt positius en el procés de formació i aprenentatge tant d'alumnes com de professors. Aquestes demostren pluridisciplinarietat, treball en equip, relació entre el món professional actual i l'acadèmic o millora l'experiència, entre altres.

Ofereix el curs la possibilitat d'adquirir experiència pràctica? L'oferta de programes de pràctiques reals com a complement de la formació acadèmica és un fet diferencial, un molt bon al·licient a l'hora d'ajudar a decidir a un candidat a inclinar-se per un curs o un altre. Conèixer el tipus d'institucions culturals amb les quals podria treballar i el tipus de tasques i funcions que s'hi realitzarien és quelcom molt positiu no només per a la carrera professional sinó també per desenvolupar tota una sèrie d'habilitats i competències que difícilment s'adquireixen si no és mitjançant una oportunitat com aquesta. Val a dir que, en diversos cursos es requereix un mínim d'experiència o el fet de treballar en actiu en una institució patrimonial.

Finalment, però, no per això menys interessant és el punt sobre l'idioma o els idiomes amb els quals s'impartirà el curs, molt relacionada amb la qüestió

---

<sup>196</sup> Generalment un postgrau té una durada d'entre 3 i 12 mesos i un màster, entre 12 i 24.

de l'acceptació o no d'alumnes estrangers i és que és una dada vital a tenir en compte si volem internacionalitzar un curs.<sup>197</sup>

### **2.8.1 La formació en museologia en l'Estat espanyol**

En l'àmbit de l'Estat espanyol, les universitats seleccionades per aquest estudi són les que, a mitjan 2007, ofereixen els principals cursos en aquest àmbit. Ordenades alfabèticament segons la seva localització trobem, la Universitat d'Alacant, la Universitat de Barcelona (UB), la Universitat Pompeu Fabra (UPF), la Universitat Politècnica de Catalunya (UPC), la Universitat Ramon Llull (URL), la Universitat Internacional de Catalunya (UIC), la Universitat Oberta de Catalunya (UOC), la Universitat de Girona (UdG), la Universitat de Lleida (UdL), la *Universidad de Granada* (UGR), la *Universidad Carlos III* (UC3) i la *Universidad Complutense* (UCM) de Madrid, la Universitat Politècnica de València (UPV), la *Universidad de Valladolid* i la *Univesidad de Zaragoza* (UNIZAR).

Entre els cursos de referència impartits per les universitats citades, presentem els resultats de la nostra investigació en dues taules. En la primera s'inclouen els cursos impartits per aquestes institucions educatives dedicats a la museologia i en una segona, al patrimoni.

---

<sup>197</sup> No podem deixar de banda que el tema de l'idioma és un problema per a l'oferta en l'àmbit internacional, especialment en un moment en què l'anglès s'està imposant, però que no és universal. En cada llengua el termes museològics tenen significats diferents i no sempre són fàcilment traduïbles. En el cas espanyol, es multiplica la dificultat amb les llengües pròpies de les autonomies, en especial, el català, al qual no es vol renunciar però que posa traves a l'accés d'alumnes i professors estrangers.





**Quadre XV. Programes en museologia de l'Estat espanyol**

NOM DEL PROGRAMA (cursos de museologia)	INSTITUCIÓ	TÍTOL	CONTINGUT	ANY d'INICI	DURADA / CRÈDITS / ASSISTÈNCIA	ENTITATS COL·LABORAD O- RES	PRÀCTIQUES	IDIOMA
Museologia en art contemporani	Universitat d'Alacant (UA) Fundació General	Curs especialista universitari	1-específic 2-col·lec./ com 3-expo i acció educativa	2004	Anual, 250 hores presencial	Museu Universitat d'Alacant i Professors d'universitats diverses i professionals	NO	Castellà
Museografia Didàctica	Universitat Barcelona (UB) UB virtual	Màster Continuació postgrau "Aplicacions Museografia Didàctica"	1-específic 2- col·lec. 3-expo	X	Biennal, 36 crèdits, A distància	X	NO	Català

NOM DEL PROGRAMA (cursos de museologia)	INSTITUCIÓ	TÍTOL	CONTINGUT	ANY d'INICI	DURADA / CRÈDITS / ASSISTÈNCIA	ENTITATS COL·LABORAD O- RES	PRACTIQUES	IDIOMA
Museologia i Gestió Patrimoni Cultural	Universitat de Barcelona(UB) Facultat de Geografia i Història. Dept. Antropologia	Màster	1-genèric 2- col·lec./ <i>management</i> 3-expo, gestió	1994	Biennal, 65 crèdits Presencial	X	Sí. Ajuntament, museus i fundacions de Barcelona i província.	Català

NOM DEL PROGRAMA (cursos de museologia)	INSTITUCIÓ	TÍTOL	CONTINGUT	ANY d'INICI	DURADA / CRÈDITS / ASSISTÈNCIA	ENTITATS COL·LABORAD O- RES	PRÀCTIQUES	IDIOMA
Museologia	<i>Universitat de Granada (UGR) Facultad de Bellas Artes, Dep. Pintura y Hª del Arte</i>	Màster	1-genèric 2-dir / col·lec./ com i marq / <i>management</i> 3- expo, doc, conservació/ com., acció educativa / gestió, RH	2003	Anual 90 crèdits Presencial	<i>Junta de Andalucía, (ConsCultura, Dir. Gal Museos, I A.P.H)</i>	No, però jornades tècniques i visites	Castellà

NOM DEL PROGRAMA (cursos de museologia)	INSTITUCIÓ	TÍTOL	CONTINGUT	ANY d'INICI	DURADA / CRÈDITS / ASSISTÈNCIA	ENTITATS COL·LABORAD O- RES	PRACTIQUES	IDIOMA
Museografia i Exposicions	<i>Universitat Complutense Madrid (UCM) Facultad de Bellas Artes, Dep. Pintura</i>	Màster	1- específic 2- col·lec. 3- expo	Fa més de 10 anys	Biennal, 80 crèdits (400 h teòriques i 400 hores pràctiques) Presencial	Museus titularitat estatal	Sí. Museus, galeries i empreses	Castellà
Museologia	Universitat Politècnica de València (UPV)	Màster	1-genèric 2- col·lec./ <i>management</i> 3-expo / gestió	2002	Biennal, 51 crèdits Presencial	X	Sí. Museus de la comunitat valenciana	Castellà

El professional del museu. Proposta de formació

NOM DEL PROGRAMA (cursos de museologia)	INSTITUCIÓ	TÍTOL	CONTINGUT	ANY d'INICI	DURADA / CRÈDITS / ASSISTÈNCIA	ENTITATS COL·LABORAD O- RES	PRACTIQUES	IDIOMA
Museus: educació i comunicació	Univesitat de Saragossa (UNIZAR) <i>Fac. Ciencias Humanas y educación</i>	Màster	1-específic 2-col·lec./ com 3-com i acció educativa	Des de 1989, abans curs Postgrau "Educador de Museo"	nou mesos (gen-set). 60 credits ECTS Presencial	Dep Educación Cult y Dep gob Aragón; Área Cultura Dip. Huesca; Instituto Estudios Altoaragoneses	Sí. Museus americans, europeus i espanyols	Castellà
Museologia	Univesitat de Valladolid	Màster	1-genèric 2-totes 3-totes	Des de 2000	60 crèdits Presencial	Fundación Carolina; AEM; Ay. Valladolid i Junta de Castilla y León	No. Tallers pràctics i anàlisi de casos, projectes	Castellà

Llegenda:

Contingut i abreviatures: 1-genèric o específic, 2- direcció (dir), gestió de la col·lecció (col·lec.), comunicació (com) / màrqueting (marq), *management* o relacions exteriors, 3- gestió de la col·lecció (gestió) si es refereix a l'exposició, la documentació, la conservació o la restauració. Pel que fa a la comunicació i el màrqueting especifiquem quina de les dues, l'acció educativa o l'atenció al visitant. En referir-nos al *management*, si tracta la gestió, els recursos humans (RH), serveis generals o les NTIC.

Crèdits normals (1cr = 10h) i ECTS (1cr = 25h)

X = informació no aconseguida o facilitada

Màster oficial: què significa? Que l'ofereix una universitat, que és la responsable i en garanteix la qualitat. Que dóna accés a un títol reconegut a tot l'Estat i homologable a EEES. Que té preu públic: subvencionat per l'Estat.

formació

A partir d'aquest primer quadre podem destacar diversos aspectes i fer una sèrie de valoracions. En primer lloc, destacarem els noms dels programes ja que, en tots ells s'inclou, de forma evident, el terme *museologia* tot i haver-hi petites variacions o matisacions en funció de l'enfocament que es vulgui donar al curs. El curs ofert per la UB en format virtual, per exemple, incideix clarament en la realització, musealització i avaluació d'exposicions per sobre de continguts de caire més teòrics. El de la UNIZAR, d'altra banda, "museos: educación y comunicación", se centra en les matèries explícites en el títol. Tots ells, però, mostren un contingut bastant similar, organitzat en mòduls, iniciant-se amb una visió teòrica del concepte i història de la museologia per passar, en els següents, per totes aquelles matèries que la integren, en el cas dels de tipus genèric o per altres de concretes, en el cas que el contingut del curs sigui específic.

Un segon aspecte que convé destacar és el tipus d'institucions que els ofereixen. Totes elles són universitats i, més concretament, de la zona geogràfica de llevant, concentrades a Barcelona, València i Alacant, a més de les de Granada i Saragossa, deixant completament òrfenes en aquesta matèria la part centre i nord-oest de la península, exceptuant algun curs aïllat a la capital. Ens ha cridat l'atenció el fet que tots i cada un dels cursos estudiats són de postgrau, amb títol propi de la universitat en qüestió, quasi totes opten pel de màster, exceptuant-ne el títol "d'especialista universitari en...", amb un nombre de crèdits i durada molt variable en funció del recompte d'hores que portin a terme.<sup>198</sup> N'hi ha d'annuals (acostumen a durar entre 9 i 12 mesos, d'octubre a juny) o de biennals, de dos cursos acadèmics, en horaris concentrats o concertats en dies concrets.<sup>199</sup> En tots ells l'assistència i la participació són obligatòries i els grups són relativament grans ja que oscil·len entre un nombre mínim d'inscrits d'entre 15 i 20 persones a un màxim de 40 a 45.<sup>200</sup> Considerem que és un volum de professionals considerable, especialment si tenim en compte que la majoria

---

<sup>198</sup> Alguns dels màsters són de tipus oficial, què vol dir? Doncs que garanteixen un títol oficial, a través del BOE, implica una dedicació més gran, impartit exclusivament per professorat universitari, amb avaluació per assignatures, dona accés al doctorat i forma part del sistema subvencionat de les universitats públiques.

<sup>199</sup> No són el mateix els crèdits tradicionals que acostumen a seguir l'equivalència d'1 crèdit = 10 hores que els nous ECTS (1 crèdit = 25 hores de treball i dedicació de l'alumne, entre classes teòriques, treball individual, en grup o pràctiques, entre altres) que, a poc a poc, es van imposant.

<sup>200</sup> Aquestes xifres ens permeten fer la valoració següent: si tenim en compte que hem analitzat 6 cursos i que la mitjana de matriculats podria ser d'uns 25 alumnes, vol dir que cada any hi hauria matriculats, només en cursos especialitzats en museologia 210 persones. Una xifra que s'engrandeix si pensem en altres màsters i cursos d'especialització propis d'organismes i institucions culturals que els ofereixen com a formació interna per als seus treballadors (tipus Diputació de Barcelona o Ministeri de Cultura, per citar-ne alguns).

d'aquests cursos s'iniciaren a Espanya al principi del 2000, exceptuant-ne els oferts per la UB i la UNIZAR, del 89 i 95, respectivament.

Com a tercer punt ens agradaria destacar l'existència d'afiliacions o col·laboracions entre les universitats que ofereixen els cursos i altres tipus d'institucions, ja siguin també acadèmiques o de l'àmbit més professional, tipus museus, institucions culturals, empreses o professionals que treballen en el sector. Acostuma a ser una col·laboració basada en la participació d'alumnes dels cursos en programes de pràctiques en institucions culturals. Considerem que és un aspecte important, molt valuós ja que genera una sèrie de sinèrgies, contactes i intercanvis d'allò més profitosos per a ambdues parts tot i que s'haurien de millorar i estendre a altres tasques d'ambdues institucions. Un cinquanta per cent dels cursos estudiats les ofereixen i compten amb un ampli ventall d'institucions on realitzar-les. L'esponsorització, el patrocini o simplement la col·laboració entre institucions són altres vies que ens permetrien establir i mantenir aquest vincle.

La participació per part de professionals del sector com a professors o assessors dels cursos així com la col·laboració de professors d'altres universitats en els cursos és també una molt bona manera d'afavorir i enriquir aquests contactes ja que es produeix un contacte de forma totalment natural, la qual cosa esdevé un intercanvi per a ambdues parts.

Pel que fa als cursos de l'àmbit del patrimoni, en destaquem la informació següent:



**Quadre XVI. Programes en gestió cultural de l'Estat espanyol**

NOM DEL PROGRAMA (cursos de gestió)	INSTITUCIÓ	TÍTOL	CONTINGUT	ANY D'INICI	DURADA / CRÈDITS	ENTITATS COL·LABORAD O-RES	PRÀCTIQUES	IDIOMA
Gestió cultural	Universitat Barcelona (UB)  Depart. d'economi a política, Hisenda pública i Dret financer i tributari	Màster oficial.  També ofereixen cursos de postgrau comple- mentaris	1-específic 2- <i>manage- ment</i> 3-gestió	2006  (antece- dents:  1989)	Biennal, (3 sem.) 90 cr ECTS Presencial.  També s'ofereix a distància (anual)	Les Heures, Fundació Bosch i Gimpera (U.B.) + institucion s culturals	Sí. Optatives en una institució cultural o treball d'investiga- ció	Català

NOM DEL PROGRAMA (cursos de gestió)	INSTITUCIÓ	TÍTOL	CONTINGUT	ANY D'INICI	DURADA / CRÈDITS	ENTITATS COL·LABORAD O-RES	PRÀCTIQUES	IDIOMA
Direcció, gestió d'institucion s, empreses i plataformes culturals	Universitat Pompeu Fabra (UPF) IDEC	Diploma postgrau	1-especific 2- <i>manage- ment</i> 3-gestió	1998	Anual, 20 crèdits  Presencial	Professors universitat s diverses i profesional s	No. Però hi ha un programa de pràctiques professional s	Català

NOM DEL PROGRAMA (cursos de gestió)	INSTITUCIÓ	TÍTOL	CONTINGUT	ANY D'INICI	DURADA / CRÈDITS	ENTITATS COL·LABORAD O-RES	PRÀCTIQUES	IDIOMA
Gestió i didàctica del patrimoni cultural	Universitat Ramon Llull (URL)	Diploma postgrau	1-específic 2-comunicació 3-acció educativa	2004	Semestral 24 crèdits 180 h teòriques i 60 h pràctiques  Presencial	ESADE, Escola Università- ria Turisme Sant Ignasi, del. Patrimoni Cultural Arquebisb at Barcelona	Sí. En museus. Complement at amb visites guiades a museus i llocs d'interès patrimonial	Català i castellà

NOM DEL PROGRAMA (cursos de gestió)	INSTITUCIÓ	TÍTOL	CONTINGUT	ANY D'INICI	DURADA / CRÈDITS	ENTITATS COL·LABORAD O-RES	PRÀCTIQUES	IDIOMA
Gestió Cultural	Universitat Internacional, Catalunya (UIC) Fac. Humanitats	Màster oficial (amb avaluació qualitat x AQU CAT)	1-específic 2- <i>management</i> 3-gestió	2000	Anual 60 ECTS 476 h teòriques i 300 h pràctiques  Presencial, complement de visites, cicles, conferències	Fundació Francisco Godia i La Caixa	Sí. En empreses, museus i organitzacions dels diferents sectors culturals.	Castellà

El professional del museu. Proposta de formació

NOM DEL PROGRAMA (cursos de gestió)	INSTITUCIÓ	TÍTOL	CONTINGUT	ANY D'INICI	DURADA / CRÈDITS	ENTITATS COL·LABORAD O-RES	PRÀCTIQUES	IDIOMA
Gestió cultural	Universitat Oberta de Catalunya (UOC) Dept. Humanitats	Diploma postgrau + Altres cursos postgrau	1-específic 2-com i màrqu / <i>management</i> 3-gestió	2003	Anual 15 crèdits (225 hores)  Virtual	X	No. Estudi de casos	Castellà
Conservació, gestió i difusió del patrimoni	Universitat Oberta de Catalunya (UOC) Dept. Humanitats	Màster + Altres cursos postgrau	1-específic 2-comunicació / <i>management</i> 3- turisme cultural	2003	Biennal, 40 crèdits 600 hores  Virtual	Universitat de les Illes Balears	No. Estudi de casos	Castellà

NOM DEL PROGRAMA (cursos de gestió)	INSTITUCIÓ	TÍTOL	CONTINGUT	ANY D'INICI	DURADA / CRÈDITS	ENTITATS COL·LABORAD O-RES	PRÀCTIQUES	IDIOMA
Patrimoni cultural i desenvolupament local	Universitat de Lleida (UdL)	Màster oficial	1-específic 2- <i>management</i> 3-gestió	1997	Biennal. 60 crèdits Semivirtual	Institut Municipal Acció Cultural, Aj. Lleida (IMAC), DIBA (BCN) + altres	Sí. (op segons itinerari)	Català

NOM DEL PROGRAMA (cursos de gestió)	INSTITUCIÓ	TÍTOL	CONTINGUT	ANY D'INICI	DURADA / CRÈDITS	ENTITATS COL·LABORAD O-RES	PRÀCTIQUES	IDIOMA
Gestió cultural	<i>Universitat Carlos III, Madrid (UC3) Institut de Cultura i Tecnologia</i>	Màster	1-específic 2- <i>manage-ment</i> 3-gestió	2002	Anual 81 cr ECTS  Presencial	<i>Círculo de Bellas Artes de Madrid i Instituto de Derecho de la Cultura. Universida d Carlos III de Madrid, Cedro</i>	Sí. A institucions o centres culturals amb una duració de 250 hores	Castellà

NOM DEL PROGRAMA (cursos de gestió)	INSTITUCIÓ	TÍTOL	CONTINGUT	ANY D'INICI	DURADA / CRÈDITS	ENTITATS COL·LABORAD O-RES	PRÀCTIQUES	IDIOMA
Gestió del patrimoni cultural en l'àmbit local	Universitat de Girona (UdG) Facultat de Lletres	Màster oficial	1-específic 2- <i>management</i> 3-gestió, local	2005  (anterior s edicions amb modificacions diverses des de 1995)	Anual 60 cr ECTS  Presencial	Universitat de Barcelona (UB)	NO (practicum 6cr)	Català i castellà





Llegenda i abreviatures:

a) Contingut: 1-genèric o específic, 2- direcció (dir), gestió de la col·lecció (col·lec.), comunicació (com) / màrqueting (marq), *management* o relacions exteriors, 3- gestió de la col·lecció (gestió) si es refereix a l'exposició, la documentació, la conservació o la restauració. Pel que fa a la comunicació i el màrqueting especifiquem quina de les dues, l'acció educativa o l'atenció al visitant. En referir-nos al *management*, si tracta la gestió, els recursos humans (RR.HH), serveis generals o les NTIC. b) Crèdits normals (1cr=10h) i ECTS (1cr=25h) c) X = informació no aconseguida o facilitada

Observem que la majoria dels cursos inclouen en el nom del programa, els conceptes de gestió i de cultura, aquest segon amb petites variacions o especificant els tipus o àmbits d'actuació. És el cas de la Universitat Pompeu Fabra, es concreta en "institucions, empreses i plataformes culturals", el de la Universitat de Girona ho fa en l'àmbit local i la Universitat Ramon Llull es dedica a la didàctica del patrimoni. El contingut de tots ells és molt similar, basant-se en la gestió, aprofundeixen en tots aquells conceptes teòrics i pràctics pel que fa a l'àmbit de la cultura i el seu desenvolupament, oferint una visió àmplia del sector. L'assistència a les classes és obligatòria, i la docència es concentra en dies pactats o períodes en funció de la durada dels cursos, els quals oscil·len entre 6 mesos i dos anys, incloent-hi períodes de pràctiques.

En tots la realització d'algun tipus de pràctiques esdevé fonamental, si no és en empreses del sector, mitjançant sortides, visites, tallers o conferències impartides per professionals en actiu. Destaquen el nombre d'hores dels programes de pràctiques, especialment les dels alumnes de la Universitat Internacional de Catalunya o els de la *Universidad Carlos III* que supera les 200, els quals permeten a l'alumne participar en una immersió total en el món professional durant uns mesos i adquirir una experiència àmpliament valorable en el futur. Aquest contacte amb el món real també és molt profitós, com ja hem comentat diverses vegades, tant per als professionals del món acadèmic universitari com per als de les institucions culturals que reben els alumnes ja que els permet enllaçar i relacionar dos móns que moltes vegades estan massa desconnectats.

En aquest cas, igual que en el quadre presentat anteriorment, la major concentració de cursos es troba a Catalunya, concretament repartits per tres de les seves quatre províncies, sense deixar de banda, la comunitat Autònoma de Madrid, la qual és també un punt de referència. Ens ha cridat l'atenció la data d'inici de la majoria dels cursos, i és que, quasi tots ells s'iniciaren en la dècada dels noranta del segle passat, alguns han patit modificacions o canvis però demostren que és i que ha estat un tema molt

formació

present en el sector cultural, especialment atesa la poca formació al respecte en l'àmbit de llicenciatures però reforçat per cursos específics oferts per les mateixes organitzacions culturals als seus empleats.

Finalment, destacarem un darrer punt que considerem important, l'idioma oficial del curs i és que, exceptuant-ne Catalunya, en què el català és la llengua oficial, i per tant un problema afegit a l'hora d'oferir el curs a alumnes espanyols i d'altres països; a la resta de l'estat els cursos són en castellà. En cap d'ells però, no apareix l'anglès, ni com a segona llengua, fet que dificulta l'intercanvi i la participació en aquests cursos per part d'alumnes de parla no espanyola (llevat que siguin llatinoamericans).<sup>201</sup>

### 2.8.2 La formació en museologia en la Unió Europea

Pel que fa al panorama europeu, després d'analitzar-lo de forma general a través d'una recerca en línia de les universitats que ofereixen informació actualitzada sobre cursos en la matèria que ens ocupa, ens centrarem en tres països, Anglaterra, França i Dinamarca. El primer per la seva llarga tradició en la formació en museologia i patrimoni, que ha provocat l'expansió i ensenyament d'aquestes matèries, a quasi totes les universitats del país. El segon, França, per l'existència d'un Institut Nacional que centralitza la formació dels futurs professionals i el tercer, Dinamarca, perquè, a més d'una formació inicial proporcionada a través de programes universitaris, ha creat el *Danish Museum Training Institute* per afavorir la formació continuada dels professionals en actiu del país.

Pel que fa al cas anglès, els programes de les universitats analitzats són, ordenats també alfabèticament segons la seva localització, els de la Universitat de *Bournemouth*, *Birmingham*, *Leicester*, *City* de Londres, *Manchester*, *Newcastle*, *East Anglia* a Norwich, *Nottingham Trent*, *St. Andrews* d'Escòcia, de *Salford* i la Universitat de *Southampton* a més de l'Escola universitària de Londres. La informació que n'hem pogut extreure la detallem en el quadre següent:

---

<sup>201</sup> Un punt negre en el nostre currículum, especialment si tenim present que un dels objectius bàsics i primordials de la creació de l'EEES, és l'intercanvi d'alumnes per tot Europa de forma totalment lliure i natural.



**Quadre XVI. Programes en museologia del Regne Unit.**

NOM DEL PROGRAMA (UK)	INSTITUCIÓ	TÍTOL PROPI	CONTINGUT	ANY D'INICI	DURADA / CRÈDITS	AFILIACIONS	PRÀCTIQUES	ESTRANGERS	IDIOMA
<i>Museums Management</i>	University of Birmingham 's. Ironbridge Institute	Certificat	1-genèric 2-col·lec./com / <i>management</i> 3- conservació / com i màrq / gestió	X	15 dies Presen- cial, Ob	Altres institucions + MA	No, visites (3 anys experiència com a requisit d'entrada)	Sí	Anglès

NOM DEL PROGRAMA (UK)	INSTITUCIÓ	TÍTOL PROPI	CONTINGUT	ANY D'INICI	DURADA / CRÈDITS	AFILIACIONS	PRÀCTIQUES	ESTRANGERS	IDIOMA
<i>Museum &amp; Collections Management</i>	Bournemouth University. School of Conservation Sciences	MA Altres: <i>Continuing Professional Development</i>	1-genèric 2- col·lec. / com / <i>management</i> 3- expo, conservació / com / gestió	X	Annual Temps complet o parcial.  Presencial, Ob	Altres institucions + reconeixement per la CHNTO i per la MA	No, sessions pràctiques i seminaris	Sí	Anglès

NOM DEL PROGRAMA (UK)	INSTITUCIÓ	TÍTOL PROPI	CONTINGUT	ANY D'INICI	DURADA / CRÈDITS	AFILIACIONS	PRÀCTIQUES	ESTRANGERS	IDIOMA
<i>Museum Studies</i>	University of Leicester. Department of Museum Studies	MA. PhD, cursos a distància, desenvolupament professional	1-específic 2-com/ <i>management</i> 3-comunicació / gestió	als 70	180 crèdits  Temps complet al campus o a distància	Altres institucions + reconeixement per la CHNTO i per la MA	Sí, 8 setmanes	Sí	Anglès

NOM DEL PROGRAMA (UK)	INSTITUCIÓ	TÍTOL PROPI	CONTINGUT	ANY D'INICI	DURADA / CRÈDITS	AFILIACIONS	PRÀCTIQUES	ESTRANGERS	IDIOMA
<i>Museum &amp; Gallery Management</i>	City University, (London). Department of Arts Policy and Management	MA. MPhil. & PhD + altres cursos relacionats	1-específic 2- <i>management</i> 3-gestió	des de 1984	Anual, temps complet, biennal amb temps parcial o modular fins a 4 anys	Altres institucions + reconeixement per la CHNTO i per la MA	Sí	Sí	Anglès



NOM DEL PROGRAMA (UK)	INSTITUCIÓ	TÍTOL PROPI	CONTINGUT	ANY D'INICI	DURADA / CRÈDITS	AFILIACIONS	PRÀCTIQUES	ESTRANGERS	IDIOMA
<i>Museum Studies</i>	University College, (London). Institute of Archaeology	MA + altres cursos relacionats	1-genèric 2- col·lec. / com / <i>management</i> 3- conservació / com / gestió	X	Anual o biennial	Altres institucions + reconeixement per la CHNTO i per la MA	Sí, per tots aquells alumnes que no treballin en actiu en un museu: 20 dies en una institució.	Sí	Anglès

NOM DEL PROGRAMA (UK)	INSTITUCIÓ	TÍTOL PROPI	CONTINGUT	ANY D'INICI	DURADA / CRÈDITS	AFILIACIONS	PRÀCTIQUES	ESTRANGERS	IDIOMA
<i>Art Gallery and Museum Studies</i>	University of Manchester. School of Art History & Archaeology  Centre for Museology	MA + PhD i Mphil en Museologia	1-específic 2- col·lec. 3-expo	fa 30 anys	Anual, temps complet , biennal, temps parcial. 180 CR	Manchester Museum and Whitworth Art Gallery, així com al Centre for Museology + reconeixement per la CHNTO i per la MA	Sí, un mínim de 20 dies	Sí	Anglès

NOM DEL PROGRAMA (UK)	INSTITUCIÓ	TÍTOL PROPI	CONTINGUT	ANY D'INICI	DURADA / CRÈDITS	AFILIACIONS	PRÀCTIQUES	ESTRANGERS	IDIOMA
<i>Museum Studies</i>	University of Newcastle	MA + altres cursos relacionats	1-genèric 2-com / <i>management</i> 3-comunicació / gestió	X	180 crèdits Anual	reconeixement per la CHNTO i per la MA	Sí, 20 crèdits	Sí	Anglès
<i>Museology</i>	University of East Anglia, (Norwich). Dep. Art	MA PhD & Mphil + altres cursos, entre ells MA en Cultural Heritage	1-genèric 2-col·lec. / com / <i>management</i> 3-documentació, conservació / comunicació / gestió	X	Anual	Sainsbury Centre + museus estrangers (Canadà, Àfrica, Alemanya, Austràlia i els Estats Units)	Sí, 4 setmanes	Sí	Anglès

NOM DEL PROGRAMA (UK)	INSTITUCIÓ	TÍTOL PROPI	CONTINGUT	ANY D'INICI	DURADA / CRÈDITS	AFILIACIONS	PRÀCTIQUES	ESTRANGERS	IDIOMA
<i>Museum and Heritage Management</i>	Nottingham Trent University	MA	1-específic 2- <i>management</i> 3-gestió, RH	inici dels 90	Biennal (temps complet o parcial)	Reconeixement per la CHNTO i per la MA	Si, en museus del National Trust i altres agències rellevants	Si	Anglès
<i>Museum and Gallery Studies</i>	University of St. Andrews (Sctoland). School of Art History	Graduate Diploma	1-genèric 2- col·lec. / com / <i>management</i> 3- expo / acció ed, comunicació / gestió	X	120 crèdits Anual o biennal.	Reconeixement per la CHNTO i per la MA	No	Si	Anglès

NOM DEL PROGRAMA (UK)	INSTITUCIÓ	TÍTOL PROPI	CONTINGUT	ANY D'INICI	DURADA / CRÈDITS	AFILIACIONS	PRÀCTIQUES	ESTRANGERS	IDIOMA
<i>Arts &amp; Museum Management</i>	University of Salford. School of Art and Design	MA + altres cursos	1-específic 2- <i>management</i> 3-gestió	X	Anual, temps complet o biennal, temps parcial.	Lowry Centre, Pump House Mus Tatton Park, Museum of Science and Industry, Salisbury Cathedral, the National Trust, English Heritage...	Sí	Sí	Anglès
<i>Museum &amp; Galleries: Culture,</i>	University of Southampto	MA + altres cursos	1-genèric 2- col·lec. / com	2000	Anual o biennal. Present-	Sí, Southampton City Art	No, opcional. 22 dies un cop	Sí	Anglès

NOM DEL PROGRAMA (UK)	INSTITUCIÓ	TÍTOL PROPI	CONTINGUT	ANY D'INICI	DURADA / CRÈDITS	AFILIACIONS	PRÀCTIQUES	ESTRANGERS	IDIOMA
<i>Collections &amp; Communication</i>	n Winchester School of art.		3- expo, conservació / comunicació		cial, Ob	Gallery, Hampshire C. M, Reading M., Royal Naval M, National Motor Museum, Starfield Saye House, Horniman M. Reconeixem ent per la CHNTO i per la MA	finalitza el semestre.		

Llegenda i abreviatures:



a) Contingut: 1-genèric o específic, 2- direcció (dir), gestió de la col·lecció (col·lec), comunicació (com) / màrqueting (marq), *management* o relacions exteriors, 3- gestió de la col·lecció (gestió) si es refereix a l'exposició, la documentació, la conservació o la restauració. Pel que fa a la comunicació i el màrqueting especifiquem quina de les dues, l'acció educativa o l'atenció al visitant. Al referir-nos al *management*, si tracta la gestió, els recursos humans (RH), serveis generals o les NTIC.

b) Crèdits normals (1cr = 10h) i ECTS (1cr = 25h)

c) X = informació no aconseguida o facilitada

Tots els cursos analitzats són impartits en universitats, en facultats, departaments, instituts o escoles universitàries; en ells, en el nom del programa hi ha inclòs el terme "museu", alguns són de caire generalista, dedicant-se al *museum studies* dins del qual s'hi poden incloure continguts molt diversos (des de teoria o història del museu fins a comunicació, interpretació, conservació o documentació) mentre que altres se centren en els aspectes del *management* aplicat al museu.

Els títols que en resulten són de tipus propi, en la majoria dels casos màsters (MA) però també d'altres ja que en quasi totes les universitats s'ofereixen altres modalitats de cursos de postgrau relacionats amb el que nosaltres hem recollit. La Universitat de Leicester ofereix, a més del MA, el MSc, un PhD o cursos a distància per al desenvolupament professional. Un altre exemple seria el de la Universitat d'*East Anglia* que, a part del MA, el PhD o el Mphil també ofereix altres cursos entre els quals destaca el MA en *Cultural Heritage*. I és que tot i no indicar-se específicament les dates d'origen dels cursos en qüestió, sabem que, en general, la tradició en la matèria prové en la majoria dels casos dels anys 70, fet que ha afavorit la multiplicació i desmembració dels cursos en diverses vies que van des del MA a programes de doctorat o cursos de postgrau esdevenint, fins i tot, en alguns casos, en *degree* (seria el cas del *Bishop Grosseteste College* de Lincoln, que ofereix un *undergraduate* curs en museologia).

Atesa la importància i la gran rellevància que han adquirit al llarg del temps algunes d'aquestes institucions no és estrany que quasi tots els programes estudiats estiguin afiliats o mantinguin algun tipus de relació amb institucions culturals del seu entorn o d'especial interès en el país. La gran majoria ho està amb museus i institucions culturals properes, amb les quals mantenen relació professional i són utilitzades com a indrets de pràctiques per aquells alumnes dels programes que n'ofereixen. En alguns casos, però, és un requisit indispensable per fer el curs el fet de tenir experiència o que el mateix estudiant estigui ja treballant en aquest món professional. És el



formació

cas del programa *Museums Management* de la Universitat de Birmingham, en el qual es demanen tres anys d'experiència com a requisit d'entrada.

Una altra conseqüència de l'estandardització de la formació en aquesta matèria és el reconeixement que, en concret, dues institucions culturals del país, donen anualment, es tracta de la *Museums Association* (MA), de la qual hem parlat amb anterioritat i la *Cultural Heritage National Training Organisation* (CHNTO), la qual informa en la seva pàgina web dels tipus de professions en el museu, galeries i el patrimoni així com de les possibilitats acadèmiques que, de forma actualitzada, s'ofereixen al país.<sup>202</sup>

Finalment, volem destacar que l'anglès és l'idioma oficial en tots els cursos. Així es facilita la rebuda d'alumnes estrangers, no només europeus sinó també i, fonamentalment, asiàtics. En cada curs s'especifica el nivell d'anglès requerit per accedir-hi. En el cas de la Universitat de Bournemouth, per exemple, és de 6,5 o equivalent.

A França, l'*Institut National du Patrimoine*,<sup>203</sup> creat el 2001, després de la unió entre l'*Ecole Nationale du Patrimoine* (fundada el 1990) i l'*Institut de Formation des Restaurateurs d'Oeuvres d'Art* (fundat el 1977) és l'encarregat de formar els conservadors i els restauradors a través dels dos departaments pedagògics, els quals ofereixen diverses especialitats. Aquestes van des de les arts gràfiques, la pintura i l'escultura, les arts tèxtils, l'arqueologia, la fotografia, els arxius, els monuments històrics o l'inventari, a més de l'especialitat de museu. El *diplôme* ofereix formació en conservació, estudi, enriquiment, posada en valor i difusió de les col·leccions que el formador tindrà sota la seva responsabilitat i la qual també pot ser que hagi d'administrar.

Està obert a candidats francesos i estrangers titulars d'un *diplôme sanctionnant, un second cycle d'études supérieures ou d'un diplôme* del mateix nivell a través d'un procés de selecció molt competitiu ja que els qui superin la formació passaran a ocupar els principals llocs de treball en l'àmbit cultural de l'Estat, tant a París capital com a la resta de departaments del país.

L'institut ofereix formació continuada i personalitzada per a professionals en actiu i cooperació internacional. També ha esdevingut un espai de consulta i

---

<sup>202</sup> <http://www.museumsassociation.org> ; <http://www.chnto.co.uk/>  
<http://www.chnto.co.uk/careers/> (*Careers in Museums, Heritage and Conservation*)

<sup>203</sup> L'*Institut Nationale du Patrimoine* (INP) és una institució pública de caràcter administratiu, dependent del Ministeri de Cultura i de Comunicació francès. <http://www.inp.fr>

referència per a aquells qui treballen en el tema no només en l'àmbit nacional sinó també a l'estranger.

De tota manera, com ja hem comentat, els candidats han d'haver cursat amb anterioritat algun tipus de *diplôme* de segon cicle, el qual acostuma a tenir relació amb la matèria. *L'Ecole du Louvre*,<sup>204</sup> per exemple, institució educativa amb una llarga tradició en l'ensenyament de la història de l'art, ofereix, entre altres, un segon cicle molt complet dedicat a la museologia. Diversos mòduls temàtics i teòrics conformen l'organització del curs a més de complementar-se amb l'ensenyament d'algun idioma, de pràctiques i d'una tesi d'investigació.<sup>205</sup>

Finalment, en el cas danès, el qual hem escollit per l'organització que presenta en l'ensenyament de la museologia ja que, partint d'un sistema d'educació superior basat en universitats i *Royal Schools*, ofereixen als estudiants la possibilitat de cursar museologia o conservació en màsters o PhD. És el cas de la Universitat d'*Aarhus*, la segona més antiga del país, dins la qual trobem el Centre de Museologia<sup>206</sup> o l'Escola de Conservació, de la *Royal Danish Academy of Fine Arts* de Copenhagen, dependent del Ministeri de Cultura, la qual ofereix *bachelor's degree*, màsters i fins i tot PhD.

Un cop cursats els estudis de tercer cicle i ja dins el món professional, la institució independent *Museumshojskolen* (L'institut danès en formació museològica)<sup>207</sup> a Soroe, ofereix fins a 22 cursos de curta durada, entre 1 i 4

---

<sup>204</sup> El 1927 es creà el primer curs de museografia en l'àmbit mundial, futur programa de la llicenciatura. El 2006 hi havia 31 disciplines que formen els cursos d'especialitat de l'Ecole. A més, es posa en marxa la reforma conformement al model de màster europeu. <http://www.ecoledulouvre.fr>

<sup>205</sup> El contingut d'aquest segon cicle es compon de dos cursos; en el primer, l'alumne farà sis mòduls temàtics: museu i patrimoni, iniciació a la investigació, examen científic de les obres, administració i gestió dels museus, museografia, patrimoni i públic + una assignatura opcional d'entre dues, mediació o objectes, complementat per un curs a escollir entre comunicació o dret del mercat de l'art. En el segon curs: tres seminaris, metodologia de la investigació en Història de l'Art i museologia, un curs d'idiomes i una pràctica + tesis d'investigació.

<sup>206</sup> <http://www.au.dk/da/nyheder/seneste/museologi.htm>

<sup>207</sup> Creada el 1989 amb la fusió de les tres principals associacions de museus que hi havia al país. L'institut es troba, actualment, format per membres de la ODM, de l'Associació d'Amics de l'Institut i de l'ICOM danès. <http://www.museumshojskole.dk>

Entre els programes de formació cal destacar *The Nordic Museum Leadership Programme*, creat per formar directors i caps de museus i institucions culturals nòrdiques en les habilitats i competències que tenen a veure amb el *leadership* i el *network*, entre altres. Per a més informació sobre el programa podeu consultar [http://www.museumshojskole.dk/eng\\_index.htm](http://www.museumshojskole.dk/eng_index.htm)

formació

dies, per a empleats en museus danesos. Cobreixen tots els aspectes de la feina sorgida i necessària en un museu, des del *management* al registre, passant pel màrqueting, i de la planificació d'exposicions a la formació del personal que està a primera línia d'atenció en aquestes institucions. Una iniciativa que fa que, cada any, passin pel centre entre 300 i 400 professionals (dels prop de 5.000) del país que treballen en museus a Dinamarca.

## 2.9 Valoracions: mancances, necessitats i possibilitats

Les valoracions generals que podem extreure després d'haver analitzat l'oferta de cursos de formació en museologia impartits actualment, en l'àmbit espanyol i en alguns països europeus, segons els criteris descrits anteriorment, són les següents.

L'augment en els darrers anys de les institucions dedicades a la conservació, exhibició i difusió del patrimoni així com la redefinició de les polítiques culturals i la revalorització social del patrimoni ha suposat la necessitat d'equipaments culturals així com de professionals capacitats per a portar-ho terme. Les perspectives del sector professional són, doncs, bones, ja que hi ha sensibilització i demanda. El lector es preguntarà, però... on és la feina? Aparentment no es veu, però creiem en les possibilitats i expectatives d'ocupació que ofereix el sector. N'hi ha, però està amagada, a poc a poc s'ha d'anar exterioritzant i donant a conèixer. Els canvis socials en el darrer quart de segle ha portat a un increment en la demanda de serveis culturals. Es tracta de tota una sèrie de feines que s'han anat generant amb el temps en l'àmbit de la cultura, en un sentit ampli, tipus assessorament cultural, tècnic en difusió, mediador o animador cultural, i que ara, i especialment si tenim en compte que la creació de l'EEES parteix de la identificació de professions per a desenvolupar i generar els programes de formació, és quelcom que anirà a més!

De fet, l'Agència Nacional per a la Qualitat de l'Ensenyament, ANECA,<sup>208</sup> hi ha estat treballant en els darrers anys fins a definir, juntament amb les comissions encarregades, els perfils professionals que haurien de generar les titulacions actuals. A títol d'exemple, ens interessa destacar els de les llicenciatures d'Història de l'Art, Humanitats o Història i d'entre aquestes, els perfils que en resulten ens mostren un panorama en què la cultura i el patrimoni en concret adquireixen un gran protagonisme.<sup>209</sup>

<sup>208</sup> <http://www.aneca.es> apartat: *Programa de Convergència Europea / Libros blancos*

<sup>209</sup> En la primera, Història de l'Art els perfils relacionats són els de "protecció i gestió del patrimoni historicoartístic i cultural en l'àmbit institucional i empresarial", "conservació, exposició i mercat d'obres d'art", "difusió del patrimoni artístic", "investigació i ensenyament"

La realitat és la que és, no és qüestió d'imaginar-nos més del que és, però sí que hem d'obrir els ulls al mercat laboral, encasellat durant molt de temps en l'àmbit públic i de la docència, i aportar les eines que estiguin a l'abast per omplir el buit del mercat existent.

En l'àmbit espanyol són bàsicament les universitats les encarregades d'oferir aquest tipus de cursos de formació. Com hem analitzat anteriorment, les àrees geogràfiques on podem localitzar les universitats que les imparteixen es concentren a la zona del llevant, concretament Barcelona, València i Alacant. També destaquen les universitats de Granada, Saragossa o Madrid, deixant completament òrfena en aquesta matèria la meitat oest de la península i delimitant la localització de l'oferta tan educativa com professional.

És interessant destacar que els cursos analitzats es troben adscrits a departaments universitaris molt diferents entre ells, que van des del d'Antropologia, al de Pintura i Història de l'Art, passant pel d'Educació, Humanitats o Economia Aplicada. En quasi cap cas ofereixen cursos compartits amb d'altres departaments ni del seu mateix centre ni en col·laboració amb altres universitats, i així perden la possibilitat de fomentar la pluridisciplinarietat i transversalitat que sí que s'ofereix, d'altra banda, la presència de professionals en actiu o d'altres centres universitaris empleats per impartir els cursos. En quasi cap curs, la pròpia plantilla pot oferir totalment el contingut del curs. És per això que han de cercar gent de fora, professionals experts en el sector que complementin aquests buits. Aquest fet, el qual podria semblar negatiu a primer cop d'ull, és un punt positiu a l'hora de fomentar la combinació dels equips de professors que impartiran les classes, donant una visió molt més àmplia, real i transversal de la realitat d'una professió que té moltes cares.

Es tracta de cursos de postgrau. Quasi tots els centres opten pel títol de màster (de dos anys de durada) però també n'hi ha que ho fan pel de postgrau, de durada més curta. El títol resultant és de tipus propi, expedit per la universitat que l'ofereix tot i que comencen a haver-n'hi de tipus oficial, estandarditzat i uniforme per a tots els centres universitaris del país.

---

o "producció, documentació i divulgació de continguts de la història de l'art". En la d'Humanitats, el de "gestió de la cultura", "interpretació i difusió del patrimoni" o "turisme cultural". Pel que fa a Història, els de "gestió del patrimoni històric i cultural" i "assessorament cultural en institucions públiques i empreses privades".

Els cursos són fàcilment identificables pels seus títols ja que hi inclouen, de forma lògica, el terme *museologia*, sol o seguit d'algun tipus de concepte que ens indica l'especialització. Això mateix passa en els cursos de patrimoni, en els quals, els termes "gestió" o "cultura" especifiquen el tipus de curs amb el qual ens trobarem, en aquest cas, basant-se en la gestió, aprofundeixen en tots aquells conceptes teòrics i pràctics pel que fa a l'àmbit de la cultura i el seu desenvolupament, oferint una visió àmplia del sector. Pel que fa al contingut dels cursos en museologia, acostumen a iniciar-se amb una visió teòrica del concepte i història de la museologia per passar, a poc a poc, per les matèries que conformen les àrees de treball d'una institució cultural, en el cas dels de tipus genèric o per altres de concretes, en el cas que el contingut del curs sigui específic. En general, les àrees més treballades en els cursos de formació són les de col·lecció, comunicació i *management*. Dins d'aquestes els aspectes relacionats amb l'exposició i la documentació, l'acció educativa i la gestió econòmica, deixant de banda altres subàrees com les de conservació, màrqueting, atenció al visitant, recursos humans o tecnologies de la informació i comunicació.

La coordinació de cada curs elabora el programa al seu gust, sense seguir criteris conjunts. Un cop analitzats, destacaríem que el contingut acostuma a ser molt teòric, fomentant la magistralitat en el tipus d'ensenyament i el paper passiu de l'alumne en bona part dels cursos. Faltaria desenvolupar altres habilitats i competències als alumnes, insistint potser en el treball basat en projectes, en problemes (PBL), tècniques que afavoreixin el treball en grup, així com insistir en el treball individual, personalitzat i tutoritzat. Aquesta forma d'ensenyament aprenentatge és la que pregona l'EEES. Cal esperar, doncs, que d'aquí a pocs anys, tant professors com alumnes ens hi adaptem.

Un altre aspecte interessant que cal destacar és que més de la meitat dels cursos ofereixen la possibilitat de realitzar pràctiques en institucions culturals. De durada variable, aquest tipus de pràctica esdevé fonamental per a les tres parts implicades. Per part de l'alumne, el qual entra en contacte amb la realitat professional, i per part de la universitat, afavorint el contacte amb l'exterior, posant-se al dia del que es fa i com es treballa en el dia a dia dels museus, fomentant el contacte i la relació entre professionals i, finalment per part de les institucions culturals, públiques o privades, les quals es beneficien del treball dels alumnes dels cursos en programes de pràctiques. Tot i els beneficis, aquestes darreres també tenen feina a l'horari d'ensenyar als alumnes en pràctiques una realitat pràctica molt allunyada de la teoria que han après a la universitat, alentint el procés d'aprenentatge. Aquesta relació tripartida és complicada. Tot i que és molt beneficiosa per a totes les parts no sempre resulta prou enriquidora per cada una d'elles i

s'hauria de millorar la relació entre les universitats i les institucions culturals, amb el món real i professional. Com fer-ho? Aquesta és una qüestió complicada però que no ho hauria de ser tant si ambdues parts s'hi esforcessin i utilitzessin, per exemple, els programes de pràctiques com una bona excusa per iniciar uns contactes que s'anessin millorant i perfeccionant a poc a poc.

Destacarem, pel que fa a l'estranger, el cas anglès, el qual, amb una llarga tradició en la matèria, que prové dels anys setanta, ofereix cursos de museologia en moltes de les seves universitats del país. Els títols que resulten dels *museum studies* són, a l'igual que en el nostre país, de tipus propi, en la majoria dels casos màsters (MA) però també d'altres tipus. En pocs casos però, ha esdevingut un *degree* i és que sembla que la llicenciatura en museologia es resisteix fins i tot al país en que la matèria té més tradició.

És interessant destacar que el contingut de la majoria de programes és molt teòric. Al principi del curs es dedica a la història del museu en si mateixa per passar, més endavant, a temes més específics. Molts d'ells se centren en el *management*, concretament la gestió, tot i que també mostren especial preocupació per la comunicació i la interpretació encara que no disposin de massa temps per especialitzar-se.

La majoria de les universitats estan afiliades o mantenen algun tipus de relació amb institucions culturals del seu entorn o d'especial interès en el país, afavorint el contacte i la relació professional, fet que ja hem destacat en altres ocasions. De tota manera, però, en alguns casos és un requisit indispensable per entrar a realitzar el curs el fet de tenir experiència professional en el sector.

Dins d'aquest marc, cal descartar la importància que a Anglaterra han assolit algunes associacions de tipus cultural que vetllen pels interessos de la professió i pel seu bon funcionament. Destaquen, de forma especial, la *Museums Association* (MA) i la *Cultural Heritage National Training Organisation* (CHNTO) pels programes d'avaluació i reconeixement que han elaborat per certificar, entre altres, la qualitat dels programes i cursos de formació que desenvolupen les universitats del seu país.

Una iniciativa d'aquest tipus seria una assignatura pendent a bona part dels països europeus, quelcom que s'hauria de crear, desenvolupar i posar a la pràctica en l'àmbit internacional, seguint uns criteris comuns i estàndards que certifiqessin una sèrie d'ítems i permetessin tant a alumnes com a professionals conèixer de forma actualitzada què, com i qui fa què en el

formació

sector de la formació cultural. El resultat s'hauria de fer públic i estar totalment actualitzat. D'aquesta manera es permetria tenir concentrada i al dia, la informació de quasi tots els cursos oferts i hi hauria un millor coneixement i orientació del que s'ofereix.

La necessitat està identificada, hi ha sensibilitat, i, tal i com hem vist, s'ofereixen iniciatives diverses. Hi ha demanda per part dels estudiants (el nombre de matriculats acostuma a ésser alt tot i els preus dels cursos), com també contacte amb el món professional; una relació que es materialitza a través dels programes de pràctiques, de les visites que realitzen els alumnes a les institucions culturals, de xerrades, conferències o del treball amb casos reals que es porten a terme a les aules.

Se segueix un sistema reglat, centrat en les universitats, de tipus postgrau però faltaria que els títols amb els quals es graduen els estudiants fossin reconeguts oficialment i no només de tipus propis, deixant aquests per als de tipus especialitzat. No hi ha llicenciatura pròpia ni perspectiva de cursos de grau en la matèria tot i oferir-se programes de formació continuada i de desenvolupament professional, especialment a Anglaterra i al nord d'Europa.

L'excés de *titulitis* per part dels alumnes espanyols, per exemple, ens porta que molts d'ells, sense cap tipus d'experiència en el món laboral, es matriculin en cursos el contingut del qual els és totalment aliè, fet que provoca que s'hagi de començar el curs a nivell 0, en una fase totalment introductòria produint la falta de temps per ensenyar i adquirir altres coneixements. En altres casos, però, no pas al nostre país, són imprescindibles uns quants anys d'experiència o estar en actiu en el món laboral en qüestió.

Potser el que caldria seria afavorir l'estandardització a tots els nivells d'aquests cursos, incloent-hi l'idioma amb el qual s'imparteix per afavorir la mobilitat, facilitar l'augment d'alumnes estrangers, augmentar el ressò internacional i disminuir l'inconvenient que representa per a molts alumnes el seguiment de cursos amb segons quins idiomes.

És destacable el nombre i el nivell d'aquest tipus de formació a Catalunya (i cal subratllar la Universitat de Barcelona, UB) tot i que, dins la seva geografia algunes universitats es queden força enrere, (seria el cas de la nostra, la Universitat Autònoma de Barcelona, UAB) tot i que a poc a poc, es proposen noves iniciatives que esperem en el decurs d'un temps prudencial es materialitzaran! També són interessants les iniciatives de màsters oferts per la Universitat de València i, en especial, la de Granada.

La creació de l'espai europeu d'educació superior obre grans possibilitats a l'harmonització, la competitivitat i la millora de l'oferta educativa actual en l'àmbit europeu. Aquest espai hauria d'afavorir el contacte i la posada en comú entre personal universitari i professionals del sector en matèries afins. Aquest seria el cas de la museologia, una ciència que, com hem vist fins ara, no ha seguit uns estàndards comuns de cap tipus i que en aquests moments, aprofitant la conjuntura, veuria la possibilitat d'accentuar els contactes i afavorir la discussió de propostes conjuntes sota la supervisió d'organismes internacionals existents en la matèria.

Com que som conscients que aquest tipus de treball és lent i complicat ho simplificarem elaborant una proposta inicial perquè la formació en museologia esdevingui una formació de postgrau, comuna, oficial i obligatòria a tot Europa, seguint uns criteris actuals, adaptables i avaluables a cada centre. A partir d'aquí, s'haurien de crear tota una sèrie de comissions que discutissin i suggerissin canvis i millores que beneficiessin la proposta original per fer-la el màxim d'actual, professional i competitiva



### 3. La proposta d'acció: un programa de màster

El desenvolupament d'un model de formació en museologia que vinculi universitat i món professional només es pot portar a terme si s'imparteix dins un àmbit de formació oficial. Considerem que l'àmbit universitari és l'adequat davant la impossibilitat que, actualment, sigui el mateix personal de museu qui se'n faci càrrec ja que la formació i l'ensenyament a futurs col·legues no és una de les seves prioritats. Tot i així creiem que és important que hi sigui present però mitjançant altres tipus de col·laboracions, com podria ser la participació en programes de pràctiques, de sessions formatives específiques partint de casos reals o d'intercanvis professionals, entre altres.

Esperem que en un futur proper es pugui millorar aquesta situació i s'equilibri la balança perquè sigui quelcom compartit entre les dues institucions que millor poden desenvolupar aquesta tasca. La universitat, aportant el seu contingut teòric i metodològic, i el museu, la seva vessant pràctica i l'enorme experiència en el contacte directe amb tots els components que integren la museologia (col·leccions, espai, visitants, recursos, etc).

La formació de persones en l'àmbit de la museologia no la concebem fora de l'àmbit descrit llevat que sigui per ser ensenyada en centres de recerca o instituts d'investigació adscrits o dependents d'universitats, ja que considerem que és una ciència prou important per requerir de l'experiència de professionals afins a la matèria. No s'hauria de donar en acadèmies o escoles que no en garanteixin un nivell de qualitat en tots els seus àmbits.

La formació en museologia s'ha de pensar dins el context de l'Espai Europeu d'Educació Superior (EEES) tot i que el fet que estigui en procés d'implementació, tant en l'àmbit espanyol com europeu, crea un ambient d'incertesa oficial que ens dificulta la nostra tasca. Per tant, el que trobareu a continuació és un model realitzat segons la informació existent i facilitada pels organismes corresponents durant el segon trimestre de 2007, complementat amb el Reial decret 1393/2007, de 29 d'octubre, el qual, conformement amb el previst en el Títol VI de la Llei orgànica 4/2007 d'Universitats, estableix el marc normatiu per a l'ordenació i la verificació d'ensenyament universitari oficial.<sup>210</sup>

<sup>210</sup> Ministeri d'Educació i Ciència (BOE n. 260 de 30/10/2007, pp. 44037-44048) Reial decret 1393/2007, de 29 d'octubre, pel qual s'estableix l'ensenyament universitari oficial.

"Artículo 1. Objeto. Este real decreto tiene por objeto desarrollar la estructura de las enseñanzas universitarias oficiales, de acuerdo con las líneas generales emanadas del Espacio Europeo de Educación Superior y de conformidad con lo previsto en el artículo 37 de la Ley orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades, en su nueva redacción dada por la Ley orgánica 4/2007, de 12 de abril, por la que se modifica la anterior." Es pot consultar a:

Tot i això, seguim amb la nostra proposta, la creació d'un màster, per a la qual creiem imprescindible la col·laboració entre l'ICTOP i diverses universitats de països diferents. Ara és el moment de proposar-nos la creació d'un màster entre algunes universitats atesa la facilitat en el moviment i l'intercanvi tant d'estudiants com de professors que s'ha plantejat com a objectiu de l'EEES. Proposem la creació d'una aliança de col·laboració entre tres universitats, si és possible estrangeres, com també la implantació de sinergies amb altres programes que portin a terme les institucions col·laboradores que ens permetran gaudir d'una transdisciplinarietat i pluridisciplinarietat difícil d'adquirir si pretenem crear un curs d'aquest tipus a títol individual. Per assegurar l'èxit, caldrà definir i establir clarament qui serà el centre coordinador, què i com procedirà cada un dels centres socis, així com quina serà la política lingüística per evitar possibles malentesos.<sup>211</sup>

I és que és important destacar no només l'europèitziació dels cursos proposats sinó també la seva internacionalització, ja que els consorcis i les aliances entre universitats de països diferents és el que ens permet globalitzar el coneixement i que aquest esdevingui clau en el segle en què vivim. L'intercanvi d'estudiants, la mobilitat de professors i professionals de sectors tan diversos i diferents entre ells com poden ser el de les ciències socials i humanes, les ciències o les enginyeries ens permetrà anar confeccionant una societat basada en el coneixement.<sup>212</sup>

En els darrers anys ja s'han anat engegant diverses iniciatives les quals tenen la formació, no només de postgrau sinó també la de grau com a protagonistes. Ens interessa destacar-ne un parell. La primera, el programa *Erasmus Mundus*, implementat el curs acadèmic 2004-2005, el qual és presentat en la seva pàgina web com:

"A co-operation and mobility programme in the field of higher education. It aims to enhance quality in European higher education and

---

[http://www.boe.es/g/es/bases\\_datos/doc.php?coleccion=iberlex&id=2007/18770&txtlen=1000](http://www.boe.es/g/es/bases_datos/doc.php?coleccion=iberlex&id=2007/18770&txtlen=1000)

<sup>211</sup> La pròpia de cada país a més de l'anglès (el qual s'hauria d'utilitzar, al menys, en tota la documentació i el material necessari per seguir el curs).

<sup>212</sup> En tractar-se d'un màster ofert entre diferents universitats i d'acord amb els objectius de l'EEES, s'hauria de fomentar i facilitar l'intercanvi d'alumnes i professors durant el seu desenvolupament. Considerem que seria interessant que l'alumne realitzés una primera part del màster a la seva universitat mare i optés per un intercanvi. Bé perquè l'opció d'especialització que vol cursar no s'ofereix a la seva universitat d'origen, bé perquè el tipus de pràctiques que ofereix un altre centre li interessin més, fomentant d'aquesta manera la internacionalització del màster i l'intercanvi d'alumnes.

to promote intercultural understanding through co-operation with third countries. The programme is intended to strengthen European co-operation and international links in higher education by supporting high-quality European Masters Courses, by enabling students and visiting scholars from around the world to engage in postgraduate study at European universities, as well as by encouraging the outgoing mobility of European students and scholars towards third countries.”<sup>213</sup>

Com a segon exemple, comentarem la recent creació de *l'European PhD in Science for Conservation* un projecte europeu que engloba una desena d'universitats, així com altres que col·laboren de forma externa, amb l'objectiu d'implementar un projecte únic a escala mundial:

“Since no university postgraduate curricula in Europe specifically addressed to those young scientists willing to become conservation scientists exists, the aim of this project is to fill this gap by promoting the skills and specific competencies of those young researchers who want to acquire a specialised training in the field of conservation of cultural heritage.”<sup>214</sup>

Es tracta d'una iniciativa resultant d'altres d'anteriors que no van desembocar en les expectatives proposades i que actualment gràcies a les accions de diversos programes, entre els quals el *Marie Curie* s'inicià el setembre de 2006.<sup>215</sup> Totes dues iniciatives s'han basat en la recerca de socis, establint consorcis entre les institucions per afavorir i millorar els aspectes comentats.

Com ja hem dit anteriorment, a finals de 2007 es va prendre la decisió oficial en l'àmbit estatal sobre la futura estructura de la formació universitària, tant al nivell de grau com del postgrau amb la publicació del Reial decret 1393/2007, de 29 d'octubre, que, d'acord amb el previst en el Títol VI de la Llei orgànica 4/2007 d'Universitats preveu;

“CAPÍTULO III enseñanzas universitarias oficiales de Grado.

<sup>213</sup> [http://ec.europa.eu/education/programmes/mundus/index\\_en.html](http://ec.europa.eu/education/programmes/mundus/index_en.html)

<sup>214</sup> <http://www.episcon.scienze.unibo.it/episcon>

<sup>215</sup> “Marie Curie Host Fellowships for Early Stage Research Training (EST) are aimed at offering structured scientific and/or technological training as well as providing complementary skills. The training focuses on developing S&T techniques, but it can also include more practical skills such as research management and languages. The idea is to encourage participants to take up long-term research careers by helping them to enhance their job prospects.”

<http://cordis.europa.eu/mariecurie-actions/est/home.html>

Artículo 12. Directrices para el diseño de títulos de Graduado.

1. Los planes de estudios conducentes a la obtención del título de Graduado serán elaborados por las universidades y verificados de acuerdo con lo establecido en el presente real decreto.

2. Los planes de estudios tendrán 240 créditos, que contendrán toda la formación teórica y práctica que el estudiante deba adquirir: aspectos básicos de la rama de conocimiento, materias obligatorias u optativas, seminarios, prácticas externas, trabajos dirigidos, trabajo de fin de Grado u otras actividades formativas. En los supuestos en que ello venga determinado por normas de derecho comunitario, el Gobierno, previo informe del Consejo de Universidades, podrá asignar un número mayor de créditos.

3. Estas enseñanzas concluirán con la elaboración y defensa de un trabajo de fin de Grado. [...]

CAPÍTULO IV Enseñanzas universitarias oficiales de Máster.

Artículo 15. Directrices para el diseño de títulos de Máster Universitario.

1. Los planes de estudios conducentes a la obtención del título de Máster Universitario, serán elaborados por las universidades y verificados de acuerdo con lo establecido en el presente real decreto.

2. Los planes de estudios conducentes a la obtención de los títulos de Máster Universitario tendrán entre 60 y 120 créditos, que contendrá toda la formación teórica y práctica que el estudiante deba adquirir: materias obligatorias, materias optativas, seminarios, prácticas externas, trabajos dirigidos, trabajo de fin de máster, actividades de evaluación, y otras que resulten necesarias según las características propias de cada título.

3. Estas enseñanzas concluirán con la elaboración y defensa pública de un trabajo de fin de máster, que tendrá entre 6 y 30 créditos."

Dues eren les opcions que s'havien plantejat pel que fa a l'estructura formativa universitària a escala europea. La primera, que la formació universitària es basés en tres anys de grau més dos de postgrau mentre que la segona s'estructura en quatre anys de grau més un de postgrau.

Com hem vist en el Reial decret, a l'Estat espanyol ha estat la segona opció la seleccionada, tot i que nosaltres ens inclinàvem per la primera opció mentre realitzàvem aquest estudi en considerar que la matèria que tractem s'hauria de treballar, com a mínim, en dos anys. A partir de l'assoliment d'uns coneixements bàsics per part de l'alumne en un primer curs de 60 crèdits seguit d'un segon curs d'especialització relacionat amb la matèria, el qual hauria de tenir el mateix nombre de crèdits. Atesa la legislació actual hem de seguir-ne les indicacions; és per això que proposem que un cop

formació

l'alumne hagi adquirit una visió i uns coneixements de tipus general en els tres primers cursos del grau, pugui cursar en el quart curs un itinerari d'especialització en museologia que complementaria amb un màster d'un any. D'aquesta manera integrem la nostra proposta de màster en dos anys en l'estructura oficial aprovada pel govern espanyol.

Durant els primers anys, en el grau, els alumnes van adquirint i desenvolupant una sèrie d'habilitats i competències de tipus genèric pròpies d'un estudiant universitari, requisit indispensable per, més endavant, cursar una especialitat. L'estudiant pot triar el grau en funció del que més li interessi, segons les seves afinitats, contextos, maneres de pensar, d'acord amb les expectatives que l'ajudaran a encaminar la seva vida professional. Per poder accedir als estudis de postgrau en museologia l'alumne hauria d'haver superat un grau, de qualsevol tipus, preferiblement de Ciències Humanes o Socials.

D'acord amb el que acabem de comentar, l'estructura real del màster seria d'un sol curs de 60 crèdits i la ideal, de dos cursos, un primer any en el darrer curs del grau de 60 crèdits (corresponent al quart curs del grau, a través d'un itinerari) més un segon any de 60 crèdits (el primer curs propi del màster) el qual ens permet fer combinacions interessants.

### 3.1 Estructura:

El curs que proposem és un MA "màster en museologia", de tipus presencial.<sup>216</sup> Pensat per a alumnes que hagin superat un grau de 240 crèdits. El màster es planteja en un curs d'un any de 60 crèdits ECTS, tot i que es recomana seguir un itinerari en museologia en el quart curs del grau. Un cop superats, l'alumne rebrà un títol oficial amb validesa a tot Europa. En el cas que el graduat hagués cursat un grau de 240 crèdits sense l'itinerari d'especialització en museologia, es requerirà a l'alumne uns coneixements mínims en la matèria, els quals es podrien comprovar a través d'un examen d'homologació o la comprovació que hagués cursat i superat unes assignatures que tinguessin el patrimoni i la museologia com a protagonistes. Aquestes, cursades prèviament en el grau, podrien ser de tipus optatiu, lliure elecció o campus, i donarien a l'alumne una visió general sobre la matèria.<sup>217</sup>

L'estructura d'aquests estudis de màster, tal com hem indicat, seria de dos anys, cada un dels quals organitzat en trimestres. Iniciant-se el curs a l'octubre, el primer trimestre aniria d'octubre a desembre, el segon de gener a març, i el tercer, més llarg, d'abril a setembre. Per què el tercer trimestre seria més extens? Doncs perquè considerem que és un període molt bo per dedicar-lo a activitats concretes com podrien ser les pràctiques dels alumnes a les institucions culturals corresponents o per donar temps d'estudi o treball individualitzat als alumnes per als seus treballs de recerca.<sup>218</sup>

Combinant teoria i pràctica l'alumne cursaria una sèrie d'assignatures obligatòries i optatives organitzades en mòduls trimestrals. Durant el darrer curs del grau, nivell 1 (N1), s'ofereix el contingut bàsic i teòric de l'itinerari en museologia. En el segon, primer curs del màster, nivell 2 (N2), s'ofereixen itineraris d'especialització. Cada itinerari serà ofert per una de

---

<sup>216</sup> No descartem, però plantejar-nos més endavant desenvolupar un programa de màster de tipus virtual. De moment, incorporarem al màxim les NTIC i els recursos virtuals possibles.

<sup>217</sup> El tipus d'assignatura que suggerim podria ser quelcom semblant a les actuals assignatures de patrimoni i museologia establertes oficialment en els vigents plans d'estudi de la llicenciatura d'Història de l'Art però revisant el nombre d'hores, el contingut i la metodologia per adaptar-lo al sistema europeu. Consistirien en cursos comuns per a qualsevol alumne de la facultat que fos de les universitats que impartissin el màster. D'altra banda, destacarem l'ampliació prevista pel que fa al nombre de crèdits ECTS referent a la matèria instrumental de "Patrimoni històric artístic" passant de 12 crèdits normals a uns 18 ECTS segons la fitxa tècnica de proposta de títol universitari de grau segons RD 55/2005, de 21 de gener.

<sup>218</sup> MA Museums & Galleries units and credits with ECTS equivalents, Southampton University

[https://webmail.uab.es:8080/attach/units%20and%20credits.doc?sid=&mbox=INBOX&chars=et=escaped\\_unicode&uid=7354&number=2&filename=units%20and%20credits.doc](https://webmail.uab.es:8080/attach/units%20and%20credits.doc?sid=&mbox=INBOX&chars=et=escaped_unicode&uid=7354&number=2&filename=units%20and%20credits.doc)

formació

les universitats que conformen l'aliança de col·laboració establerta en funció de la seva especialització, pel que fa a mitjans i professionals. D'aquesta manera afavorim la internacionalització, la transdisciplinarietat i la pluridisciplinarietat que tant persegueix aquest nou sistema educatiu.

Proposem tres itineraris per començar, els quals representen les principals àrees de treball del museu d'avui descrites al llarg de l'estudi. Aquests serien els de gestió i comunicació de les col·leccions, el de *management* museístic i el de conservació-restauració. Cada un d'ells s'impartiria en un centre especialitzat dels que conformen la col·laboració afavorint la mobilitat de l'alumne en funció de l'àrea en què es vulgui especialitzar. Tot i que cada centre imparteixi el seu itinerari el primer mòdul del màster serà comú a totes les universitats ja que es tracta d'un contingut de tipus teòric general, que ens nivella els coneixements dels alumnes i ens permet partir d'un punt comú.

<b>Grau</b>	<b>Primer Curs</b>		
	<b>Segon Curs</b>		
	<b>Tercer Curs</b>		
	<b>Quart Curs =&gt;</b>	<b>N1. Itinerari Teòric</b>	
	M.1.1	M.1.2	M.1.3
<b>Màster</b>	<b>Primer Curs =&gt;</b>	<b>N2. Especialització</b>	
	M.2.1	M.2.2	M.2.3

*Quadre XVIII. Estructura del màster en museologia.*

### 3.2 Contingut:

En el darrer curs del grau, en l'itinerari en museologia, nivell 1 (N1), s'ofereix a l'alumne un contingut teòric de tipus genèric, amb l'objectiu de dotar a tots els alumnes de la informació i el coneixement bàsic sobre el sector. Al llarg de tres trimestres, l'alumne cursarà un total de sis mòduls, dos per trimestre.<sup>219</sup> Aquest contingut donarà a l'alumne una visió general del món de la museologia: el concepte de museu, la seva evolució i transformació, el marc legal i organitzatiu, la professió i el desenvolupament de la carrera professional. Tot això complementat per una sèrie de casos pràctics i un treball de recerca.

En detall, els mòduls que cursaran els alumnes en el seu primer curs són els següents:

#### **Mòdul 1, 10 crèdits ECTS. N1 (primer trimestre):**

-**Títol:** museus, museologia, museografia.

-**Descriptor:** l'objectiu fonamental d'aquest mòdul és enunciar i analitzar el concepte de museu, els continguts de la museologia i de la museografia com a ciència i com a pràctica, en concret, del museu d'art partint de la natura i el significat dels objectes i les col·leccions, la seva història, evolució i tendències tant en l'àmbit internacional com en l'espanyol. Aquests conceptes ens permetran entendre les funcions bàsiques del museu del segle XXI.

#### **Mòdul 2, 10 crèdits ECTS. N1 (primer trimestre):**

-**Títol:** el museu avui.

-**Descriptor:** en aquest segon mòdul s'ofereix a l'alumne una visió general dels museus, en concret, dels d'art, des de la Segona Guerra Mundial fins a avui i de la situació cultural més actual: crisi del concepte de museu, internacionalització, mercantilització del museu d'art. Les perspectives del segle XXI, les noves manifestacions artístiques i les seves implicacions socials, culturals, econòmiques i polítiques en un món globalitzat; la diversitat cultural, per acabar descrivint les funcions i finalitats del museu de la segona dècada del 2000.

#### **Mòdul 3, 10 crèdits ECTS. N1 (segon trimestre):**

-**Títol:** marc legal i organitzatiu del museu.

---

<sup>219</sup> El mòdul és una estructura organitzativa del contingut que és elàstica, no equivalent a assignatura, i que ens permet englobar diversos àmbits temàtics. Hem valorat aquests mòduls amb 10 cr ECTS cada un d'ells però es podrien fer altres combinacions de més o menys crèdits.



**-Descriptor:** presentació i discussió dels marcs legal, econòmic, institucional i organitzatiu en què s'inscriu el museu; tractament d'aquests a diferents nivells: autonòmic, estatal, europeu i internacional.

**Mòdul 4, 10 crèdits ECTS. N1 (segon trimestre):**

**-Títol:** estàndards en la pràctica del museu.

**-Descriptor:** parlarem de la professió, l'ètica i els valors en el professionalisme i en la metodologia de treball, definició de criteris i protocols d'actuació en totes i cada una de les tasques que cal desenvolupar en el museu així com per a la seva avaluació; desenvolupament de la carrera.

**Mòdul 5, 10 crèdits ECTS. N1 (tercer trimestre):**

**-Títol:** seminari teoricopràctic.

**-Descriptor:** en aquest mòdul es vol donar una vessant més pràctica al contingut teòric ofert durant els dos primers trimestres. Inclou conferències, anàlisi de projectes i visites a diferents institucions culturals.

**Mòdul 6, 10 crèdits ECTS. N1 (tercer trimestre):**

**-Títol:** treball de recerca/projecte.

**-Descriptor:** durant aquest darrer període l'alumne haurà de fer un treball d'iniciació a la recerca sobre algun dels temes treballats durant el curs. S'entregarà al final del curs. Es podrà fer individualment o en grup i es defensarà davant de professors i companys.

El segon curs del màster, nivell 2 (N2), es caracteritza per l'especialització. Organitzat en tres trimestres i cada un d'ells també en mòduls, en el primer es cursarà un contingut de tipus teòric comú sigui quin sigui l'itinerari d'especialització que esculli l'alumne. A partir del segon mòdul, el contingut serà de tipus específic. Prèviament l'alumne haurà optat per un dels itineraris oferts i és que, com hem comentat anteriorment, ens centrarem en àrees de treball. Concretament en les àrees que considerem que generen perfils professionals amb demanda en el mercat laboral actual.

Segons aquest criteri, l'alumne podrà escollir un dels tres itineraris proposats per les universitats participants, segons els acadèmics i professionals amb què compti així com l'experiència en el sector que pugui acreditar. És una decisió que l'alumne prendrà *a priori*, abans de l'inici del màster, permetent a l'alumne saber que s'hauria de desplaçar, durant un curs acadèmic, al centre que més li interessés en funció de l'itinerari

seleccionat. Els itineraris són: gestió i comunicació de les col·leccions, *management* museístic i conservació-restauració en el museu. Aquests, com indica el seu nom, proposen un recorregut per les àrees d'un museu del segle XXI. L'enumeració i descripció de les seves tasques, objectius i finalitats així com saber desenvolupar les feines del dia a dia en són el contingut.

La institució coordinadora del màster hauria d'escollir un dels itineraris proposats, sent aquest el que oferiria, especificant i desglossant les seves característiques. Creiem que l'itinerari "Gestió i comunicació de les col·leccions" és el que atès el tipus de contingut i formació millor podríem desenvolupar segons la nostra preparació. És per aquest motiu que en desglossem el contingut. El curs parteix, com ja hem indicat anteriorment, d'un primer mòdul de tipus general, es passa a treballar aspectes concrets de la gestió de la col·lecció, la comunicació i l'acció educativa. Per acabar, l'alumne ha d'escollir entre dues opcions, una primera opció basada en una via professionalitzadora, que consisteix en un programa de pràctiques, o una segona via, la de recerca, mitjançant la qual l'alumne s'inicia en el món de la investigació.

L'objectiu de la via professionalitzadora és la introducció a la realitat professional del patrimoni cultural i la museologia. Per assolir-ho desenvoluparem un programa de pràctiques totalment detallat i especificat perquè sigui seguit per l'alumne així com supervisat i avaluat a tres bandes: l'alumne, el tutor universitari i el tutor del centre receptor.<sup>220</sup>

Les pràctiques haurien de tenir una durada aproximada d'unes 300 hores durant un període de temps que hauria d'oscil·lar entre un mínim de tres mesos i un màxim de cinc. Indiquem un mínim d'estada perquè considerem que és necessari que l'alumne es familiaritzi amb el dia a dia de la institució, prengui consciència del treball real i s'hi vagi habituant; i un de màxim perquè coincideix amb el període oficial de finalització del màster.

Durant aquest període l'alumne hauria de dur a terme un treball en etapes. La primera seria d'aclimatació i coneixença del centre en la qual l'alumne hauria de passar per totes i cada una de les àrees de treball per conèixer de primera mà la feina que s'hi fa i els professionals que les desenvolupen. En una segona, l'alumne s'hauria de centrar en una àrea, una subàrea, un

---

<sup>220</sup> En aquest programa de pràctiques s'haurien de tenir en compte una sèrie de punts: Primerament, la selecció dels centres, realitzada amb la implicació del departament, hauria d'incloure institucions d'àmbits ben diversos. En segon lloc, fixar el nombre i el tipus de crèdits. En tercer lloc, fixar i coordinar les competències que l'alumne ha d'assolir a partir del contingut dels mòduls realitzats durant el curs. En quart lloc, determinar el sistema d'avaluació de l'aprenentatge. En cinquè lloc establir criteris d'assignació de places i, finalment, coordinar el programa i tutoritzar de forma individualitzada cada alumne.

formació

departament o una secció per fer el seguiment de la feina sorgida del dia a dia d'una institució cultural. Finalment, en una tercera i darrera etapa, l'alumne hauria de ser capaç de portar, d'inici a fi, algun tipus de projecte, cas o feina en concret i que es pugui avaluar.

L'objectiu de la via de recerca hauria de ser, després d'un període d'iniciació a la recerca i a la investigació, aconseguir una suficiència investigadora que li permeti accedir a la realització, lectura i aprovació d'una tesi doctoral i aconseguir el títol de doctor en l'especialitat de museologia.

Aquesta suficiència investigadora es podria acreditar amb l'exposició pública d'un treball de recerca de temàtica museològica en la qual el candidat demostraria la seva solvència teòrica i metodològica per desenvolupar una investigació. Un cop superat el programa docent i el període de recerca, l'alumne efectuaria l'exposició del treball davant un tribunal proposat pel Departament i la resta de companys del màster.

Aquesta via ens permetria ampliar i millorar en nombre i qualitat les publicacions d'una àrea de coneixement i de recerca que actualment és bastant precària, així com afavorir la formació de professionals acadèmicament molt ben preparats.

Així doncs, l'itinerari específic que proposem en el curs del màster es:

**Mòdul 1, 10 crèdits ECTS. N2** (primera part del primer mòdul): comú als tres itineraris.

-**Títol:** l'organització del museu, les seves àrees.

-**Descriptor:** dins d'aquest primer mòdul s'oferiran uns continguts bàsics sobre cada una de les àrees amb les quals organitzem el museu d'art del segle XXI; uns coneixements que considerem imprescindibles per a qualsevol persona que vulgui treballar en l'àmbit del museu.

**Mòdul 2, 10 crèdits ECTS. N2** (segona part del primer mòdul): específic de l'itinerari "Gestió i comunicació de les col·leccions".

-**Títol:** la gestió de la col·lecció.

-**Descriptor:** en el segon mòdul l'alumne rebrà formació entorn una àrea en concret i tres de les seves principals tasques, l'adquisició, la documentació i l'exposició. Saber què és la documentació de museus, per què cal documentar, com i qui ho ha de fer, així com conèixer els principis generals que envolten l'exposició: el projecte, la gènesi i l'execució.

**Mòdul 3, 10 crèdits ECTS. N2 (segon trimestre): específic.**

**-Títol:** la comunicació aplicada al museu.

**-Descriptor:** l'objectiu d'aquest tercer mòdul és conèixer la teoria i les tècniques de la comunicació i el màrqueting aplicables al museu, al desenvolupament d'un pla de màrqueting; l'estudi dels públics i el coneixement dels no públics, l'anàlisi del consumidor i de la oferta; la recerca i la promoció estratègica; el producte que volem oferir; l'esponsorització; l'avaluació.

**Mòdul 4, 10 crèdits ECTS. N2 (segon trimestre): específic.**

**-Títol:** l'acció educativa.

**-Descriptor:** partint de la teoria de l'educació i l'aprenentatge, aprofundirem en l'educació al museu. Els estudis de visitants per determinar les seves necessitats comunicatives, així com el planejament, el disseny, la producció i l'avaluació de programes, activitats i materials didàctics per a públics diferents.

**Mòdul 5, 20 crèdits ECTS. N2 (tercer trimestre):** l'alumne ha d'escollir entre la via professionalitzadora o la de recerca.

**Via professionalitzadora.**

**-Títol:** pràctiques en una organització cultural.

**-Descriptor:** l'objectiu de la via professionalitzadora és la introducció a la realitat professional, l'afiançament dels continguts teòrics des d'una actitud activa i crítica guiat per un tutor. La durada aproximada de les pràctiques seria d'unes 300 hores (període de temps que hauria d'oscil·lar entre un mínim de tres mesos i un màxim de cinc). Al final de les pràctiques l'alumne ha d'entregar una memòria.

És competència de la universitat assignar un centre de pràctiques, amb el qual s'ha signat, prèviament, un conveni.

**Via de recerca.**

**-Títol:** treball de recerca.

**-Descriptor:** treball escrit de caràcter obligatori que té com a objectiu, un cop defensat davant un tribunal, que l'alumne aconsegueixi la suficiència investigadora. És preceptiva la direcció per part d'un tutor, seguint una sèrie de pautes i límits.

### **3.3 Objectius:**

- Formar bons professionals capaços d'integrar-se al món dels museus.
- Desenvolupar un programa formatiu específic que atorgui a l'alumne un bagatge conceptual bàsic i alhora específic de la museologia.
- Dotar l'alumne de les principals competències, habilitats, eines i recursos teòric i pràctics per al seu desenvolupament professional.
- Potenciar entre l'alumnat l'adquisició de l'hàbit de treballar en equip afavorint la participació en projectes i accions concretes.
- Afavorir el contacte directe amb la realitat professional no només a través dels professionals que impartiran les classes, dels casos pràctics que treballaran les conferències o les visites que puguin fer a segons quins centres, sinó també gràcies al programa de pràctiques al qual podran accedir durant els darrers mesos del màster.
- Reflectir els continguts teòrics en una sèrie de casos pràctics que els alumnes analitzaran per entendre i assimilar aquests coneixements.

### 3.4 Criteris:

Alguns dels criteris en els quals ens hem basat i hem tingut en compte a l'hora d'idear i confeccionar el màster han estat:

- El seguiment dels criteris marcats pel document elaborat pel màxim organisme internacional en la formació professional en museologia, l'*International comitee for training of personnel*, ICTOP, las "Guías para el desarrollo profesional de museo", de l'ICOM.
- L'elaboració del contingut del màster tenint en compte el context tan acadèmic com professional actual que envolta el món de la cultura i del museu en particular.
- Que fos un màster compartit entre diverses universitats, entre les quals, al menys dues, d'un país europeu diferent del que el proposa.
- Tenir en compte altres programes de postgrau que funcionen actualment, com per exemple l'*Erasmus Mundus*.<sup>221</sup>
- Creació d'una comissió internacional de professionals, d'àmbits diversos, entre els quals acadèmics així com membres d'associacions i comitès del sector per assessorar, validar i avaluar la proposta (per portar-ho a terme hauríem de crear un model d'avaluació anual que admetés canvis i millores anuals).
- Seguiment, adaptació i aplicació d'un model de qualitat i d'acreditació tant pel programa en si mateix (objectius de formació i competències del títol, pla d'estudis, organització i gestió, recursos humans i materials) com pel treball de l'estudiant i del professorat.<sup>222</sup>
- Que l'estructura de màster pogués ser modificada i adaptada per cada centre universitari que l'imparteixi mantenint una troncalitat, així com definir una sèrie de mecanismes que facilitin els canvis, retocs, novetats o adaptacions.
- Que els professors que impartissin les assignatures fossin experts en la matèria (no només doctors d'àmbit acadèmic sinó també reconeguts especialistes professionals en actiu del sector).
- Que el nombre d'alumnes admesos per seguir el curs fos raonablement equilibrat per permetre un bon seguiment i aprofitament tant de l'ensenyament com dels recursos que puguem oferir (entre 20 i 30 persones).

---

<sup>221</sup> Op. Cit [http://ec.europa.eu/education/programmes/mundus/index\\_en.html](http://ec.europa.eu/education/programmes/mundus/index_en.html)

<sup>222</sup> Considerem important aquest apartat però, incapaços d'aturar-nos-hi ara, ho apuntem per a una futura via de treball que pensem que queda per fer. Com a referència prendrem el que ens indica l'ANECA en la seva *Guía para la evaluación de los títulos oficiales de máster*, 2007 [http://www.aneca.es/active/docs/posgrado\\_manualmejora\\_070226.pdf](http://www.aneca.es/active/docs/posgrado_manualmejora_070226.pdf)

formació

- Que es disposés dels recursos humans i materials necessaris per poder oferir i gaudir d'una optimització del curs.

La perspectiva externa i els indicis relatius a la demanda tant acadèmica com professional que ens porten a confeccionar aquest màster són els següents. Les perspectives del sector professional són bones, hi ha sensibilització i demanda, tant des de la vessant professional com de l'acadèmica gràcies al fet que la cultura i el patrimoni han adquirit un gran protagonisme i al consegüent increment de la demanda de serveis culturals. Pel que fa als primers, i després d'analitzar l'oferta que hi ha tant en l'àmbit espanyol com europeu pel que fa a màsters i cursos de postgrau en museologia i patrimoni hem detectat que són bàsicament les universitats les encarregades d'oferir aquest tipus de formació. L'oferta està força localitzada però hi ha demanda per part dels estudiants els quals tendeixen a realitzar cursos de postgrau un cop finalitzen la seva llicenciatura per ampliar coneixements en àrees no treballades durant la llicenciatura, el nombre de matriculats acostuma a ser alt. Un altre indicador de demanda important és el fet que en tractar-se d'un màster oficial, els preus que han de pagar els estudiants estan subvencionats per l'Estat.<sup>223</sup>

Pel que fa als sectors professionals, considerem que, per àrees de treball, la demanda es troba en:

- Directiu, tècnic o administratiu: en museus, arxius, biblioteques, auditoris.
- Gestió cultural: en empreses i institucions públiques o privades, fundacions.
- Docència i investigació: en universitats, centres de recerca.
- Empreses: de tipus molt divers, turístiques, editorials, etc.
- Associacions, de tipus cultural.
- Comunicació i premsa: empreses del sector, revistes i publicacions especialitzades.

---

<sup>223</sup> Ministerio de Educación y Ciencia (BOE n. 260 de 30/10/2007, pp. 44037-44048) Real decreto 1393/2007, de 29 de octubre, por el que se establece las enseñanzas universitarias oficiales. "Artículo 7. Precios públicos de las enseñanzas universitarias oficiales. De acuerdo con lo dispuesto en el apartado b del artículo 81 de la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades, en su nueva redacción dada por la Ley Orgánica 4/2007, de 12 de abril, por la que se modifica la anterior, en las enseñanzas conducentes a la obtención de títulos de carácter oficial y validez en todo el territorio nacional, e impartidas en universidades públicas, los precios públicos y derechos los fijará la Comunidad Autónoma, dentro de los límites que establezca la Conferencia General de Política Universitaria, que estarán relacionados con los costes de la prestación del servicio."

### 3.5 Fitxa tècnica del màster:<sup>224</sup>

Nom: MA en museologia (MA in museum studies).

S'hauria de preveure una al·lusió a l'itinerari.

Centre coordinador: x (es podria fer una menció als centres consorciats.)

Títol: Un cop superats els 60 crèdits ECTS del màster, l'alumne hauria de rebre un títol oficial amb validesa en l'àmbit europeu.

Requisits d'entrada: haver superat una llicenciatura (de 300 crèdits) o un grau (de 240 ECTS) .

En el cas que fos un grau de 180 crèdits ECTS, cursar l'itinerari de quart curs del grau d'especialització en museologia o, en el cas que no s'ofereixi, tenir uns coneixements mínims sobre la matèria que ens ocupa (els quals seran avaluats mitjançant una prova de nivell o a partir de la validació de l'expedient acadèmic del candidat).

Es valoraran i es prioritzaran les sol·licituds que acreditin millor expedient acadèmic així com l'experiència professional o en pràctiques en el món de la cultura; en especial, de la museologia i el patrimoni.

La càrrega lectiva: 60 ECTS en total. Organitzat en un curs acadèmic, d'un any de durada.

Contingut i organització:<sup>225</sup>

Es facilita només l'estructura detallada del curs en mòduls. Els crèdits i el trimestre en què s'ofereix, així com un descriptor de cada un dels mòduls.

Definició de les competències del màster:

Les específiques:

- Coneixement, anàlisi i relació entre els grans corrents artístics i les produccions culturals
- Coneixement d'informació relativa a l'àmbit d'estudi

---

<sup>224</sup> Fonts: AQU (Agència per a la Qualitat del Sistema Universitari de Catalunya) protocol per a l'elaboració de la proposta de nou ensenyament. Titulacions de màster. <http://www.aqucatalunya.org>; ANECA (Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación) <http://www.aneca.es>: *programa de Convergencia Europea. Libros Blancos. El proyecto tuning de la Comisión Europea*, [http://ec.europa.eu/education/policies/educ/tuning/tuning\\_es.html](http://ec.europa.eu/education/policies/educ/tuning/tuning_es.html); l'ICTOP (l'International Committee for the Training of Personnel) <http://ictop.f2.fhtw-berlin.de>

<sup>225</sup> L'organització detallada del programa amb el seu calendari, els horaris, els plans docents, l'avaluació o l'oferta d'assignatures, entre altres, es facilitaria a l'inici de cada curs.



formació

- Coneixement dels diferents recursos patrimonials
- Coneixement de la normativa sobre el patrimoni i la museologia
- Coneixement de la problemàtica de gestió i difusió de la cultura

Les transversals:

- Polivalència
- Compromís ètic
- Capacitació intel·lectual i *savoir faire*
- Comunicació oral i escrita
- Raonament crític
- Aprenentatge autònom
- Coneixement i aplicació de tecnologies de la informació en l'àmbit d'estudi
- Coneixement d'una llengua estrangera
- Motivació per la qualitat
- Capacitat d'organització i planificació
- Treball en equip de forma interdisciplinària

Els mètodes d'ensenyament emprats:

La metodologia d'ensenyament en aquest màster es basarà en l'anàlisi i l'estudi de casos, l'assistència a actes, classes magistrals, el treball presencial així com el treball autònom (cerca d'informació...) i el treball dirigit (ex. elaboració de treballs), l'exposició per part de l'estudiant, sortida de camp, tutoria, visionat o audició de documents o el treball virtual entre d'altres, seguint en tot moment la metodologia suggerida per l'EEES.

Pràctiques:

Existents per aquells alumnes que escullin la via professionalitzadora.

L'avaluació:

L'alumne haurà de fer una sèrie de proves avaluadores a l'inici, durant i al final del curs per facilitar l'avaluació continuada que es detallarà quan comença el curs en funció de la metodologia exacta d'ensenyament que s'utilitzi.

El programa de mobilitat. En tractar-se d'un màster ofert entre diferents universitats i d'acord amb els objectius de l'EEES, s'hauria de fomentar i facilitar l'intercanvi mitjançant beques i ajuts a estudiants i professors.<sup>226</sup>

Les col·laboracions:

---

<sup>226</sup> En tractar-se d'un màster de tipus oficial es podrà beneficiar de beques i ajuts estatals diversos, com els ja citats *Erasmus mundus* i *Mary Curie*, entre altres.

Distingirem les col·laboracions de les institucions responsables del programa marc del màster (les diverses universitats, professionals, institucions que participen en els programes de pràctiques, associacions que hi participen de forma directa, entre altres), de les col·laboradores a nivell financer, de patrocini, mecenatge o de prestigi.

Inici: el 2010. Aprofitant la meta que s'han imposat en l'àmbit europeu els membres de l'EEES.

#### **4. Conclusions i futures vies**

No som els primers ni els únics als quals ens preocupa el tema dels perfils professionals del museu d'avui ni el camí que han de fer les persones que hi volen arribar per treballar-hi com a professionals. Persones del nostre país i en especial, professionals en altres països també hi estan treballant. És un tema de gran actualitat, que preocupa cada vegada més. Bona mostra d'això és el document de treball aprovat en la darrera assemblea internacional de l'ICOM feta l'agost de 2007 per part d'un comitè internacional format per especialistes de tot el món que es dediquen a temes de formació de personal, l'ICTOP.

El nostre propòsit, lluny d'esdevenir una proposta internacional, pretén aprofitar la conjuntura de canvi en el sistema educatiu universitari espanyol i europeu per intentar, des de la formació, proposar un tipus de formació universitària, oficial, que serveixi de punt de partida per anar ampliant i millorant, a poc a poc.

Atesa la falta de professionals específics en el món del museu, voldríem evitar que es produeixi intrusisme professional per part de persones d'altres sectors o fins i tot de persones dins una mateixa institució. Qualsevol que treballi en àrees funcionals del museu amb una formació universitària bàsica, sumat a l'exercici de la pràctica sembla suficient per avalar una professió especialitzada.

És evident que parlem d'una institució molt concreta: el museu d'art. Tal i com hem anat veient, el museu ha evolucionat, s'ha diversificat i requereix persones d'àmbits transversals. Però sempre hem de tenir un objectiu comú: han d'estar preparats i formats per desenvolupar la seva activitat professional.

La majoria de les iniciatives de programes de formació que trobem avui són universitàries, amb algunes col·laboracions esporàdiques amb altres institucions i museus, utilitzades en la majoria dels casos com a centres de pràctiques per als alumnes inscrits en els cursos. Aquest fet, sumat a la falta de relació professional, provoca un desequilibri entre la realitat professional i el panorama formatiu. A més, hi ha poca o cap coordinació entre propostes, i no es tenen en compte els requisits suggerits pels organismes internacionals; unes guies que, actualment, s'haurien de revisar. En no haver-hi estàndards obligatoris internacionals sobre què, com i de quina manera s'ha d'impartir aquest tipus de formació, cada centre en desenvolupa un de propi, en funció, bàsicament, dels seus recursos humans i dels professionals que impartiran els cursos i els seminaris.

Com ja hem comentat, els indicis relatius a la demanda tant acadèmica com professional que ens han portat a confeccionar aquest màster són degudes a les bones perspectives del sector professional donades la sensibilització i la demanda, tant des de la vessant professional com des de l'acadèmica, ja que la cultura i el patrimoni han adquirit un gran protagonisme i, consegüentment, hi ha un increment de la demanda de serveis culturals. A més, hi ha una demanda per part dels estudiants els quals tendeixen a realitzar cursos de postgrau un cop finalitzen la seva llicenciatura/grau per ampliar coneixements en àrees no treballades fins aleshores. El nombre de matriculats acostuma a ser alt. Finalment, ens fixarem en un darrer indicador de demanda per part dels estudiants, els preus que han de pagar, en tractar-se d'un màster oficial està subvencionat per l'Estat.

Alguns dels criteris en els quals ens hem basat i hem tingut en compte a l'ora d'idear i confeccionar el màster han estat.

- El seguiment dels criteris marcats pel document elaborat pel màxim organisme internacional en la formació professional en museologia, *l'International comitée for training of personnel*, ICTOP, las "Guías para el desarrollo profesional de museo", de l'ICOM
- El context tant acadèmic com professional actual que envolta el món de la cultura i del museu en particular
- La participació de diverses universitats, entre les quals, al menys dues, hauria de ser d'un país europeu diferent del que el proposa
- La consideració d'altres programes de postgrau que funcionen actualment
- La creació d'una comissió assessora que validi i avaluï el programa
- Que l'estructura de màster pugui ser fàcilment modificada mitjançant una sèrie de mecanismes preestablerts
- Que els professors que imparteixin les assignatures siguin experts en la matèria
- Que el nombre d'alumnes admesos sigui d'un màxim de 30 persones o que es disposi dels recursos humans i materials necessaris per poder oferir i gaudir de la màxima optimització del curs.

L'objectiu del màster és formar bons professionals capaços d'integrar-se al món dels museus dotant-los de les principals competències, habilitats, eines i recursos teòrics i pràctics per al seu desenvolupament professional. Aquest es pretén assolir mitjançant la formació teòrica i afavorint el contacte directe i constant amb la realitat professional amb l'estudi i la realització de casos pràctics, l'assistència a conferències d'especialistes, les visites a museus per

formació

conèixer la realitat de primera mà i, fonamentalment, amb la realització de pràctiques durant els darrers mesos del màster.<sup>227</sup>

Un màster del qual ja hem esbossat l'estructura i el contingut inicial però que pretenem desenvolupar i transformar a mesura que vagi evolucionant el context. Esperem poder-ho treballar conjuntament amb altres universitats i professionals del sector per poder crear un màster amb tantes especialitzacions com perfils professionals es defineixin. No hem d'oblidar que ja s'estan fent els esbossos de les primeres guies a escala internacional promocionades per l'ICOM així que no seria descartable que en un temps relativament proper aquests s'estandarditzin i s'estenguin internacionalment. Seria el moment idoni per millorar els documents relatius al desenvolupament professional, els quals, com ja hem comentat, s'han d'actualitzar.

L'elaboració d'un sistema d'avaluació i actualització per al programa de màster esbossat seria un dels temes que deixariem oberts per a properes investigacions. No l'hem oblidat, ho hem deixat de banda conscients de les nostres limitacions per desenvolupar un programa d'avaluació correcte i, lluny de voler caure en l'error tan criticat en el nostre estudi sobre l'intrusisme professional, preferim esperar el sorgiment de programes estandarditzats amb aquesta finalitat ajudats per professionals experts.<sup>228</sup>

I és que, si fem un repàs ràpid als objectius fixats en iniciar aquest estudi, bona part d'aquests han estat assolits. Hem començat per examinar el concepte "museu", enumerant-ne les funcions i finalitats així com definint les àrees de treball que hauria de tenir el museu del segle XXI i els professionals que hi hauríem de trobar. Hem continuat coneixent la realitat d'una professió: la de professional de museu. Hem analitzat l'organització interna dels professionals que conformen alguns dels museus d'art actuals i raonar la creació d'una proposta segons la qual les àrees de treball del museu tradicional s'han d'ampliar i reestructurar. La creació d'un organigrama de les àrees del museu a partir del qual analitzar cada un dels

---

<sup>227</sup> Un programa de pràctiques amb el qual creiem fermament. No en va sóc responsable de l'actual assignatura de "pràctiques de museologia" que es porta a terme en el darrer curs de la llicenciatura d'Història de l'Art de la UAB tot i que sóc conscient que s'ha perfeccionar, adaptar i estandaritzar al nou context de l'EEES. L. ARCINIEGA GARCIA reflexiona sobre el tema en un article recentment publicat: "La profesionalización en la formación de los historiadores del arte a través de las prácticas externas", *Ars Longa*, 2007, núm. 16, pp. 187-203.

<sup>228</sup> L'ANECA, com indica la seva web, és una "fundación estatal creada el 19 de julio de 2002, en cumplimiento de lo establecido en la LOU. ANECA tiene como misión: contribuir a la mejora de la calidad del Sistema de educación superior, mediante evaluación, certificación y acreditación de enseñanzas, profesorado e instituciones." Com a tal ha elaborat tota una serie de documents bàsics per a assolir el seu objectiu. Un d'aquests és la "Guía per a l'avaluació de títols de màster" amb el qual ens hem inspirat, consultable a: [http://www.aneca.es/active/docs/posgrado\\_manualmejora\\_070226.pdf](http://www.aneca.es/active/docs/posgrado_manualmejora_070226.pdf)

llocs a cobrir tenia un objectiu a assolir, l'àmbit formatiu dels qui les han d'ocupar ja que hauríem de donar resposta a totes i cada una de les necessitats que planteja el professional de museu avui.

A més, ens hem plantejat conèixer, de forma general, el marc legislatiu que envolta l'actual sistema educatiu i el del món del patrimoni i la museologia així com tenir notícia dels documents que envolten la professió. Es tracta d'una font bàsica per al nostre estudi però que ens porta a reflexionar sobre la necessitat de millorar i actualitzar bona part dels documents existents.

Finalment, el fet d'examinar el panorama actual de la formació en el camp de la museologia ens ha servit com a punt de reflexió per raonar com organitzar la docència d'una ciència que cada vegada implica més agents i ha canviat molt, però que els seus plans d'estudi continuen sent quasi inexistent i totalment teòrics. Tota aquesta reflexió ens ha servit per crear i desenvolupar un model de formació d'àmbit museològic en el sistema universitari reglat, un màster oficial, vinculant universitat i món professional i aprofitant la conjuntura de l'espai d'educació superior europeu.

Gràcies a l'assoliment d'aquests objectius, tanquem aquest estudi deixant obert el camí per seguir treballant en un tema que ens apassiona, la formació de professionals. És per aquest motiu que no descartem ampliar el nostre propòsit cap a la formació de professionals ja en actiu i elaborar programes de formació constant adequats a les demandes del sector.

## Abreviatures

*ANABAD* **ANALES y BOLETÍN** de la Confederación de asociaciones de Archiveros, Bibliotecarios, Museólogos y Documentalistas

*AE* **ART EDUCATION** (National American Art Education Association)

*ATMC* Full informatiu de l'Associació de Treballadors de Museus de Catalunya

*BMAB* **BUTLLETÍ dels Museus d'Art de Barcelona** (Junta de Museus de Catalunya)

*CU* **CURATOR**, American Museum of Natural History, New York

*DEM* **DE MUSEUS**, Servei de Museus, Barcelona

*JOEIM* **JOURNAL OF EDUCATION IN MUSEUMS** (Leicester University)

*MECPF* **MUSÉES ET COLLECTIONS PUBLIQUES DE FRANCES**, Association Générale des Conservateurs des Collections Publiques de France

*MU* **MUSEOLOGIA**, Rassegna di studi e ricerca. Centro di Studi di Firenze, Itàlia

*MN* **MUSEUM NEWS**, American Association of Museums

*MSJ* *Journal of Conservation* & **MUSEUM STUDIES JOURNAL**, (University College London, UK)

*MWP* **MUSEUM WORK PAPERS** de l'ICOFOM (International comitée for museology)

*NI* *Notícias del ICOM*, **Boletín del Consejo internacional de Museos (en la seva versió anglesa: ICOM NEWS, Boletín del International Council of Museums)**

*PH* **BOLETÍN ANDALUZ DEL PATRIMONIO HISTÓRICO**, Instituto de patrimonio histórico, Sevilla.

*RDM* **REVISTA DE MUSEOLOGIA**, revista de la Asociación Española de Museólogos

## 5.BIBLIOGRAFIA

### Bibliografia

1. Patrimoni i gestió cultural
2. Museologia i museografia
3. Formació

Recursos electrònics

### Patrimoni i gestió cultural:

AA.VV, *Art i patrimoni. Cultura i natura*. Girona: Universitat de Girona, 1996.

AA.VV, *Difusión del Patrimonio Histórico. Cuadernos*. Sevilla: Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico, 1996.

AA.VV, *Gestió del patrimoni històric*. Barcelona: UOC, 2001.

AA.VV., *Patrimonio, museos y turismo cultural: claves para la gestión de un nuevo concepto de ocio*. Córdoba: UC, 1998.

AA.VV., *La gestión cultural*. Murcia: Cajamurcia, 1995.

AA.VV., *Comunicación educativa del patrimonio: referentes, modelos y ejemplos*. Gijón: Trea, 2003.

AA.VV, "La notion de patrimoine", Revue de l'art, núm.48, París, 1980, pàg.5-32.

AA.VV, "Proposta de reciclatge per la deixalla fòsil", Cota Zero, núm. 15. Vic: 1999, pàg. 91-102.

AA.VV, "Debate e investigación:trabajar en patrimonio: expectativas y dificultades en un mercado laboral desarticulado", PH, núm. 54, volum 13, Juliol de 2005.

AA.VV, *Vrai or faux l'expertise des objets d'art et de collection*. París: Union fransaise des experts, 1994.

AA.VV., *La investigació de l'educador de museu*. Barcelona: Ajuntament de Barcelona, 1988.

ANES, G., *Las colecciones reales y la fundación del Museo del Prado*. Madrid: El Viso, Fundación de Amigos del Museo del Prado, 1996

ALCALDE, G., "De vacances a la prehistòria", Cota Zero, núm.15. Vic: 1999, pàg. 84-90.

ALVAREZ ALAVAREZ, J. L., *Estudios sobre el patrimonio histórico español y la Ley de 25 de junio de 1985*, Madrid, Civitas, 1989.



formació

-“El patrimonio cultural: de dónde venimos, dónde estamos, a dónde vamos”, *Patrimonio Cultural y Derecho*, 1, Madrid, 1997, pp. 15-31.

ALEGRE, J. M., *Evolución y régimen jurídico del Patrimonio Histórico*, Madrid, Ministerio de Cultura, 1994.

ALVAREZ SOUSA, A., *El ocio en las sociedades avanzadas*. Barcelona: Bosch Turismo, 1992.

ARNÁU, F., *El arte de falsificar el arte. 3000 años de fraudes en el comercio de antigüedades*. Barcelona: Noguer, 1961.

AUDRERIE, D., *La notion et la protection du patrimoine*. París: PUF, 1997.

BALLART, J., *El patrimonio histórico y arqueológico: valor y uso*. Barcelona: Ariel, 1997.

BALLART, J. i JUAN, J., *Gestión del patrimonio cultural*. Barcelona: Ariel patrimonio, 2001.

BENITEZ de LUGO, F., *El patrimonio Cultural Español*. Granada: Comares, 1988.

BONET, L., “Luces y sombras del patrimonio cultural como yacimiento de empleo”, *PH*, núm.54. 2005, pàg. 37.

BONET, L., CASTAÑER, X., FONT, J. [eds.], *Gestión de proyectos culturales. Análisis de casos*. Barcelona: Ariel Practicum, 2001.

CARRERAS, C., “Patrimonio y tecnologías de la información: bits de cultura”, *PH*, núm. 46, diciembre 2003, pp. 24-25.

CHOAY, F., *L'allégorie du patrimoine*. París : Seuil, 1992.

DIMAGGIO, P. (ed), *Non profit enterprise in the Arts*. N.Y & Oxford: Oxford University press, 1986.

DIGGLE, K., *Guide to Arts Marketing*. London: Rhinegold, 1984.

DRUCKER, P.F., *The five most important questions you will ever ask about your non-profit organization*. San Francisco: Jossey-Bass, 1993.

ESPAÑA CORTES GENERALES, Ley 16/1985, de 25 de junio, del Patrimonio Histórico Español y Reales Decretos de desarrollo parcial de la ley, Ministerio de Cultura, 1992.

ELSNER, J., & CARDINAL, R. (ed.), *The Cultures of collecting*. Cambridge: Harvard University Press, 1994.

FERNÁNDEZ FUSTER, L. *Introducción a la teoría y técnica del turismo*. Madrid: Alianza Universidad textos, 1991.

FONTAL, O., “La dimensión contemporánea de la cultura. Nuevos planteamientos para el patrimonio cultural y su educación”, *Comunicación educativa del patrimonio*. Gijón: Trea, 2004.

GREFFE, X., "¿Es el patrimonio un incentivo para el desarrollo?", PH, núm.42, Febrero 2003, pàg. 44-51.

- *La valeur économique du patrimoine*. París: Economica, 1990.

GRAHAM, I., *Copias y falsificaciones*. Zaragoza: Edelvives, 1996.

GUICHEN, G., "Enseñar a conservar el patrimonio", MUSEUM, 144, vol. XXXVI, núm.4, 1984, pàg. 232-233.

HERNANDEZ HERNÁNDEZ, F., *El patrimonio cultural: la memoria recuperada*. Gijón. Trea, 2002.

ICOM, "La protection du patrimoine culturel. Manuel des législations nationales", ICOM. Paris: 1974, pàg. 287.

JONES, M., & CRADDOCK, P., & BARKER, N., (ed), *Fake? The art of deception*, Londres, The Trustees of the British Museum cop., 1990.

LIEBENWEIN, W., *Studiolo. Storia e tipologia di uno spazio culturale*. Modena: Panini, 1988.

LORD, G. I B., Seminari "La gestió dels museus" 20-21 de març de 1997 organitzat per la UB al CCCB, Barcelona.

LUGLI, A., *Naturalia et Mirabilia. Il collezionismo enciclopedico nelle Wunderkammern d'Europa*. Milano: Mazzota, 1983.

- *Wunderkammern*. Torino: Allemandi, 1997.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CIENCIA, Dirección General de Bellas Artes. Protección del Patrimonio Artístico Nacional. Servicio de publicaciones del MEC, Cuadernos de Actualidad Artística, núm.7, Madrid, 1971.

MORALES, A., *Patrimonio histórico-artístico*, Historia 16, Madrid: 1996.

MONTANER MONTEJANO, J., *Estructura del mercado turístico*. Madrid: Síntesi, 1991.

MORAN, M., y CHECA, F., *El coleccionismo en España. De la cámara de maravillas a la galería de pinturas*. Madrid: Cátedra, 1985.

PASTOR, M.I., "Educación no formal y patrimonio cultural", *Pedagogía museística. Nuevas perspectivas y tendencias actuales*. Barcelona: Ariel Patrimonio, 2004, pàg. 13-24.

PEARCE, S., (ed.), *Interpreting objects and collections*. London: Routledge, 1994.

- *On collecting. An investigation into Collecting in the European tradition*. London: Routledge, 1995.

- *The Collector's Voice : Critical Readings in the Practice of Collecting*. Aldershot: Ashgate, 2000-2002, 4 vol.

formació

PORTA, E., "El patrimoni museístic de la Diputació de Barcelona". Revista de museus, núm.1, 1983, pàg.7-9.

POULOT, D., *Patrimoine et musées. L'institution de la culture*. París : Hachette, 2001.

PRINZ, W., *Galleria. Storia e tipologia di uno spazio culturale*. Modena: Panini, 1988.

REISNER, R.G., *Frakes and Forgeries in the Fine Arts. A Bibliography*. New York: 1965.

ROSELLÓ, D., *Diseño de proyectos culturales y evaluación*. Barcelona: Ariel, 2004.

RUYRA, M., "Edificios, objetos y personas", RDM, 19. Madrid: 2000.

SALERNO L., et altri, "Musei e collezioni", *Enciclopedia Universale dell'arte*, vol. IX. Florencia: 1963, pàg. 738-772.

SCHOLLER, J., *Las cámaras artísticas y maravillosas del Renacimiento tardío*. Madrid: Akal, 1988 (1908).

SCHINER, L., *La invención del arte. Una historia cultural*. Barcelona: Paidós, 2004.

VALLS, J.F., *Las claves del mercado turístico*. Bilbao: Deusto, 1996.

### **Museologia:**

AA.VV., *Guía per a la concepció arquitectònica dels museus*. Barcelona: Departament de Cultura, Generalitat de Catalunya, 1985.

AA.VV., *Faire un musée*. París: Ministère de Culture, 1986.

AA.VV., *The politics of display. Museums, Science, Culture*. London: Routledge, 1998.

AA.VV., *Il museo relazionale. Riflessioni ed esperienze europee*. Torino: Fondazione Giovanni Agnelli, 2000.

AA.VV., *Quince miradas sobre los museos*. Universidad de Murcia: Servicio de Publicaciones, Fundación Cajamurcia, 2002.

AA.VV., *Museo de museos. 25 museos de Arte contemporáneo en la España de la Constitución*. Madrid: Sociedad estatal de conmemoraciones culturales, 2003.

AA.VV. (ed. Carbonell), *Museum studies. An Anthology of Contexts*. Oxford: Blackwell, 2004.

- AA.VV., *Criterios para la elaboración del Plan Museológico*. Madrid: Ministerio de Cultura, 2005.
- AA.VV. (A. Desvallèes, sel.), *Vagues-une anthologie de la nouvelle muséologie*. Mâcon: Éditions W, 1992, 2 vol.
- AA.VV., *Museología crítica y Arte contemporáneo*. Zaragoza: Prensas Universitarias de Zaragoza, 2003.
- AA.VV., *Thinking about exhibitions*. Londres & Nova York: Routledge, 1996.
- AA.VV., *The art museum as educator*. Univ. California: USA, 1978.
- AA.VV., *Función pedagógica de los museos*. Madrid: Ministerio de Cultura, 1980.
- AA.VV., *Educación y acción cultural en una nueva estructura del museo*. Valladolid: VI Jornadas nacionales DEAC Museos, 1988.
- AA.VV., *Inspiration, Identity, Learning: The Value of Museums*. London: dcms, 2004.
- AA.VV., *Standards and guidelines for museum internships, Professional Practice Series*. Washington: American Association of Museums, 1993.
- AA.VV., "Els públics i els museus", *Debats de museologia, col·lecció Diversitas I*, Girona, Serveis de Publicacions de Girona, 1998.
- AA.VV., *Museos españoles. Datos estadísticos*. Colección Datos culturales: núm.4, Madrid, Ministerio de cultura, 1995.
- AA.VV., *La col·lecció 1875-1936*: Sabadell. Museu d'Art de Sabadell, 2002.
- AA.VV., *Art i Dret*. Barcelona: Dep. Cultura i Justícia, Generalitat de Catalunya, 1991.
- AA.VV., *Manual of Curatorship*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1992.
- AA.VV., *Plan de calidad de los museos andaluces*. Sevilla: Junta de Andalucía. Consejería de cultura, 2003.
- AA.VV., "La investigació de l'educador de museu". Barcelona: Ajuntament de Barcelona, 1988.
- AA.VV., *Museo de Museos: 25 años de arte contemporáneo en la España de la Constitución*. Madrid: Sociedad estatal de conmemoraciones estatales, 2003.
- AA.VV., *Cultural Heritage. Disaster preparedness and response*. París: ICOM, 2004.
- AA.VV., "Instituciones para la conservación-restauración de inmueble", PH, 50. Octubre 2004, pàg.82-87.

formació

AA.VV, "Excellence and Equity: Education and the Public Dimension of Museums", IN, International Council of Museums, núm. 2, vol.47, 1998, pàg.8.

AA.VV., *Inspiration, Identity, Learning: The Value of Museums*. Leicester: RCMG, 2004.

AAM, *Professional Standards for Museum Educators*. Journal of Museum Education, 14. núm. 3 fall, 1989, pàg. 11-13.

AHMED, S., BOYLAN, P., HERREMAN, Y., *Histoire de l'ICOM (1946-1996)*. París: Conseil international des musées, 1998.

ARMENGOL, D., "Educació i models d'aprenentatge des del format expositiu", Butlletí del Centre d'art Santa Mònica, núm. 12. Barcelona: Departament de Cultura, Generalitat de Catalunya, abril 2005.

ALDEROQUI, S., (ed.), *Museos y escuelas: socios para educar*. Barcelona: Paidós, 1996.

ALARCÓN, R., "Hacia un sistema de indicadores sociales para la evaluación de museos (SISPEM)", RDM, 23. 2002, pàg. 28-40.

ALEXANDER, E.P., *Museums in motion an introduction on the history and functions of the museum*. Oxford: Altamira, 1996.

AMBROSE, T., "Aprovechando recursos inexplorados: planificación Institucional de Museos", RDM, 2. juny 1994, pàg. 3-10.

- *Money, money, money and museums*. Edinburgh: Scottish museum council, 1991.

AMBROSE, T., & PAINE, C., *Museum Basics*. London: Routledge, 1993.

BALLART, J., "Un nuevo público para unos nuevos museos", PH, 48. abril 2004, pàg. 94-101.

BARRENCHÉ, R. A., *New Museums*. New York: Phaidon, 2005.

BASSOLS, R., "Participación e interacción. Claves de un nuevo modelo para los museos y centros de divulgación", RDM, 17. junio 1999, pàg. 129-132.

BAZIN, G., *Le temps des musées*. Bruxelles: Desoer, 1968.

BELCHER, M., *Exhibitions in Museums*. Leicester: Leicester University Press, 1991 (ed. Cast.: *Organización y diseño de exposiciones*, Gijón, Trea, 1994).

BELLIDO GANT, M. L., *Arte, museos y nuevas tecnologías*. Gijón: Trea, 2001.

BEER, G.R. de, *Sir Hans Sloane and the British Museum*. London: Oxford University Press, 1953.

BENOIST, L., *Musées et Muséologie*. París: Press Universitaires de France, 1971.

BINNI, L., i PINNI, G., *Museo. Storia e funzioni di una macchina culturale dal 500 a oggi*. Milano: Garzanti, 1989, pàg. 44-73.

BODO, S., *Il museo relazionale. Riflessioni ed esperienze europee*. Torino: Fondazione Giovanni Agnelli, 2000.

BOLAÑOS, M., *La memoria del mundo. Cien años de museología (1900-2000)*. Gijón: Trea, 2002.

- *Historia de los museos en España*. Gijón: Trea, 1997.

BRANDI, C., *Teoría de la restauración*. Madrid: Alianza forma, 1988.

BJURSTRÖM, P., (ed), *The genesis of the Art Museum in the 18th Century*. Stockholm: National museum Stockholm, 1993.

CABALLERO ZOREDA, L., *Funciones, Organización y servicios de un Museo: el Museo Arqueológico Nacional de Madrid*. Madrid: Asociación Española de Archiveros, Bibliotecarios, Museólogos y documentalistas, 1982.

CARBONELL, E., "Red de museos de Cataluña. Hacia nuevos modelos de relación temáticos y territoriales", *PH*, 48. abril 2004, pàg. 116-117.

CANTAREL-BRESSON, Y., (ed), *La naissance du Musée du Louvre. Art, politics and the origins of the Modern Museum in Eighteenth century*, Cambridge: University Press, 1994.

CALVO, A., *Conservación y restauración. Materiales, técnicas y procedimientos. De la A a la Z*. Barcelona: Serbal, 1997.

CASSAR, M., *Environmental management: guidelines for museums and galleries*. Londres: Routledge, 1994.

CIRICI, A., *Museos de Arte Catalanes*. Barcelona: Destino, 1982.

DAVALLON, J., "¿Nouvelle muséologie vs muséologie?" pàg. 153-154 a M.R.Schärer (ed.) *Museum and Community II*, ICOFOM Study Series, 25. Switzerland: Alimentaryum Food Museum.

- *L'exposition à l'oeuvre : stratégies de communication et médiation symbolique*. París: L'Harmattan, 2000.

DEAN, D., *Museum exhibition. Theory and practice*. Londres: Routledge, 1994.

DESVALLÉS, A., "La nouvelle muséologie" a A. NICOLAS (ed), *Nouvelles muséologies*. Marseille: 1985, pàg. 45-54.

DELOCHE, B., *El museo virtual*. Trea: Gijón, 2002.

DOMÍNGUEZ, C., ESTEPA, J., CUENCA, J.M<sup>a</sup>., (eds.), *El museo. Un espacio para el aprendizaje*. Huelva: Universidad de Huelva, 1999.

ESTIVILL, R., GARCIA, A., GÓMEZ, T., et altri, "La investigació de l'educador de museus", ponència realitzada en la presentació CECA 1985, pàg. 13-25.

formació

D.FARRÓ, *Museus d'història. Propostes per un programa*. Barcelona: Generalitat de Catalunya, 1985.

FERNÁNDEZ, L.A., *Introducción a la nueva museología*. Madrid: Alianza editorial, 1999.

- *Museos y museología, dinamizadores de la cultura de nuestro tiempo*. Madrid: Univ. Complutense de Madrid, 1988.

- *Museología. Introducción a la teoría y práctica del museo*. Madrid: Istmo, 1993.

- *Museología y museografía*. Barcelona: del Serbal, 1999.

FERNANDEZ ARENAS, J., *Introducción a la conservación del patrimonio y técnicas artísticas*. Barcelona: Ariel, 1996.

FAIRLEY, J., *History teaching through museums*. London: Longman, 1977.

FONTAL, O., *La educación patrimonial, teoría y práctica en el aula, el museo e Internet*: Gijón. Trea, 2003.

FREIRE, P., *La educación como práctica de la libertad*. Madrid: siglo XXI editores, 1980.

- *Pedagogía del oprimido*. Madrid: siglo XXI editores, 1979.

FREY, B., "Museus estrella", *L'economia de l'art*. Barcelona: Servei d'estudis de La Caixa, 18, 2000.

FELDSTEIN, M., (ed), *The economics of Art Museums*. Chicago: University of Chicago Press, 1991.

GARCÍA FERNÁNDEZ, M.I., *La conservación preventiva y la exposición de objetos y obras de arte*. Murcia: KR-Caja Murcia, 1999.

GARCIA SASTRE, A., *Museus d'Art de Barcelona: Antecedents, gènesi i desenvolupament fins l'any 1915*. Barcelona: MNAC estudis, 1997.

- "L'educació artística als museus de Barcelona", II Jornades d'Història de l'educació artística, Bellaterra 3-4 Juliol de 1996. Barcelona: 1997, pàg. 99-136.

GARCIA BLANCO, A., "Una utilización didáctica del museo. El descubrimiento de la cultura material", *Didáctica del museo. El descubrimiento de los objetos*. Madrid: De la Torre, 1994, pàg.7-33.

- *La exposición un medio de comunicación*. Madrid: Akal, 1999.

Generalitat de Catalunya, DECRET 232/2001, 28 d'agost, sobre el personal tècnic i directiu de museus, Generalitat de Catalunya, DOGC núm. 3471 – 12/09/2001.

GEM, *Developing museum exhibition for lifelong learning*, HMSO books, 1996.

- GOODMAN, M. JS., "Relaciones entre los departamentos de educación y conservación", RDM, 19. 1er cuatrimestre 2000, pàg.10-22.
- GUICHEN, G., "La conservation préventive: un changement profond de mentalité", CAHIERS D'ETUDE, Comité de Conservation (ICOM-CC), Bruselas: 1994, pàg. 4-6.
- GONZÁLEZ, A., (ed), "La funció social i educativa dels museus", Actes del IV seminari d'Arqueologia i Ensenyament, Treballs d'arqueologia, 8, Bellaterra: UAB, 2002.
- GONZALEZ VARAS, I., *Conservación de bienes culturales. Teoría, historia, principios y normas*. Manuales de Arte, Madrid: Cátedra, 1999.
- GONZÁLEZ, C., "El código de ética profesional del ICOM y el patrimonio de los museos", *La gestión cultural*. Murcia: Caja Murcia, 1995, pàg. 160-166.
- GOODMAN, M.J.S., "Relaciones entre los departamentos de educación y conservación", RDM, 19. Primer cuatrimestre 2000, pàg. 11-22.
- GESCHÉ-KONING, N., "Le rôle éducatif des musées à l'aube du XXIe siècle", Cahiers d'étude, 6. CECA, ICOM, 1996, pàg.2.
- GÓMEZ, P., MARTÍNEZ, C., PARRUCA, P., ROS, P., i VELILLA, E., "Educación no formal en el museo. Demandas culturales de la sociedad", VI Jornadas nacionales DEAC Museos, Valladolid: 1988, pàg. 63-103.
- HERREMAN, Y., "De la fundación de AAM al nacimiento del ICOM", NI, 59. 2006/2, pàg.10.
- HEIN, G. E., "What can museums educators learn from constructivist theory", Cahiers d'étude, 6. CECA, ICOM, 1996, pàg. 13-15.
- HERRERA, M.L., *El museo en la educación*. Madrid: Index, 1971.
- HERNANDEZ, F., *Educación y cultura visual*, Cuadernos de cooperación educativa, 7. Sevilla: M.C.E.P., 1997.
- HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ, F., *Manual de museología*. Madrid: Síntesis 1994.
- *El museo como espacio de comunicación*. Gijón: Trea, 1998.
  - "Origen y perspectivas de la nueva museología", RDM, 26. 2003, pàg. 67-91.
- HOOPER.GREENHILL, E., (ed.) *Initiatives in Museum Education*. Leicester: University of Leicester, 1989.
- HOOPER-GREENHILL, E., *Los museos y sus visitantes*. Gijón: Trea, 1998.
- ... "Museum Education", *The Educational role of the museum*. Londres: Routledge, 1994, pàg. 229-257.
- K. HUDSON, "El museo como centro social", Letra, 15/16. 1989, pàg. 73-76.



formació

ICOM, "Codi d'ètica professional", Servei de museus. Generalitat de Catalunya, Departament de Cultura. Barcelona: 1994, pàg. 1-15.

INIESTA GONZÁLEZ, M., *Els gabinetes del món. Antropologia, museus i museologia*. Lleida: Pagés, 1984.

JOURNAL OF MUSEUM EDUCATION, "Professional Standards for Museum Educators", Journal of Museum Education, vol. 14. núm 3, fall 1989, pàg. 11-13.

KLEIN, L., *Exhibits: Planning and Design*. Nova York: Madison Square Press, 1996.

KNELL, S.J., comp. i ed., *Bibliography of museum studies*. Leicester: University, Ashgate, 1994.

KOTLER, N & P., *Estrategias y marketing de museos*. Barcelona: Ariel, 2001.

- *Marketing for Nonprofit Organizations* N.J., Prentice Hall, 1982.

LAYUNO, M.A., *Museos de arte contemporáneo en España. Del "palacio de las artes" a la arquitectura como arte*. Gijón: Trea, 2003.

- *Los nuevos museos en España*. Madrid: Edilupa, 2002.

- "La arquitectura de museos en España", mus-A, Sevilla, Junta de Andalucía, 2004, núm. 4. pàg. 34-43.

LEON, A., *El Museo. Teoría, praxis y utopía*. Madrid: Cuadernos Arte Cátedra, 1978.

LORD, B. & G., (ed.), *The manual of museum exhibitions*. Oxford: Altamira Press, 2002.

- *Manual de gestión de museos*. Barcelona: Ariel Patrimonio histórico, 1998.

LÓPEZ, M., "Análisis de Gestión Compartida: la oferta educativa del Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía", RDM, núm.18, noviembre 1999, pàg. 28-39.

MARTINEZ JUSTICIA, M<sup>o</sup>J., *Historia y teoría de la conservación y restauración artística*. Madrid: Tecnos, 2000.

MACGREGOR, A., (ed), *Sir Hans Sloane: Collector, scientist, antiquary*. London: British Museum Press, 1994.

MENSCH, P., "Museology as a profesión", Cahiers d'étude, núm. 8, ICOFOM, Museology, ICOM (2000) pàg. 20-21.

MUÑOZ CONDE, A., *La conservación del patrimonio arquitectónico español*. Madrid: Ministerio de Cultura, 1989.

MUÑOZ VIÑAS, S., *Teoría contemporánea de la restauración*. Madrid: Síntesis, 2003.

- MOORE, K., (ed.), *La gestión del museo*. Gijón: Trea, 1998.
- MONTANER, J.M., *Museos para el nuevo siglo*. Barcelona: Gustavo Gili, 1995.
- *Museos para el siglo XXI*, Barcelona. Gustavo Gili: 2003.
- MORÁN, M., I CHECA, F., *El coleccionismo en España*. Madrid: Cátedra, 1985.
- MURPHY, B. L., "The definition of the Museum", *ICOM News*, núm. 2, 2004, pàg. 3.
- NICOLAS, A., (ed) *Nouvelles museologies*. Marseille : Association Museologie Nouvelle et experimentation sociale, 1985.
- I. ORDIERES DÍEZ, *Historia de la restauración monumental en España (1835-1936)*. Madrid: Ministerio de Cultura, 1995.
- PASTOR, M<sup>a</sup> I., *El museo y la educación en la comunidad, Pedagogía Social*. Barcelona: CEAC, 1992.
- *Pedagogía museística*. Barcelona: Ariel Patrimonio, 2004.
- PEARCE, S., *Museums, objects and collections: a cultural study*. Leicester: Leicester University Press, 1992.
- PEARSON, C., *Conservation of Marine Archaeological Objects*. London: Butterworth, 1987.
- PRIOR, N., *Museums & Modernity*. New York: Berg, 2002.
- POWER, K., "Empujando siempre hacia delante", *Museo de museos*. Madrid: Ministerio de Cultura, 2003, p. 16.
- REUBEN HOLO, S., *Más allá del Prado. Museos e identidad en la Espanya democràtica*. Madrid: Akal, 2002.
- RICO, J.C., *Museos, Arquitectura, Arte. Los espacios expositivos*. Madrid: Sílex, 1994.
- *La difícil supervivencia de los museos*. Gijón: Trea, 2003.
- RIVERO, N., i VÉLEZ, P., *Catàleg del Museu Frederic Marès*. Barcelona: Ajuntament de Barcelona, 1996.
- RIVIÈRE, G.H., *La muséologie, Cours de muséologie, textes et témoignages*. París: Dunod, 1989 (ed. Cast.: *La museología. Curso de museología, textos y testimonios*. Madrid: Akal, 1993).
- RODÀ, C., *Estudis i Recerques. Bibliografia museològica-museogràfica a Barcelona*, Serie Inv. Museística 1, Ajuntament de Barcelona, 1986.
- RUIZ LACANAL, M<sup>a</sup> D., *El conservador-restaurador de bienes culturales. Historia de la profesión*. Madrid: Síntesis, 1999.

formació

SCHOUTEN, F., "Els Museus dels 90: tendències i futur", Avenc, Barcelona: núm. 151, 1991, pàg. 46-51.

SKRAMSTAD, H., "La diversidad: nueva orientación para los museos", ICOM news, núm. 2, vol. 47, 1994, pàg. 9-10.

THOMSON, J. M.A., *Manual of curatorship*. Londres: Butterworth, 1992

- *The museum environment*, Londres: Butterworths: 1986, (ed. Cast. *El museo y su entorno*. Madrid: Akal arte y estética, núm. 49, 1998).

THOMSON, G., (ed), *Manual of Curatorship: a guide to museum practice*. Londres: Butterworths, 1984.

UNESCO. AA.VV., *The organization of museums. Practical Advice / La organisation des musées. Conseils pratiques*. París: UNESCO, 1960.

UNESCO, *Conventions et recommandations de la Unesco relatives à la protection du patrimoine culturel*. París: UNESCO, 1983.

VARINE-BOHAN, H. de., *L'initiative communautaire: recherche et expérimentation*. Mâcon: ed. W, 1991.

- *Los museos en el mundo*. Barcelona: Salvat, 1979.

VIÉ, A., "El museu. La finalitat educativa". Bellaterra: UAB, 2000.

VERGO, P., *The New Museology*. Londres: Reaktion Books, 1989.

VOZMEDIANO, E., "¿A qué museos queremos ir?", El Cultural revista de El Mundo, 19.07.2000, pàg. 32-37.

VALDÉS, M.C., "Difusión y educación en el museo", *La difusión cultural en el museo: servicios destinados al gran público*. Gijón: Trea, 1999, pàg. 45-88.

WARD, P.R., "La conservación: el porvenir del pasado", Museum, vol. XXIV, núm.1, 1982, pàg. 6.

WEIL, S.E., "El museo y el público", RDM, núm. 16, febrer 1999, pàg. 17-25

WOODHEAD, P., & STANSFIELD, G., *Museum studies. Bibliographical listing of sources of information*. Chicago: Fitzroy Dearborn publications, 1994.

XARRIÉ, J.M<sup>a</sup>., *Restauració d'obres d'art de Catalunya*. Barcelona: Publicacions de l'Abadia de Montserrat, 2003.

### **Formació, professió, recursos humans:**

AA.VV, "I després de la universitat, què? La inserció laboral dels graduats a la Universitat Autònoma de Barcelona", *Societat i Educació*, núm. 12, llibres de l'ICE, Bellaterra, UAB, 2002.

- AA.VV., *Calidad y formación: binomio inseparable*. Madrid: Instituto Nacional de empleo, 2003.
- AA.VV., "La formación de los profesionales de museos: una asignatura pendiente", PH, núm. 34, març 2001, pàg. 38-39.
- AA.VV., "Los estudios de posgrado en Museología. ¿responden a las necesidades de los museos?", RDM, núm. 20, segundo cuatrimestre 2000, pàg. 6-9.
- AA.VV., "Oferta formativa, mercado laboral y perfiles profesionales", PH, núm. 54, juliol 2005, pàg. 48-54.
- AA.VV., *Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. Bilbao: Hay Group, Deusto, 1996.
- AA.VV., *Marc general per a la integració europea*. Barcelona: AQU, 2003.
- AA.VV., "Estudios artísticos en la universidad", El Dominical. Madrid: El País, 18/6/2006, pàg. 43-46.
- ANDERSON, M.M., (ed.) i FOOG, R., (comp.), *Museum Studies International*. Washington/Leicester: Office of Museum Programs, Smithsonian Institution /ICOM International Committee for the Training of Personnel, 1988.
- ANSORENA, A., *15 pasos para la selección de personal con éxito*. Barcelona: Paidós empresa, 1996.
- BALLART, J., "La formación de los museólogos. Balance y expectativas de una mirada académica", RDM, núm. 23, 2002, pàg. 11-18.
- BONET, LL., "Luces y sombras del patrimonio cultural como yacimiento de empleo", PH, núm. 54, julio 2005, pàg. 36-43.
- BOYLAN, P., "Tendencias actuales en la formación de los profesionales de museos: de la conservación de museos a la gestión de museos", PH, núm. 34, març 2001, pàg. 25-28.
- "Una revolución en la gestión de museos requiere una revolución en la educación y formación en los museos", a *Quinze miradas sobre los museos*. Zaragoza: Prensas Universitarias, 2002, pàg. 79-80.
- Comisión Gestora de ACRAM, "Por una licenciatura Universitaria en Conservación-Restauración", RDM, núm.26, 2003, pàg. 119-120.
- COOMBS, P.M., "El futuro de la educación no formal en un mundo cambiante", *Documentos de un debate. La educación no formal, una prioridad de futuro*. Madrid: Fundación Santillana, 1999 pàg. 43-53.
- CORTÉS, M.J., "La formación en museología", PH, núm. 34, març 2001, pàg. 37.

formació

COUTINHO, E., "La enseñanza en el área de Museología y Patrimonio: situación portuguesa actual", RDM, núm. 19, 1er cuatrimestre 2000, pàg. 73-79.

DONG, M.R., (comp. and ed.), *Museum Studies International*. Washington/Leicester: Office of Museum Programs, Smithsonian Institution / ICOM International Committee for the Training of Personnel, 1984.

EDSON, G., *International Directory of Museum Training*. Londres: Routledge, 1995.

GAN, F., JORDA, C., BATALLA, F., *Manual de programas de desarrollo de recursos humanos*. Barcelona: Apostrofe Inventario, 1996.

GARCIA GARRIDO, J.L., "Educación para todos y educación no formal en el marco de una Europa unida", *Documentos de un debate. La educación no formal, una prioridad de futuro*. Madrid: Fundación Santillana, 1999 pàg. 53-61.

HARPER & LYNCH, *Diccionario Básico de Recursos Humanos*, Madrid, La Gaceta de los negocios, 1992.

HAY GROUP, *Factbook. Recursos humanos*. Navarra: Aranzadi & Thomson, 2000.

JORGE, C., i LUQUE, I., "Las profesiones del patrimonio cultural", PH, núm. 54, juliol 2005, pàg. 57-59.

JUNTA DIRECTIVA, "Formación y selección de Profesionales de museos", Museo, núm. 1, 1996.

MARCÉ, X., i MARTINELL, A., *Perfil y Formación de Gestores Culturales*. Ministerio de Cultura: Madrid, 1995.

RUYRA, M., "Edificios, objetos y personas", RDM, núm.19, 1er cuatrimestre 2000, pàg. 113.

TRESSERRAS, J.J., i MATAMALA, J.C., "El turismo cultural en España como fuente de empleo para los profesionales del patrimonio", PH, núm. 54, julio 2005, pàg. 73,83

Monogràfics de revistes que cal destacar:

"Arquitecturas para la mirada", Revista de Museología, núm. 17, 1999

"Mil museos. Lugares comunes del arte", Arquitectura Viva, núm. 77, març-abril 2001

"Architecture and design", Icom News, núm. 3, 2003

"El museo y su edificio. Dossier temàtic", Mus-A, Sevilla, Consejería de Cultura, año 2, núm. 4, 2004, pàg. 16-43.

Exit Express amb l'especial "Museos hoy: modelos para a(r)mar", Exit Express, núm. 8, Madrid, Olivares & Asociados, desembre 2004/ gener 2005  
"Arquitecturas para la mirada", Revista de Museologia, núm. 17, març-abril 1999.

"Trabajar en patrimonio: expectativas y dificultades en un mercado laboral desarticulado", Revista PH Boletín del Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico, núm. 54, Juliol 2005

### **Recursos electrònics: directori de webs consultades.**<sup>229</sup>

- a) Professi3 i perfils.
- b) Legislaci3.
- c) Institucions, Associacions i organitzacions.
- d) Formaci3 / educaci3.
- e) Museus.
- f) Revistes a internet sobre patrimoni cultural i museologia.
- g) Qualitat.

#### **a) Professi3 i perfils.**

Canasino. E, Activitat, feina i perfils professionals en el sector dels b3ns culturals [en l3nia].

URL <<http://www.dise.unisa.it/AIEL/Messina/cabassino.pdf>>

Generalitat de Catalunya, Les professions de la cultura promogut per l'Institut Catal3 de noves professions [en l3nia].

URL <<http://www.uoc.ed/humfil/profcultura/index.html>>

Declaraci3 de Val3ncia, Resultat del primer Congr3s Internacional sobre la Formaci3 dels Gestors i T3cnics en Cultura [en l3nia].

URL <<http://www.dival.es/index2.html>>

Universitat de Leicester [en l3nia]. URL <<http://www.le.ac.uk/ms/jobs>>

Direction g3n3rale des partenariats en ressources humaines de Canad3, Classification nationale des professions [en l3nia]. URL <[http://www.23.hrhc-drhc.gc.ca/ch/f/docs/intro\\_table\\_of\\_Contents.asp](http://www.23.hrhc-drhc.gc.ca/ch/f/docs/intro_table_of_Contents.asp)> (Consulta, novembre 2006)

Assemblea General d'ICOM It3lia, La carte nazionale delle professioni museali [en l3nia]. URL <<http://www.icom-italia.org>> (secci3 documents: la carta delle professioni)

---

<sup>229</sup> La verificaci3 i l'actualitzaci3 dels recursos electr3nics ha estat feta el desembre de 2007. Les que especifiquem data 3s perqu3 en aquell moment no estaven vigents.

formació

Recursos Humans del Consorci de Biblioteques de Barcelona, El procés d'introducció de la gestió per competències al Consorci de Biblioteques de Barcelona [en línia].

URL <<http://www.bcn.es/biblioteques/docs/infoinst/competencies.pdf>>  
(Consulta, desembre 2005)

Generalitat de Catalunya, Llibre blanc de la funció pública catalana [en línia].

URL <[http://www.gencat.net/governacio-ap/administracio/lilibre-blanc/lbfp\\_presentacio.htm](http://www.gencat.net/governacio-ap/administracio/lilibre-blanc/lbfp_presentacio.htm)>

Museu Nacional d'Art de Catalunya (MNAC), bases de la convocatòria internacional per proveir el càrrec de director/a [en línia].

URL <[http://www.mnac.es/doc/lan\\_001/director.pdf](http://www.mnac.es/doc/lan_001/director.pdf)> (consulta: desembre de 2005)

Museu d'Art Contemporani de Barcelona (MACBA), bases de la convocatòria internacional per a proveir el càrrec de director/a [en línia].

URL <[http://macba.es/uploads/20080129/concurs\\_cat.pdf](http://macba.es/uploads/20080129/concurs_cat.pdf)>

Developpement des ressources humanines Canada, Classification nationale des professions [en línia]. URL <<http://www.hrdc-drhc.gc.ca/cnp>>  
(consulta: setembre 2005)

ICTOP, Guías curriculares del ICOM para el desarrollo profesional en los museos [en línia]. URL <<http://www.city.ac.uk/ictop/curricula-es.html>>

R.MARTINEZ, F.NÚÑEZ, Expectativas i sortides professionals dels llicenciats i llicenciades, Digithum, Barcelona, UOC, 6, Maig 2004 [en línia].

URL <<http://www.uoc.edu/humfil/articulos/esp/martinez-nunez0304.html>>

## **b) Legislació.**

Ministerio de Cultura, normativa [en línia]. URL <<http://www.mcu.es>>

Ministerio de educación y ciencia (MEC), legislación universitaria [en línia].

URL <<http://www.mec.es/mecd/legislacion/index.html>>

Ministerio de educación y ciencia (MEC), Ley orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades [en línia].

URL <[http://www.mec.es/univ/html/normativa/alumnos/acceso\\_universidad/leyo6-01.pdf](http://www.mec.es/univ/html/normativa/alumnos/acceso_universidad/leyo6-01.pdf)>

Leyes que regulan el Sistema Educativo y relaciones entre las mismas, Ministerio de Educación, ciencia y deporte [en línia].

URL <<http://www.mec.es/mecd/jsp/plantillaAncho.jsp?id=1&area=legislacion>>

Real decreto 55/2005, de 21 de enero, Ministerio de Educación i Ciencia sobre l'estructura dels ensenyaments universitaris i la regulació dels estudis universitaris oficials de Grau i postgrau [en línia].

URL <<http://www.boe.es/g/es/boe/dias/2005-01-25/seccion1.php> 00003 >

Llei 1/2003, de la Generalitat de Catalunya, 19 de febrer, d'universitats de Catalunya [en línia].

URL <[http://www10.gencat.net/dursi/generados/catala/universitats/recurs/doc/llei1\\_03\\_dogc\\_3826.htm](http://www10.gencat.net/dursi/generados/catala/universitats/recurs/doc/llei1_03_dogc_3826.htm)>

Generalitat de Catalunya, Departament d'Universitats, Recerca i Societat de la informació, llei d'universitats de Catalunya (LUC) [en línia].

URL <[http://http://www10.gencat.net/dursi/ca/un/luc\\_home.htm](http://http://www10.gencat.net/dursi/ca/un/luc_home.htm)>

Generalitat de Catalunya, recursos culturals (Llei 17/1990 de museu i llei 9/1993 sobre el patrimoni cultural català) [en línia].

URL <<http://www.cultura.gencat.net/museus>> (Consulta, 8/2006)

Decret 232/2001, de la Generalitat de Catalunya, sobre personal tècnic i directiu de museu [en línia].

URL <<http://www.upf.edu/bib/dret/sintesi/2001/de232.htm>>

Llei 2002-5, de 4 gener 2002, Musées de France [en línia].

URL <<http://www.legifrance.gouv.fr>> (Consulta, 9/2005)

### **c) Institucions, Associacions i organitzacions.**

Ministerio de Cultura [en línia]. URL <<http://www.mcu.es>>

Junta de Andalucía, Consejería de cultura [en línia].

URL <<http://www.juntadeandalucia.es/cultura/web/publico/index.jsp>>

Asociación Española de museólogos [en línia].

URL <<http://www.museologia.net>>

Associació de Museòlegs de Catalunya (AMC) [en línia].

URL <<http://www.museologia.org/index.php>>

Group for Education in Museums [en línia]. URL <<http://www.gem.org.uk>>

American Association of Museums [en línia]. URL <<http://www.aam-us.org>>

Associació de documentació de museus britànica [en línia].

URL <<http://www.mda.org.uk>>



formació

Asociación Española de Gestores del Patrimonio Cultural [en línia].

URL <<http://www.aegpc.org/aegpc/index.html>>

Federación Española de Amigos de Museos [en línia].

URL <<http://www.feam.es/Inicio1.asp>>

La South African Museums Association [en línia].

URL <[www.samaweb.org.za](http://www.samaweb.org.za)>

Museums Association (MA) [en línia]. URL <[www.museumsassociation.org](http://www.museumsassociation.org)>

American Association of Museums (AAM) [en línia]. URL <[www.aam-us.org](http://www.aam-us.org)>

Canadian Museum Association [en línia]. URL <<http://www.museums.ca>>

International Council of Museums (ICOM) [en línia].

URL <<http://www.icom.org>>

ICOM Statutes (1989), París, Unesco [en línia].

URL <<http://icom.museum/statues.html>>

Marketing and Public Relation International Comitée de l'ICOM, [en línia].

URL <<http://museumsnett.no/icommpr/html-files/paper-list.htm>>

Comité Internacional de Conservació (ICOM-CC) [en línia].

URL <<http://icom-cc.icom.museum>>

Comité internacional per a la formació de personal (ICTOP) [en línia].

URL <<http://ictop.f2.fhtw-berlin.de>>

ICTOP, Guía del currículum para el desarrollo profesional en museos de

l'ICOM [en línia]. URL <<http://www.city.ac.uk/ictop/curricula-es.html>>

International Committee for museology (ICOFOM) [en línia].

URL <<http://www.icofom.html>> (Consulta, octubre 2006)

Comitée for education and cultural action (CECA) [en línia].

URL <<http://ceca.icom.museum/>>

#### **d) Formació / educació.**

International Comitée for the training of personnel (ICTOP) de l'ICOM,

Cursos de formació i centres de recerca en museologia [en línia].

URL <<http://www.city.ac.uk/ictop/courses.html>>

Instituto Andaluz de patrimonio histórico [en línia].

URL <[http://www.juntadeandalucia.es/cultura/iaph/agenda/master/masteres\\_iaph.html](http://www.juntadeandalucia.es/cultura/iaph/agenda/master/masteres_iaph.html)> (Consulta, novembre 2006)

Universitat d'Alacant i Museu Universitat d'Alacant [en línia].

URL <<http://www.mua.ua.es/museologia/>> (Consulta, novembre 2006)

Universitat de Barcelona, Ensenyaments de màster i postgrau [en línia].

URL <<http://www.giga.ub.edu/acad/npost/pub/cercador.php?mode=0&mode2=CULTUR&lang=1&tip=mst>>

Universitat de Barcelona Virtual, Aplicacions en museografia didàctica [en línia]. URL <<http://www.ubvirtual.com>>

Universitat de Barcelona, Didàctica del patrimoni, tècniques d'interpretació i de difusió [en línia]. URL <<http://www.fbg.ub.es>>

Universitat de Barcelona, cursos de postgrau i màsters en cultura [en línia].

URL <<http://www.ub.edu/cultural>>

Universitat Pompeu Fabra (UPF), IDEC, Direcció i gestió d'institucions, empreses i plataformes culturals, postgrau [en línia].

URL <<http://www.upf.edu/idec/oferta/dgc1.htm>>

Universitat Politècnica de Barcelona, Arquitectura, art i espai efímer, màster presencial [en línia]. URL <<http://www.efimer.org>> (Consulta, setembre 2006)

Universitat Ramon Llull, Postgrau en gestió i didàctica del patrimoni cultural [en línia]. URL <[http://filosofia.url.edu/Cat\\_PosGestioCult01.htm](http://filosofia.url.edu/Cat_PosGestioCult01.htm)>

Universitat Illes Balears, Master en Patrimonio cultural: investigación y gestión [en línia].

URL <<http://www1.universia.net/estudiosxxi/OOFE0/SU2PPESII1EE1/ST216563/OF221271/index.html>>

Universitat Internacional de Catalunya, Màster en Gestió cultural [en línia].

URL <[http://www.uic.es/estudi.uic?cdi\\_opc=473](http://www.uic.es/estudi.uic?cdi_opc=473)> (Consulta, setembre 2006)

Universitat Internacional de Catalunya, Cursos de Formació Continuada en Gestió Cultural [en línia]. URL <[http://www.uic.es/estudi.uic?cdi\\_opc=1243](http://www.uic.es/estudi.uic?cdi_opc=1243)> (Consulta, setembre 2006)

formació

Universitat de Lleida, màster en gestió cultural [en línia].

URL <<http://web.udl.es/rectorat/vi/3cicle/cursos/curs.cgi?codi=2495>>

Universitat de Girona, Institut del Patrimoni Cultural [en línia].

URL <<http://www.udg.edu/ipac>> (Consulta, setembre 2006)

Universidad de Granada, Master Universitario en Museología [en línia].

URL <<http://www.ugr.es/~museolog/>>

Universidad Carlos III, Máster en Gestión Cultural [en línia].

URL <<http://www.uc3m.es/uc3m/gral/TC/ESMA/ESMA07>>

Universidad Carlos III, Doctorado de Derecho de la Cultura [en línia].

URL <[http://www.uc3m.es/uc3m/inst/IUDC/Doctorados\\_2.htm](http://www.uc3m.es/uc3m/inst/IUDC/Doctorados_2.htm)>

Universidad Complutense, Magister en museografía y exposiciones [en línia].

URL <<http://www.ucm.es/info/pintura/WEB%20HTM/secciones/masters%20tecto%20museologia.htm>>

Universidad Politécnica de Valencia, Centro de Formación de Postgrado [en

línia]. URL <<http://www.cfp.upv.es/contacto/>>

Universidad Politécnica de Valencia, Master Universitario en Museología [en

línia]. URL <<http://www.upv.es/cepem>>

Universidad Politécnica de Valencia, Master Universitario en Gestión Cultural

[en línia]. URL <<http://www.upv.es/cepeg>> (Consulta, setembre 2006)

Universidad de Zaragoza, màsters [en línia]. URL <<http://www.unizar.es>>

University of Goteborg (Suècia), Master´s Degree Programme in

International Museum Studies [en línia]. URL <<http://www.museion.gu.se>>

University of Umea (Suècia), Museology & Museum Studies courses [en

línia]. URL <<http://www.umu.se/kultmed>>

University of Aarhus (Dinamarca), Center for museology Museology course

[en línia]. URL <<http://www.au.dk/da/nyheder/seneste/museologi.htm>>

School of Conservation at the Royal Danish Academy of Fine Arts

(Dinamarca) [en línia]. URL <<http://www.kons.dk/dk/site.asp?p=453>>

Syddansk Universitet (University of Southern Denmark), Master's in Cultural

History Information Technology [en línia]. URL <<http://www.sdu.dk>>

Museumshojkolen (the Danish Museum Training Institute, Soroe), Museum Studies programmes [en línia]. URL <<http://www.museumshojskole.dk>>

Bournemouth University: School of Conservation Studies (UK), MA Museum & Collections Management [en línia].

URL <[http://courses.bournemouth.ac.uk/3details.asp?programmeCode=ma\\_mcm](http://courses.bournemouth.ac.uk/3details.asp?programmeCode=ma_mcm)>

University of Cambridge (UK), PhD in Archaeological Heritage and Museums [en línia]. URL <<http://www.arch.cam.ac.uk/>>

University of Birmingham's (UK), MA in Heritage Management [en línia].

URL <<http://www.ironbridge.bham.ac.uk/>>

University of Leicester(UK), Department of Museum Studies [en línia].

URL <<http://www.leicester.ac.uk/museumstudies>>

Bishop Grosseteste College (UK), BA degree in Heritage Studies [en línia].

URL <<http://www.bishopg.ac.uk>>

City University Department of Arts Policy and Management (UK) [en línia].

URL <<http://www.city.ac.uk/pgrad/artspol/index.htm>>

Warburg Institute, University of London (UK) [en línia].

URL <[http://www2.sas.ac.uk/warburg/graduate\\_studies/grad.htm](http://www2.sas.ac.uk/warburg/graduate_studies/grad.htm)>

University College, MA degrees in Cultural Heritage Studies (UK) [en línia].

URL <<http://www.ucl.ac.uk/archaeology/masters/index.htm>>

University of Manchester (UK), Museology PGD [en línia].

URL <<http://www.arts.manchester.ac.uk/subjectareas/arhistoryvisualstudies/postgraduatestudy>>

University of Newcastle, Postgraduate Certificates in Museum Studies [en línia].

URL <<http://www.ncl.ac.uk/sacs/about/icchs/>>

University of Northumbria School of Arts and Social Sciences (UK), MA degree in Cultural Management [en línia].

URL <<http://northumbria.ac.uk/?view=CourseDetail&code=173>> (Consulta, setembre 2006)

University of East Anglia School of World Art Studies and Museology (UK),

MA in Museology [en línia]. URL <<http://www.uea.ac.uk/art/>>

formació

Nottingham Trent University (UK), MA in Heritage Management [en línia].  
URL <[http://www.ntu.ac.uk/postgrad/museum\\_heritage/9131gp.html](http://www.ntu.ac.uk/postgrad/museum_heritage/9131gp.html)>

University of St. Andrews (UK), MA in Museum and Gallery Studies [en línia]. URL <<http://www.st-andrews.ac.uk/~mgstud/>>

University of Salford, Centre for Heritage Studies (UK), MAs and Postgraduate Diplomas in Arts & Museum Management [en línia].  
URL <<http://www.artdes.salford.ac.uk/heritage/index.html>> (Consulta, setembre 2006)

Ecole du Louvre, History of Art and Museology courses [en línia].  
URL <<http://www.ecoledulouvre.fr>>

Institut National du Patrimoine, [en línia]. URL <<http://www.inp.fr/>>

The Getty [en línia]. URL <<http://www.getty.edu>>

Smithsonian Institution [en línia]. URL <<http://www.si.edu/>>

*Documentació vària sobre educació...*

"Per un nou model d'universitat". Informe de la Comissió de Reflexió sobre el Futur de l'Àmbit Universitari Català (Informe Pascual) [en línia].  
URL <<http://www10.gencat.net/dursi/generados/catala/universitats/recurs/doc/noumod.pdf>>

"Higher Education in the Learning Society" (Informe Dearing - Gran Bretanya) [en línia]. URL <<http://www.leeds.ac.uk/educol/ncihe/>>

Institut de ciències de l'educació de la UAB [en línia].  
URL <<http://www.uab.es/ice>>

Glossari d'estudis universitaris de la Generalitat de Catalunya [en línia].  
URL <<http://www10.gencat.net/dursi/AppJava/glossari.jsp?area=1&idcat=3625&sub1=4&sub2=5&idioma=0>>

Glossari d'estudis universitaris de la Generalitat de Catalunya [en línia].  
URL <<http://www10.gencat.net/dursi/ca/sortides/termes.htm>>

Boletín Oficial del Estado [en línia]. URL <<http://www.boe.es>>

Generalitat de Catalunya, departament de recerca i universitats [en línia].  
URL <<http://www.gencat.net/dursi>>

Glossari estudis universitaris, Generalitat de Catalunya [en línia].  
URL <<http://www10.gencat.net/dursi/AppJava/glossari.jsp?area=1&idcat=3625&sub1=4&sub2=5&idioma=0>>

Llibre blanc, Generalitat de Catalunya [en línia].  
URL <[http://www.gencat.net/governacio-ap/administracio/lilibre-blanc/lbfp\\_presentacio.htm](http://www.gencat.net/governacio-ap/administracio/lilibre-blanc/lbfp_presentacio.htm)>

Ministeri d'Educació i Ciència (MEC). Espai Europeu d'Educació Superior [en línia]. URL <<http://wwwn.mec.es/educa/>>

Comissió Europea. Direcció General d'Educació i Cultura [en línia]. URL <<http://www.europa.eu.int/comm>>

UAB: Espai Europeu d'Educació Superior [en línia].  
URL <<http://www.uab.cat>>

Enllaços sobre docència, Universitat Pompeu Fabra [en línia].  
URL <<http://www.upf.edu/bolonya/obolonya/docencia/provis.htm>>

Glossari de termes, Universitat Jaume I [en línia].  
URL <<http://www.uji.es/bin/organs/vices/vqehe/glosarit.pdf>>

Espai europeu de recerca [en línia].  
URL <[http://www.europa.eu.int/comm/research/era/index\\_en.html](http://www.europa.eu.int/comm/research/era/index_en.html)>

Associació d'Universitats Europees-EUA [en línia]. URL <<http://www.eua.be>>

Comissió Europea. Direcció General d'Educació i Cultura [en línia]. URL <<http://www.europa.eu.int/comm>>

Conferència de Rectors de les Universitats Espanyoles-CRUE [en línia]. URL <<http://www.crue.org>>

Ministerio de Educación y Ciencia (MEC). Espacio Europeo de Educación Superior [en línia]. URL <<http://wwwn.mec.es>>

Confederación de asociaciones de Archiveros, Bibliotecarios, Museólogos y Documentalistas, formación profesional [en línia].  
URL <<http://www.anabad.org/formacionprofesional/posgrado.htm>>

Portal Universia, cursos de formación en museos, museología, museografía, exposiciones [en línia].

formació

URL <<http://www1.universia.net/EstudiosXXI/0ESTU0/SU2PPESII1EE1/ST207057>>

Solomasters.com, el buscador de màsters a Espanya [en línia].

URL <<http://www.solomasters.com>>

Educaweb.com, educación, formación y trabajo [en línia].

URL <<http://www.educaweb.com>>

Aprendermas.com [en línia]. URL <[www.aprendermas.com](http://www.aprendermas.com)>

### **e) Museus.**

Museu d'Història de Catalunya, Barcelona [en línia].

URL <<http://www.mhcat.net/>>

Museu d'Art de Sabadell, Sabadell [en línia].

URL <[http://www.sabadell.cat/Museus/p/MAS\\_cat.asp](http://www.sabadell.cat/Museus/p/MAS_cat.asp)>

Museu Marès, Barcelona [en línia]. URL <<http://www.museumares.bcn.es>>

MACBA, Barcelona [en línia]. URL <<http://www.macba.es>> (Consulta, ....)

Museu d'art Reina Sofia, Madrid [en línia].

URL <<http://www.museoreinasofia.es>>

Museu del Prado, Madrid [en línia]. URL <<http://www.museoprado.es>>

Museu Arqueològic Nacional, Madrid [en línia]. URL <<http://www.man.es>>

Institut València d'Art Modern, València [en línia].

URL <<http://www.ivam.es>>

Museu Guggenheim, Bilbao [en línia]. URL <<http://www.guggenheim-bilbao.es>>

Museu d'Art contemporani de Castella i Lleó [en línia].

URL <<http://www.musac.org.es>>

The Ashmolean Museum Art & Archeology, Oxford [en línia].

URL <<http://www.ashmol.ox.ac.uk/ash/staff/>> (consultada el 19/9/2005)  
(update: 14-9-2005)

The British Museum, Londres [en línia].

URL <<http://www.britishmuseum.org>>

Modern Tate Gallery, Londres [en línia]. URL <<http://www.tate.org.uk>>

National Gallery, Londres [en línia].  
URL<<http://www.nationalgallery.org.uk>>

Natural History Museum, Londres [en línia].  
URL<<http://www.nhm.ac.uk/education>>

Musée d'art de Mont.Saint-Hilaire [en línia].  
URL<<http://www.mamsh.qc.ca/equipe.php>> (consultada el 19/9/2005),

Musée du Grand Marshall, des arts décoratifs de l'Université de Napierville [en línia]. URL<[http://www.udenap.org/groupe\\_de\\_pages\\_03/musee-personnel.htm](http://www.udenap.org/groupe_de_pages_03/musee-personnel.htm)> (consultada el 19/9/2005)

Springfield Museum of Art, Ohio [en línia]. URL<<http://www.spfld-museum-of-art.org/info/>> (consultada el 19/9/2005)

Herbert F. Johnson Museum of Art, Cornell University, Ithaca, NY, [en línia].  
URL <<http://www.museum.cornell.edu/HFJ/employee/stafflist.html>>  
(consultada el 19/9/2005)

Cranbrook Art Museum, Michigan [en línia].  
URL<<http://www.cranbrook.edu/art/museum/staff.html>> (consultada el 19/9/2005),

Mount Holyoke College Art Museum, Massachusetts [en línia].  
URL<<http://www.mtholyoke.edu/offices/artmuseum/staff.html>> (consultada el 19/9/2005)

Mulvane Art Museum , Washburn University, Kansas [en línia].  
URL<<http://www.washburn.edu/reference/mulvane/Staff.html>> (consultada el 19/9/2005)

Missoula Art Museum, Montana [en línia].  
URL<<http://www.artmissoula.org/>> (consultada el 19/9/2005) (update: 16-9-2005),

El museo mexicano, St. Francisco [en línia].  
URL<<http://www.mexicanmuseum.org/information/personnel.asp?language=spanish>> (consultada el 21/9/2005).

**f) Revistes a internet sobre patrimoni cultural i museologia:**



formació

Conservation. The Getty Conservation Institute Newsletter [en línia].  
URL <<http://www.getty.edu/conservation/resources/newsletter.html>>

Journal of Conservation & Museum Studies [en línia].  
URL <<http://www.jcms.ucl.ac.uk>>

PH Boletín del Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico [en línia].  
URL <<http://www.juntadeandalucia.es/cultura/iaph/nav/index.jsp>>

International Journal of Heritage Studies [en línia].  
URL <<http://www.tandf.co.uk/journals/routledge/13527258.html>>

Boletín de Interpretación (Pamplona) [en línia].  
URL <<http://interpretaciondelpatrimonio.com>>

Interpretation: Association for Heritage Interpretation [en línia].  
URL <<http://www.heritageinterpretation.org.uk/jouridx.html>>

L'International Committee for Museology, comitè de l'ICOM, publicà l'any 2000 dins la col·lecció ICOM Study Series un número especial dedicat a la museologia, concretament el número 8 [en línia].  
URL <[http://icom.museum/study\\_series\\_pdf/8\\_ICOM-ICOFOM.pdf](http://icom.museum/study_series_pdf/8_ICOM-ICOFOM.pdf)>

AA.VV, "conceptos de patrimonio", Revista digital nueva museología [en línia]. URL <<http://www.nuevamuseologia.com.ar/patrimonio2.htm>>

"Museums bridging cultures", Icom News, número 1, 2005 per a consultar una àmplia bibliografia sobre el tema [en línia].  
URL <[http://icom.museum/biblio\\_bridging.html](http://icom.museum/biblio_bridging.html)>

"Orientaciones profesionales", Icom News, número 4, 2005 [en línia].  
URL <[http://icom.museum/professional\\_orientations\\_eng.html](http://icom.museum/professional_orientations_eng.html)>

Web referència tema de les falsificacions [en línia].  
URL <<http://www.revistarte.com/numero32/falsificaciones.html>>

A ICOM News, Conservation, Vol. 56, número 2, 2003, número dedicat a la Conservació, hi podem trobar un apartat àmpli de bibliografia especialitzada [en línia]. URL <<http://icom.museum/conservation.html>>

Revista Museo, editada per la Asociación Profesional de Museólogos de España el 1996 [en línia]. URL <<http://www.apme.es/revista/index.htm>>

## **g) Qualitat.**

Xarxa Europea per a l'Assegurament de la Qualitat - ENQA  
[en línia]. URL<<http://www.enqa.net>>

Plan de Calidad de los Museos Andaluces, Consejería de Cultura de la Junta de Andalucía [en línia].  
URL<<http://www.juntadeandalucia.es/cultura/web/servlet/download?up=6029>>

Agència per a la Qualitat del Sistema Universitari de Catalunya-AQU  
[en línia]. URL<<http://www.aqucatalunya.org>>

EFQM [en línia]. URL<<http://www.efqm.org>>

TQM [en línia]. URL<<http://www.tqm.es/TQM/ModEur/ModeloEuropeo.thm>>

formació

## 6. Annexos

ANNEX 1. Fitxes dels professionals de museus.

ANNEX 2. Fitxes dels cursos en museologia i patrimoni oferts per diverses universitats espanyoles i europees utilitzats per a l'estudi.

ANNEX 3.

3.A. Bases per a la convocatòria internacional per a proveir el càrrec de director/a del MNAC.

3.B. Bases per a la convocatòria internacional per a proveir el càrrec de director/a del MACBA.

[http://macba.es/uploads/20080129/concurs\\_cat.pdf](http://macba.es/uploads/20080129/concurs_cat.pdf)

ANNEX 4. Documentació consultada referent a universitat

4.A. MEC, directrius per a l'avaluació de títols de títols universitaris de grau i màster.

[http://www.aneca.es/active/docs/posgrado\\_manualmejora\\_070226.pdf](http://www.aneca.es/active/docs/posgrado_manualmejora_070226.pdf)

4.B. AQU, Guia per a l'elaboració de la dimensió acadèmica de les propostes de màsters oficials d'implantació el curs 2008/2009.

[http://www.aqucatalunya.org/uploads/publicacions/arxiu%20pdf/GuiaPOP2008-2009\\_cat.pdf](http://www.aqucatalunya.org/uploads/publicacions/arxiu%20pdf/GuiaPOP2008-2009_cat.pdf)

ANNEX 5. Documentació consultada referent a legislació universitària. Reial decret sobre l'ordenació de l'ensenyament universitari oficial .

<http://www.mec.es/mecd/gabipren/documentos/files/2007-enseanzas-univ-texto-rd.pdf>

ANNEX 6. Documentació consultada referent a legislació cultural. DECRET 232/2001, de 28 d'agost, sobre el personal tècnic i directiu de museus, DOGC núm. 3471, 12.09.2001. <http://www.upf.edu/sintesi/2001/de232.htm>

ANNEX 7. Documentació consultada referent a la professió.

7.A. Guías de Currículo para el Desarrollo Profesional en Museos de ICOM, febrer 2003 (doc): <http://www.city.ac.uk/ictop/curricula-es.html>

7.B. "La carte nazionale delle professioni museali" promogut per la Conferència Permanent de la Associació Museal Italiana, Milà, 2005.

[http://rt.planetweb.it/musei/files/documents/f\\_27.pdf](http://rt.planetweb.it/musei/files/documents/f_27.pdf)

7.C. "Museum professions. An european frame of reference." ICTOP 2008. <http://ictop.f2.fhtw-berlin.de/content/blogcategory/35/62/>

ANNEX 1. Fitxes dels professionals de museus.

ANNEX 2. Fitxes dels cursos en museologia i patrimoni oferts per diverses universitats espanyoles i europees utilitzats per a l'estudi.

ANNEX 3.

3.A. Bases per a la convocatòria internacional per a proveir el càrrec de director/a del MNAC.