



Universitat Autònoma de Barcelona

ADVERTIMENT. L'accés als continguts d'aquesta tesi queda condicionat a l'acceptació de les condicions d'ús establertes per la següent llicència Creative Commons:  http://cat.creativecommons.org/?page_id=184

ADVERTENCIA. El acceso a los contenidos de esta tesis queda condicionado a la aceptación de las condiciones de uso establecidas por la siguiente licencia Creative Commons:  <http://es.creativecommons.org/blog/licencias/>

WARNING. The access to the contents of this doctoral thesis it is limited to the acceptance of the use conditions set by the following Creative Commons license:  <https://creativecommons.org/licenses/?lang=en>



UAB

Universitat Autònoma
de Barcelona

**LA GESTIÓ DELS MUSEUS
I EL PATRIMONI EN LES POLÍTIQUES
CULTURALS A CATALUNYA
(1980-2018)**

TESI DOCTORAL

Maria Teresa Blanch Bofill

Director: Dr. Daniel Rico Camps

Programa de doctorat en Història de l'Art i Musicologia

Departament d'Art i Musicologia

Facultat de Filosofia i Lletres

Universitat Autònoma de Barcelona

2018

Maria Teresa Blanch Bofill

**LA GESTIÓ DELS MUSEUS
I EL PATRIMONI EN LES POLÍTIQUES
CULTURALS A CATALUNYA
(1980-2018)**

TESI DOCTORAL

Director: Dr. Daniel Rico Camps

Programa de doctorat en Història de l'Art i Musicologia
Departament d'Art i Musicologia
Facultat de Filosofia i Lletres
Universitat Autònoma de Barcelona
2018

<< Les musées pullulent, certes, ils sont le signe d'une société en déclin, qui s'accroche à son passé car elle ne sait plus opérer de choix. Alors muséographions tout, telle est la réponse face à l'angoisse de l'avenir. Nous rétorquons : les musées sont plus que jamais nécessaires, mais transformons-les en lieux de réflexion critique, réfléchissons sur ce que nous faisons et tirons un trait sur ces nécropoles de l'ennui. C'est à ce prix que les musées et la muséographie sont promis à un bel avenir et je souhaite très vivement qu'ils deviennent en cette fin de siècle les hauts lieux de la réflexion et un support indispensable pour les jeunes générations afin de leur permettre de mieux se situer face à l'avenir en cessant à tout jamais de larmoyer sur le passé.>>

Hainard J., 1985, « Le musée, cette obsession... » a *Terrain*, n° 4.

Agraïments

Poder presentar aquesta tesi doctoral ha estat possible gràcies a la col·laboració i suport de moltes persones. Sense la seva col·laboració no hagués arribat fins aquí.

Gràcies al Dr. Daniel Rico Camps per la valuosa direcció d'aquesta tesi, per les orientacions aportades i per la confiança que m'ha depositat en tot moment.

Un agraïment molt especial a l'Andreu, pel seu assessorament, paciència i complicitat en el recorregut d'aquesta recerca.

També un agraïment sincer a Francesc Xavier Menéndez, Carme Rius, Teresa Reyes, Jordi Sellas, Artur Duart i Aurèlia Cabot, pel temps que m'han destinat amb les entrevistes i per la seva professionalitat i col·laboració desinteressada.

A Eulàlia Janer, per haver-me introduït en aquest món tant apassionat de la museologia i per haver estat una excel·lent professional i mestra per a molts museòlegs d'aquest país.

Assumpta, Bego, Clàudia i Susanna, moltes gràcies per dedicar-me tantes hores del vostre temps i estar a punt per donar-me un cop de mà.

I a totes les persones, professionals i companys que d'una manera o altra m'heu ajudat en aquesta recerca.

Gràcies.

ÍNDEX

Agraïments

Pàg.

RESUM/ABSTRACT	9
JUSTIFICACIÓ, METODOLOGIA I ORDENACIÓ	11
INTRODUCCIÓ	19
HIPÒTESIS	24

CAPÍTOL I

1. CONTEXT: DE LA MUSEOLOGIA CLÀSSICA A LES NOVES MUSEOLOGIES	27
1.1. Context històric	27
1.2. Noves museologies	31
1.3. De la interpretació del patrimoni a la creació de nous equipaments	57
1.4. Professionalització i època d'esplendor a Catalunya	68
1.5. Període de crisi	72

CAPÍTOL II

2. ELS MUSEUS I EL PATRIMONI EN LES POLÍTIQUES CULTURALS	75
2.1. Una mica de context. Espanya i Catalunya	75
2.2. Conselleria de Cultura de la Generalitat de Catalunya	87
2.2.1. Generalitat de Catalunya 1980-1990	90
2.2.2. Generalitat de Catalunya 1990- 2007	100
2.2.3. Pla Estratègic de Cultura 2011-2021	104
2.2.4. Proposta del Pla de Museus de Catalunya 2015-2025	107
2.2.5. Museus 2030. Pla de Museus de Catalunya	118
2.2.6. Projecte d'Indicadors Culturals per a l'Entorn Municipal (PICEM)	127
2.3. Diputació de Barcelona	130
2.4. Àmbit local	132

3. GESTIÓ I FINANÇAMENT DELS MUSEUS I DEL PATRIMONI CULTURAL	137
3.1. Gestió del patrimoni cultural	137
3.1.1. Manual de bones pràctiques	139
3.1.2. Agència Catalana de patrimoni Cultural (ACPC)	143
3.1.3. Titularitat dels museus i del patrimoni cultural	148
3.1.4. Models de gestió	152
3.1.5. El creixent ús de la gamificació	159
3.2. Finançament dels museus i del patrimoni cultural	165
3.2.1. Finançament privat: micromecenatge	166
3.2.2. Subvencions públiques a Catalunya per museus i patrimoni cultural	172
3.2.3. Programes europeus vinculats al funcionament dels museus i del patrimoni cultural	177
 CONCLUSIONS	 185
BIBLIOGRAFIA, WEBGRAFIA I NORMATIVA	213
QUADRES	230
FIGURES	231
ANNEXOS	236
1. Document CRAC	236
2. Document AMC	240
3. Guions de les entrevistes	246
4. Enregistraments d'àudio, reflexions sobre la trobada a Terrassa referent al Nou Pla de Museus, i la resposta al qüestionari sobre el Pla de Museus de Catalunya, [5/12/2016]	CD adjunt

RESUM

La tesi “La gestió dels museus i el patrimoni en les polítiques culturals a Catalunya (1980-2018)” pretén reflexionar sobre quins poden ser els instruments més eficients per a la gestió dels museus i del patrimoni cultural des de les administracions públiques a Catalunya. Uns instruments que, a més del sempre necessari finançament i les orientacions de les polítiques culturals, facilitin trobar fonts complementàries d’ingressos davant d’uns recursos públics progressivament minvants. La tesi parteix de l’anàlisi de la gestió de la museologia tradicional fins arribar al de les noves museologies, en què el patrimoni és considerat com un recurs més de consum en el temps d’oci. En aquest sentit, s’emfatitza el model ecomuseu, basat en la mostra de la pluralitat de formes de vida tradicionals lligades al territori, el qual enllaça avui amb les idees del desenvolupament local sostenible, de la cerca de la qualitat de vida associada a una demanda creixent de preservació del medi natural i a la vinculació amb la participació activa de la població, mitjançant l’empoderament.

Des d’aquesta perspectiva, la gestió dels museus i el patrimoni cultural passa actualment per centrar-se en els conceptes de col·lectivitat i territorialitat, ressaltant el valor de document històric que tenen les peces i col·leccions museístiques per interpretar el context actual. Passa, també, per crear relats que obrin les portes d’accés al coneixement en un espai de pensament crític, que amb les seves capacitats i saber poden contribuir a fer una societat més justa i lliure. Els museus han de treballar per ser espais d’experiències, d’entreteniment, d’educació i de debat; constituint-se en veritables observatoris, que permetin gestionar la crítica i formes de reflexió que ajudin a desenvolupar noves recerques sobre la interacció entre patrimoni i societat. La tesi aborda, igualment, la situació dels museus en el marc de les polítiques culturals durant els darrers decennis a Catalunya, així com el tractament legislatiu que se n’ha fet, tenint en compte les competències assignades a les diferents administracions.

Amb les aportacions obtingudes, a partir d’entrevistes en profunditat a experts i professionals de la museística i de la gestió del patrimoni cultural, amb les extretes de grups de debat, dels quals he format part, i amb els contactes informals mantinguts durant diverses jornades especialitzades a què he assistit, la tesi ha estat en disposició de presentar un seguit de conclusions. Per arribar-hi ha estat important el seguiment de bibliografia i documentació especialitzada, però també ha estat cabdal la meua experiència professional en la gestió museística.

Les conclusions, entre les quals únicament subratllo aquí la creixent importància que s’estableix en la relació entre la gestió dels museus i del patrimoni cultural amb el sector turístic i els reptes que això planteja, es vinculen, com no podia ser d’una altra manera, a les hipòtesis establertes. Dites conclusions volen aportar elements significatius al debat sobre la gestió, avui, dels museus i del patrimoni cultural. I volen propiciar línies d’acció possibles per afrontar els problemes amb els quals s’enfronta la gestió del patrimoni cultural, en general, i la gestió museística de forma particularitzada.

ABSTRACT

The thesis “The museums and heritage management within the cultural policies in Catalonia (1980-2018)” aims to assess which instruments are the most efficient for the management of public administered museums and cultural heritage in Catalonia. Some instruments that, besides the required funding and the orientations of the cultural policies, help to find complementary income sources in a context of diminishing public funding. The thesis goes from the analysis of the traditional museology management until the new museologies, where the heritage is considered as another form for leisure purposes. This is why the ecomuseum model is emphasized. It is based in the diversity of the traditional lifestyles of the territory, which nowadays connect with the ideas of sustainable local development, the research of quality of life, associated with an increasing demand of the preservation of the natural environment and to the connection with the active involvement of the population, through the empowerment.

From this perspective, the modern management of the museums and the cultural heritage focuses on the ideas of collectivity and territoriality. It highlights the value of the artworks and the museum collections as historical documents to understand the present. It is also used to create stories that develop critical thought, and with that support the creation of a fairer and freer society. Museums have to work to be spaces of experience, of entertainment, of education and for debate. They need to become observatories, allowing the management of criticism and self-reflection, helping to develop new researches on the interaction between society and heritage. The thesis approaches the situation of the museums within the framework of cultural policies during the last decades in Catalonia, and also, their legislative treatment, considering the assigned competences of the different administrations.

The thesis and its conclusions draw on a range of sources including interviews with museology experts and cultural heritage management professionals, the participation in debate groups, and the meetings with specialists engaged with during various seminars. In order to support the conclusions, it has been important to use a specialised bibliography and documentation on museology management. My professional experience in museums management has also helped me to understand and analyse better the subject.

The conclusions include, but are not limited to, the increasing importance of the relations between the museum’s management, the cultural heritage policy, and the touristic sector, alongside the new challenges that this brings up. These are linked to previously established hypothesis. These conclusions intend to provide significant elements to the modern debate around the management of museums and of the cultural heritage. They seek to support potential actions aimed at dealing with the problems faced in the management of the cultural heritage, and museum management in particular.

Justificació

L'objectiu d'aquesta tesi doctoral és analitzar com es poden gestionar els museus més eficientment davant d'uns recursos progressivament escassos i com buscar fonts alternatives de finançament, que complementin o substitueixin les aportacions de les administracions públiques. El resultat de la recerca desenvolupada també vol contribuir al debat actual que els professionals de la gestió del patrimoni i els museus estan realitzant, tot aportant una sèrie de reflexions sobre les línies estratègiques que s'estan elaborant a Espanya i a Catalunya.

Els canvis socials, econòmics i tecnològics que experimenta el conjunt de la societat en les darreres dècades afecten de forma molt significativa el món dels museus, transformant, fins i tot, el seu paper en l'àmbit cultural i social. A més, les més que serioses limitacions financeres que pateix la gestió del patrimoni en general i la gestió museística en particular, arran de la crisi econòmica encetada el 2008, fan necessari modificar els mecanismes de gestió existents. Els canvis i les limitacions esmentats obliguen a ressituar el rol dels museus i, especialment, els models de gestió que utilitzen. La tesi que aquí es presenta vol contribuir a aquest replantejament i, en opinió de la doctoranda, aquest és el seu principal interès.

Metodologia

La metodologia emprada ha consistit, per una banda, en una cerca bibliogràfica i documental sobre l'evolució del concepte de museologia tradicional, la nova museologia i la museologia crítica, la interpretació del patrimoni i la creació de nous equipaments museístics, l'empoderament local¹, els museus en les polítiques culturals a Catalunya i els models de gestió cultural, especialment de gestió del patrimoni. També s'ha fet un seguiment detallat de la normativa que en cada moment orienta i delimita les accions dels museus. Per altra banda, com a eines d'observació, s'han utilitzat les entrevistes i els grups de discussió amb professionals i experts vinculats a l'objecte d'estudi, la qual cosa ha estat força profitosa per als objectius perseguits.

Pel que fa a la selecció de la documentació i bibliografia utilitzades, s'ha tingut en compte la temàtica relacionada amb la interpretació, la comunicació i la gestió del patrimoni, especialment la que tracta sobre els museus de territori. S'ha donat més importància, per a la comunicació i gestió, als criteris de la museologia francòfona, com per exemple Rivière (1993), Chiva (1985), Konaré (1985), De Varine-Bohan (1973) o Hainard (1989, 2007), suports teòrics del corrent anomenat nova museologia- així com a tots aquells experts en museologia del país que han treballat seguint els criteris establerts per aquest corrent, sense deixar de banda l'escola anglosaxona o la germànica. Per això, s'han seleccionat articles i manuals de Francisca Hernández (1996, 1998), perquè recullen les aportacions fetes, a la dècada dels anys 90 del segle XX, per diferents museòlegs que participaven en el postgrau que s'impartia a la Universitat Complutense de Madrid en aquells moments i perquè fou una de les primeres professores universitàries que va iniciar la recerca en el camp de la museologia. En canvi, quant a la interpretació del patrimoni, s'han prioritzat autors més vinculats als corrents anglosaxons, com per exemple Tilden (1957), Lewis (1981), Ham (1983) o Larsen (2003).

Per a la recerca també s'han utilitzat les valuoses observacions i aportacions d'experts i professionals del patrimoni i de la museologia aconseguides a partir d'entrevistes realitzades formalment, d'exposicions i debats en grups de discussió, així com de converses informals dutes a terme en jornades especialitzades. Concretament, per falta de disponibilitat d'algunes persones que ocupen alts càrrecs a les administracions catalanes a les quals tenia previst entrevistar, només he pogut dur a terme set entrevistes en profunditat semiestructurades a destacats professionals de la museologia a Catalunya. Aquestes entrevistes han estat gravades i tractades, i la seva durada mitjana ha estat d'uns 546 minuts, amb un mínim de 30 i un màxim de 180 minuts. Per a la seva selecció s'ha tingut en compte que fossin persones que hagin tingut o tinguin alguna responsabilitat en la gestió, sigui com a directors de museus, com a responsables d'alguna de les administracions públiques o com a responsables d'algun partit polític en temes de patrimoni cultural.

¹ L'empoderament local consisteix a oferir confiança, habilitats i poder a les comunitats per tal d'influir i dissenyar les polítiques públiques que els governs porten a terme (vegeu Càtedra Unesco de Salud Visual y Desarrollo, 2013, i Barrios, coord., 2007)

Els professionals seleccionats amb aquests criteris per fer les entrevistes han estat:

- Eulàlia Janer i Amargós. Museòloga. Ha estat cap del Servei de Museus de la Generalitat de Catalunya en diverses legislatures, responsable del Servei de Difusió i exposicions del Palau Robert del Departament de Presidència de la Generalitat de Catalunya, tècnica de Cultura de la Secretaria de la Delegació del Govern de la Generalitat de Catalunya a Madrid i comissària d'exposicions, entre altres.
- F. Xavier Menéndez i Pablo. Museòleg. Tècnic de Patrimoni Cultural de la Diputació de Barcelona, exdirector dels Serveis Territorials de Cultura de Barcelona, excoordinador tècnic de la Comissió de Cultura de la Federació de municipis de Catalunya per part del PSC, vocal de la Junta de Museus de Catalunya en representació del Parlament de Catalunya i membre del Consell d'Administració de l'Agència Catalana de Patrimoni Cultural.
- Carme Rius i Font. Museòloga. Tècnica assessora de Patrimoni Cultural de la Diputació de Barcelona, excap de l'Oficina de Patrimoni Cultural de la Diputació de Barcelona.
- Teresa Reyes. Museòloga. Cap de la secció tècnica de l'Oficina de Patrimoni Cultural de la Diputació de Barcelona, exdirectora del Museu de la Conca Dellà.
- Jordi Sellas i Ferrés. Ha estat director general de Creació i Empreses Culturals de la Conselleria de Cultura de la Generalitat de Catalunya, director de màrqueting del Grup FOCUS, membre fundador del Club TR3SC i director de comunicació del grup radiofònic Ona Catalana, entre altres.
- Artur Duart i Llinares. Gestor cultural especialitzat en institucions museístiques i president executiu de l'empresa MagmaCultura, S.L.
- Aurèlia Cabot i Mota. Cap de l'Oficina de Patrimoni Cultural de la Diputació de Barcelona des del 2013.

En el moment de reflectir la perspectiva dels entrevistats en el text s'utilitzaran les següents abreviatures:

E-1: Eulàlia Janer i Amargós.

E-2: Francesc Xavier Menéndez i Pablo.

E-3: Carme Rius i Font.

E-4: Teresa Reyes.

E-5: Jordi Sellas i Ferrés.

E-6: Artur Duart.

E-7: Aurèlia Cabot Mota

Per tal de compensar la impossibilitat de poder fer més entrevistes en profunditat a altres càrrecs de l'administració catalana, tal com s'ha dit abans, s'han realitzat grups de discussió i debats, i entrevistes informals a diversos professionals de l'àmbit dels museus i del turisme. S'han aprofitat les següents jornades i reunions de treball realitzades entre el 2013 i el 2016:

- XXVI Jornada de la Xarxa de Museus Locals, *El valor social dels museus. Estratègies per a la integració del museu a la comunitat* (Museu Marítim de Barcelona, novembre 2013).
- IX Encuentro Internacional ICOM-ESPAÑA, *La actualidad en Museografía. El Mediterráneo, una oportunidad para compartir* (Museu Marítim de Barcelona, novembre 2013).
- Laboratori d'arts visuals, grup de treball format per responsables de museus locals i centres d'art de la província de Barcelona (Fundació Tàpies, juliol 2012 a juny 2013).
- Taula de treball sobre Museus i Patrimoni, *Com aprofitar les xarxes socials? Eines per al desenvolupament dels perfils a TripAdvisor i Minube* (Barcelona, maig 2014).
- XXVII Jornada de la Xarxa de Museus Locals, *El patrimoni cultural des del museu: els reptes d'una gestió integral* (Museu Torre Balldovina de Santa Coloma de Gramanet, novembre 2014).
- XXVIII Jornada de la Xarxa de Museus Locals, *La Gamificació* (Biblioteca Museu Victor Balaguer de Vilanova i la Geltrú, octubre 2015).
- XXIX Jornada de la Xarxa de Museus Locals, *Usuaris de museus. Avaluació i identificació d'oportunitats de millora* (Museu Molí Paperer de Capellades, octubre 2016).

Entre els assistents a aquestes jornades i reunions de treball, les vint-i-quatre persones seleccionades per tal de realitzar entrevistes informals i/o participar en grups de discussió sobre aspectes contemplats a la tesi han estat:

- Francesc Vila i Albert (gerent de Serveis de Turisme de la Diputació de Barcelona).
- Artur Duart (gestor cultural i president executiu de l'empresa Magma Cultura).
- Olga López (presidenta de l'Associació de Museòlegs de Catalunya).
- Lluís Campins (director dels museus de Sant Cugat del Vallès).
- Domènec Ferran (director del Museu de Terrassa).
- Neus Ribas (directora del Museu Marés de la Punta d'Arenys de Mar).
- Joan Mayné (exdirector del Museu de Badalona).
- Carme Torm (directora del Museu-Arxiu Municipal de Calella J.M. Codina i Bagué).

- Joan Francès (director del Museu de Cerdanyola del Vallès).
- Francesc Vila (director del Museu Comarcal de Manresa).
- Pepa Ventura (directora del Museu Abelló. Fundació municipal d'Art de Mollet del Vallès).
- Elena Vilalta (directora del Centre d'Interpretació Molí d'en Rata de Ripollet).
- Engràcia Torrella (directora del Museu d'Art de Sabadell).
- Xavier Farnós (director del Museu Vinseum de Vilafranca del Penedès).
- Mireia Rosich (directora de la Biblioteca Museu Víctor Balaguer de Vilanova i la Geltrú).
- Josep Maria Solies (director del Museu de l'Hospitalet).
- Roger Marcet (director general del Consorci de les Drassanes Reials i Museu Marítim de Barcelona i director general de la Fundació Privada Museu Marítim i Drassanes Reials de Barcelona).
- Roser Vilardell (directora del Museu Etnogràfic de Ripoll).
- Àngels Espona (conservadora i exdirectora del Museu Etnogràfic de Ripoll).
- Sílvia Alemany (directora del Museu d'Història de Sant Feliu de Guíxols).
- Jaume Bernades (director tècnic del Museu Diocesà i Comarcal de Solsona).
- Jordi Pardo i Rodríguez (director general de la Fundació Pau Casals i expert en polítiques culturals, desenvolupament i governança; membre de l'equip internacional d'experts en polítiques culturals de la UNESCO i coordinador científic del Laboratori de Cultura i Turisme de Barcelona Media entre altres).
- Tere Pérez (tècnica de Recursos Externs i Relacions Públiques del Centre de Cultura Contemporània de Barcelona CCCB).
- Josep Maria Carreté i Nadal (gerent del Museu d'Art Contemporani de Barcelona MACBA).

D'altra banda, a la tesi hi ha reflectida l'experiència i reflexió personal de la meva trajectòria professional com a museòloga i gestora del patrimoni cultural local des de 1987 fins avui. Durant la meva trajectòria professional m'he dedicat a:

- Desenvolupar tasques de recerca, documentació, exposicions, gestió i assessorament en l'àmbit dels ecomuseus en l'Ecomuseu de la Vall de Ribes (1987-1994) o l'Ecomuseu Urbà de Rubí (2000-2007); i, en el terreny dels museus locals, en el Museu d'Història de Barcelona (2007-2008) o el Museu-Arxiu Tomàs Balvey de Cardedeu (del 2008 fins a l'actualitat).

- Redacció dels projectes museològics del Museu del Vidre de Vimbodí (1989), del Museu de la Mineria d'Almeria (1997-2001) i del Museu Casteller de Catalunya (2005-2006).
- Comissariats i recerca de documentació per a exposicions temporals de concepte per a Blanquerna Llibreria Catalana de la Delegació del Govern de la Generalitat a Madrid (1995), per al Palau Robert (1998-2004), per a la Fira Novajoia de Barcelona (2000) i per a la Fundació Concòrdia Farmacèutica (de 2008 fins a l'actualitat), entre altres.
- Assessorament al nou projecte del Museu Etnogràfic de Ripoll (2006-2011).

Com a part de la meva trajectòria professional, també he publicat articles en revistes vinculades a la temàtica objecte d'estudi en aquestes pàgines. Igualment, he impartit docència en diferents espais educatius i formatius, especialment en graus, postgraus i màsters universitaris, sobre museologia i gestió del patrimoni.

Ordenació

A partir d'aquesta trajectòria i de l'experiència professional, la recerca desenvolupada es concreta en una tesi que adopta la forma d'assaig, intentant mostrar i analitzar què ha passat i passa en la gestió de la museologia a Catalunya, per tal de proposar noves línies d'actuació en la gestió del patrimoni cultural. En aquest ordre, la tesi s'estructura en els apartats següents, descrits sintèticament:

Una **introducció** general que ens permet abordar conceptes i començar la reflexió sobre l'evolució de la museologia i la gestió del patrimoni cultural des de l'Edat Moderna fins als nostres dies, i que dona entrada a la resta d'anàlisis, reflexions i propostes que aporta la tesi doctoral.

En el **context de la museologia clàssica a les noves museologies** es tracta sobre l'evolució històrica de la museologia i els models de gestió emprats per les institucions museístiques des del darrer quart del segle XX fins a l'actualitat, amb els efectes sobre la gestió museística que ha comportat la darrera crisi econòmica.

Pel que fa a l'apartat **Els museus i el patrimoni en les polítiques culturals**, s'analitza la situació dels museus en el marc de les polítiques culturals que afecten els espais museístics d'àmbit local, el paper que hi juguen les administracions i les competències que tenen cadascuna de les administracions locals o supralocals, especialment a Espanya i a Catalunya, així com el tractament d'aquestes competències a nivell legislatiu.

Referent a l'apartat **Gestió i finançament dels museus i del patrimoni cultural**, segueix l'evolució dels models de gestió del patrimoni cultural i dels museus que s'han aplicat a partir de la segona meitat del segle XX, principalment a Europa i més concretament a Espanya i a Catalunya, així com els models que s'apliquen actualment tenint en compte la legislació vigent i les possibles formes de finançament.

Finalment, en les **conclusions** hi trobarem l'anàlisi resultant de les reflexions i les diferents aportacions que s'estan considerant per part de diversos experts, institucions i, especialment, els museòlegs i gestors culturals com a professionals actius en aquest terreny. Trobarem, també, propostes d'actuació derivades dels resultats obtinguts en la tesi doctoral, a més de la concreció de criteris derivats del tractament bibliogràfic.

Per acabar, s'inclou la **bibliografia**, la **webgrafia** i la **normativa**, així com **annexos** d'interès per al conjunt del treball de recerca dut a terme.

INTRODUCCIÓ

El segle XXI arrenca amb un context social canviant i ens planteja reptes que, de ben segur, són nous per a tots nosaltres. Els museus també es troben davant d'aquests reptes i han de ser capaços de treballar-hi per donar-hi resposta.

El museu té el privilegi de ser l'exponent i el recipient dels elements patrimonials de diferents comunitats. Treballar el patrimoni en termes de col·lectivitat i territorialitat, com a element col·lectiu d'identitat i de pertinença a l'entorn, pot donar les claus per al model de museu del futur. En aquest sentit, el patrimoni entès com a document històric ha de servir-nos d'instrument per al coneixement, el benestar i la cohesió social; últimament, es considera també un generador de riquesa en el context del foment del turisme.

Des de la Revolució Francesa i la Industrial, apareix un interès creixent per conservar els elements i les restes de les societats que ens han precedit, ja siguin d'ordre natural o cultural. Per mitjà de mecanismes i estratègies diverses, s'ha anat forjant aquest nou valor simbolicocultural: el patrimoni. Les estratègies de conservació, acompanyades per polítiques de patrimoni, se'ns presenten com una necessitat, fins i tot com una urgència, i tendeixen a englobar-ho tot; tot es converteix en patrimoni. Bernades (1996: 52) ens diu que *la conservació s'ha convertit en una activitat industrial més, subordinada al principi de la funcionalitat i destinada a l'acumulació sense límit, a l'excés, a la hipertròfia enutjosa. Volent guardar-ho tot, l'espai se satura de relíquies, de museografia i la política del patrimoni absorbeix cada vegada més temps, més mitjans i més espai*. Per la seva banda, Hainard (1989 i 2007) ens indica que el museu és un diccionari i que la seva funció principal és gestionar la reflexió.

I en la novel·la de ficció distòpica de George Orwell, *1984*, s'hi pot entendre que el patrimoni és una invenció feta per oblidar. Qui controla el passat controla el futur, qui controla el present controla el passat.

El patrimoni s'ha convertit, doncs, en un element important en el context social i la museologia ha anat treballant per adaptar-se als nous canvis. El patrimoni és un element col·lectiu d'identitat i pertinença a l'entorn en les seves diverses vessants: immoble, moble, natural, bibliogràfic i documental, històric o etnològic.

A criteri de l'arquitecte i urbanista Carles Llop (2003), la consciència sobre els valors d'allò que constitueix la nostra memòria, els senyals d'identitat del que som, els referents tangibles que hem heretat i assimilem en el decurs generacional formen el nostre patrimoni. Patrimoni és, doncs, un concepte carregat d'intensitat vital i de profunditat històrica. Tanmateix, la memòria sola, sense els seus testimonis físics i materials, no és suficient per a salvar el patrimoni del pas del temps. Així, l'interès ancestral per conservar les finalitats visibles d'aquesta memòria ha constituït una important quantitat de monuments i peces conservades i protegides, però també maltractades, que formen el que hem anomenat els béns culturals -els objectes- que, a més del seu valor específic, constitueixen els referents per entendre la cultura i la comunitat que els ha produït. Són, en definitiva, escenaris de la memòria, paisatges del coneixement.

En aquest sentit, el patrimoni forma part de l'herència cultural pròpia del passat d'una comunitat, amb la qual aquesta viu en l'actualitat i que transmet a les generacions presents i futures. Però per transmetre el patrimoni i el seu significat és necessari poder-lo interpretar, crear-ne espais d'interpretació. No hi ha patrimoni sense interpretació.

A partir d'un patrimoni determinat, la interpretació pretén sensibilitzar l'usuari i oferir-li les claus per a una lectura que li permeti veure, explorar, situar, observar, analitzar, comprendre, sentir i reviuire. La interpretació és un mètode de treball que facilita la presentació i l'ús social del patrimoni i serveix per oferir-ne lectures i opcions diverses per al seu ús actiu, utilitzant tota classe de recursos de presentació i animació. La interpretació parteix de testimonis culturals o naturals, siguin materials o immaterials, que s'han desenvolupat en un lloc concret, i intenta aconseguir la dinamització del patrimoni en el seu context original. Per això, sempre es persegueix la recuperació *in situ* i la màxima contextualització possible dels recursos patrimonials, refusant la idea del valor de l'objecte per si sol.

El concepte *interpretació*, molt genèric, en els darrers anys, ha anat adquirint un significat molt especial en el món del patrimoni cultural i ha donat lloc a espais com *els centres d'interpretació*. S'entén la interpretació del patrimoni cultural com un procés creatiu de comunicació, que permet que el recurs i el lloc visitat connectin intel·lectualment i emotivament amb els usuaris, per tal que aquests en puguin extreure els seus propis significats.² Metodològicament, la disciplina de la interpretació permet comunicar al públic missatges impactants que transcendeixin la pròpia visita i que ajudin a fer difusió del patrimoni. És un bon instrument de gestió i, si es planifica correctament, pot ajudar a reduir els impactes negatius de determinats elements patrimonials, fins i tot dins el propi entorn social, com ara *el centre d'interpretació dels volcans d'Olot*.

Per la seva part, els *centres d'interpretació* tenen com a objectiu principal el reconeixement del patrimoni cultural immaterial, que reconeix la producció cultural de les comunitats com a quelcom que recull el seu esdevenir històric i social.

Una producció que s'expressa en un gran ventall de manifestacions culturals, que es deriven de les relacions socials de les persones en tots aquells àmbits de la seva vida quotidiana, per tal de posar-lo al servei del desenvolupament i la dinamització social i cultural del territori.

Els orígens de la disciplina de la interpretació els hem de buscar en el món anglosaxó, més concretament als Estats Units, després de la creació, a finals del segle XIX, dels primers parcs naturals. Però no és fins molt entrat el segle XX, amb la publicació de l'obra de Freeman Tilden (1957), *Interpreting our Heritage*, que se'n varen establir les bases.

² AIP (Asociación para la interpretación del Patrimonio) <www.interpretaciondelpatrimonio.com> [consulta:18-02-2015], es pot trobar la definició més usual, que s'estableix durant la Convenció del Patrimoni immaterial de la UNESCO l'any 2003.

Tanmateix, el públic del patrimoni ha canviat molt des de Tilden i això afecta la interpretació i, en general, l'acció lligada al patrimoni. Lewis (1981) i Ham (1983) comencen a suggerir noves definicions sobre la interpretació, com per exemple que *la interpretació és comunicació atractiva* o que *la interpretació ha d'estimular l'ús dels sentits*. En aquest ordre, Ham (1992), amb aportacions que tenen una base científica provinent dels estudis de la psicologia del coneixement, introdueix noves claus per treballar la interpretació, com per exemple que ha de ser amena, rellevant, ordenada i temàtica.

A mitjans dels anys 90, en el National Park Service -agència federal dels Estats Units creada el 1916, responsable de l'administració dels parcs nacionals, monuments i altres propietats històriques i de les àrees protegides en l'àmbit federal- hi va haver una profunda reestructuració dels plantejaments teòrics i metodològics respecte a *l'acció interpretativa* (Larsen, 2003). Aquesta institució ha estat pionera en el desenvolupament de la interpretació del patrimoni. El nou model (Morales, 2008), liderat per Mike Watson, David Dahlen i David Larsen, entre d'altres, va centrar tot l'enfocament de la interpretació en el desenvolupament de l'equació:

Coneixement del recurs (CR) + Coneixement del destinatari (CD) x Tècniques apropiades (TA) = Oportunitats per a interpretar (OI)

$$CR + CD \times TA = OI$$

Aquest model integra els principis de Tilden (1957) i els plantejaments de Ham (1983 i 1992). La *interpretació* ja no treballa només perquè el públic sigui capaç de recordar, sinó també amb la idea que el visitant pensi i reflexioni, per això cal convidar el visitant a viure experiències, segons Morales (2008). O com expressava el propi Tilden (op.cit.) en el seu quart principi: *L'objectiu de la interpretació no és la instrucció, sinó la provocació del pensament*.

Per altra banda, des del darrer quart del segle xx s'han anat produint canvis importants en la nostra societat que afecten de forma significativa l'acció lligada al patrimoni: increment del temps lliure i d'oci, més alt nivell d'escolarització, major nivell cultural i noves eines per a la comunicació. Aquests canvis han ajudat a augmentar el consum cultural i el coneixement dels recursos i llocs de patrimoni; un consum canalitzat i potenciat, especialment, pel sector del turisme i les activitats que s'hi vinculen. Aquest creixement del consum cultural, al seu torn, ha significat un increment d'elements patrimonials i llocs museografiats.

Al mateix temps l'expansió museística pot provocar la destrucció o el deteriorament del patrimoni si no s'apliquen polítiques de conservació preventiva i si no es controla la creació i explotació dels recursos com els museus, ecomuseus, centres d'interpretació, etc. Molt sovint aquest increment d'espais museístics va relacionat amb l'activitat turística i el desenvolupament econòmic del territori; per això, podem entendre el museu del present, i probablement el del futur, com aquell que treballa el patrimoni com a acció de col·lectivitat i territorialitat.

En aquest sentit, tornem a posar en valor el concepte antropològic de territorialitat- ja definit pel conegut antropòleg Malinowski (1981) a *Una teoria científica de la cultura-*

segons el qual una determinada població organitza les seves relacions socials, històriques i simbòliques amb el medi ambient; fet que, paga la pena indicar, li atorga tota la seva essència a la metodologia dels ecomuseus, que es tractarà més endavant. La metodologia de treball de l'ecomuseu pot permetre, al mateix temps, expressar les manifestacions de la societat i de la naturalesa, organitzant al seu voltant una interpretació de l'espai museístic.

Temps de crisi

En temps de crisi, el fet que les institucions museístiques i la gestió del patrimoni depenguin, majoritàriament, dels ens locals, pel que fa a possibilitats d'actuació i de finançament, comporta que els recursos econòmics d'aquests ens locals minvin i, això, ens porta a una reducció de les activitats i de les ambicions dels equipaments museístics vers la gestió del patrimoni. Aquest vincle amb les administracions públiques ens pot fer pensar, per una banda, que existeixen més garanties per a la continuïtat d'aquelles institucions però, per l'altra, que la seva autonomia es vegi condicionada per l'aplicació de models de gestió més coincidents amb els sectors econòmics de l'àmbit privat, que permeten optar a recursos alternatius per millorar el seu finançament.

Tot plegat ens porta a dir que el patrimoni cultural està immers en una situació de crisi de finançament dins de la pròpia crisi econòmica actual. Com poden, doncs, els espais museístics, contribuir a la creativitat econòmica i social de la comunitat si se'ls considera com a vestigis del passat difícils de mantenir a nivell financer? Una primera resposta a aquest dilema, que s'aprofundirà en capítols posteriors, és que cal plantejar que les institucions museístiques són inversions culturals per donar valor i singularitat als territoris, al mateix temps que ajuden al desenvolupament econòmic de diferents sectors d'activitat de la comunitat.

Les circumstàncies socioeconòmiques d'avui obliguen als museus a buscar fórmules innovadores de gestió i finançament que els permetin seguir desenvolupant la missió que tenen encomanada³. La tasca de transmissió de coneixements sobre el passat que realitzen a partir de la conservació, recerca, exposició, difusió i comunicació del patrimoni material i immaterial, no pot ser desatesa. En aquest sentit, la precarietat dels recursos materials, econòmics i humans que les institucions museístiques catalanes tenen avui a la seva disposició, fruit de l'estancament o la reducció de les aportacions de les administracions públiques, obliga a replantejar-se la manera de treballar. Els museus s'han d'adaptar a un entorn que canvia ràpidament, per superar les dificultats actuals i establir unes bases sòlides que n'assegurin la permanència de cara al futur. Cal tenir present que, en aquests moments, coincident en el temps amb l'anteriorment

³ Segons els estatuts de l'ICOM adoptats durant la 22 Conferència general desenvolupada a Viena el 2007: "Un museu és una institució permanent, sense finalitat de lucre, al servei de la societat i oberta al públic, que adquireix, conserva, estudia, exposa i difon el patrimoni material i immaterial de la humanitat amb la finalitat d'estudi, educació i oci".

esmentada expansió d'espais museístics, també s'estan tancant molts equipaments o s'està reduint substancialment el seu horari d'obertura i, molt especialment, s'està reduint personal.

Conèixer el punt de vista dels museòlegs, de les administracions i de les empreses sobre la contribució del patrimoni i els centres museístics vers el desenvolupament territorial, estar al corrent de la formació dels joves o la cohesió i la integració social, juntament amb el coneixement dels models d'organització i finançament dels museus, ens permetrà extreure algunes recomanacions pel que fa als models de gestió del patrimoni cultural més eficients per aquest futur immediat.

En definitiva, la perspectiva d'aquesta tesi també és fer un diagnòstic dels actuals models de gestió del patrimoni (Grefe, 2012), de les directrius polítiques que s'estan marcant i del paper que han tingut i tenen els museus en la nostra societat. Aquest diagnòstic, i les consideracions pertinents al seu voltant, ha de contribuir a dissenyar i concretar nous models de gestió i finançament, dirigits a les institucions museístiques, per tal que puguin afrontar amb eficàcia les demandes i les necessitats de la societat actual a Catalunya.

HIPÒTESIS

Les hipòtesis que sustentaran aquest treball i que es desenvoluparan en les diferents parts en que està estructurat, acabaran contrastades en l'apartat de les conclusions. Són les següents:

Hipòtesi 1.

Davant d'uns recursos públics progressivament escassos s'han de buscar fonts alternatives que permetin una gestió més eficient. Els efectes derivats de la crisi i les formes d'afrontar-la des de les polítiques culturals, per part de l'administració autonòmica, han derivat cap a una gestió més centralitzada dels museus nacionals i cap a una externalització de serveis sobre la base d'un model de gestió basat en el binomi públic-privat. Per altra banda, es potencia que els ens locals apliquin la gestió directa als seus museus.

Hipòtesi 2.

Les polítiques culturals estan impulsant la vinculació dels museus locals i el patrimoni amb els punts d'informació i les oficines de turisme. Aquest model de gestió permet a les administracions locals atendre millor les demandes del consum d'oci del territori i alhora disminuir les despeses de personal. Per contra, es deixa de banda la recerca, la documentació i la conservació preventiva del patrimoni; les quals, per la seva pèrdua d'importància en les polítiques culturals, deixen de disposar dels recursos necessaris.

Subhipòtesi 2.1.

Els nous models de gestió, basats en el binomi públic-privat, prioritzen el valor del patrimoni com a producte de mercat enfront del seu valor de document històric i/o artístic-estètic. Paral·lelament, la vinculació dels museus locals i les institucions patrimonials amb el sector turístic provoca pèrdua de protagonisme dels professionals de la museologia i els genera incertesa i preocupació per una possible banalització del patrimoni.

Hipòtesi 3.

El model de gestió dels museus i el patrimoni, utilitzant el binomi públic-privat, ens pot permetre trobar l'equilibri entre una correcta gestió de la recerca, la documentació i la conservació-restauració del patrimoni per part dels museòlegs i gestors culturals i la configuració i comercialització d'aquest, com a producte, per part dels professionals del turisme i de la comunicació. Pot facilitar, també, la interpretació del patrimoni en les exposicions i incorporar la interacció del visitant amb els seus elements. En aquesta línia s'han encetat algunes iniciatives de treball en xarxa però que no són suficients. Cal, doncs, trobar models de gestió que permetin treballar de forma més generalitzada i eficient la cooperació entre diferents institucions i col·lectius de professionals, per tal de difondre i mantenir el patrimoni i garantir la gestió museística.

Subhipòtesi 3.1.

Algunes de les normatives existents no són adients de cara a concretar la rellevància de la recerca, la documentació i la conservació del patrimoni. Tampoc des de l'àmbit polític i dels òrgans de l'administració pública es dona prou significació a aquests aspectes de l'activitat museística.

Hipòtesi 4.

La professió de museòleg té un caràcter singular perquè, legalment, les administracions públiques no tenen l'obligació de disposar de tècnics de patrimoni per gestionar les col·leccions i el patrimoni de la seva propietat. Per això, la ubicació dels museòlegs en el món professional és avui feble, en tant que es basa simplement en l'acompliment de codis ètics sense disposar d'una regulació laboral i professional del conjunt de les seves activitats.

CAPÍTOL I

CONTEXT: DE LA MUSEOLOGIA CLÀSSICA A LES NOVES MUSEOLOGIES

En aquest apartat s'aborden el context històric i els models de gestió emprats per les institucions museístiques des del darrer quart del segle XX fins als moments actuals, tenint en compte els efectes de la crisi. Es tracta, com un aspecte fonamental, el pas de la museologia clàssica o tradicional a les noves museologies, que es concretarà amb diversos exemples de diferents tipus d'ecomuseus d'Espanya i Catalunya⁴.

1.1. Context històric

El pas de l'exposició privada a la pública de la col·lecció d'obres de valor històric s'esdevé a l'Europa del segle XVIII i es produeix en relació directa a la consolidació del concepte de patrimoni artístic com a bé de la col·lectivitat. El decret pel qual l'Assemblea Nacional francesa transformava, el 1793, les col·leccions del Louvre en el Musée Central des Arts representa l'inici d'una nova era en la història del museu europeu obert al públic. Uns anys abans, però, a Anglaterra, amb l'adquisició de col·leccions privades, el Parlament ja havia decretat la formació i l'obertura al públic del primer nucli del British Museum (1759). En endavant, arreu d'Europa es viurà aquest fenomen de conversió en públiques de moltes de les col·leccions privades; encara que serà a França en la fase il·lustrada revolucionària, on el museu, recolzat per l'Acadèmia, es reinterpretarà de nou segons l'originari *museion*, és a dir, lloc de reunió i aprenentatge, lloc per a l'educació dels artistes i la formació del gust del públic (Creus, 2010).

⁴ Entre els exemples per consultar es destaquen els exposats per Rella (1991), Bergeron (2009), De Camargo (1982) o Graig i Mayo (eds., 1995).

D'aquesta manera s'afavoreix el naixement d'una memòria col·lectiva, on les col·leccions privades passen a ser patrimoni comú i adquireixen una dimensió jurídica i institucional. Així, el 1793 es crea a França el Museu de la República, després de la confiscació dels béns de l'església el 1789, seguida el 1792 per la de les propietats de l'aristocràcia i dels béns de la corona. En aquest moment, es renuncia a la propietat privada de les obres d'art perquè aquestes es converteixin, definitivament, en patrimoni universal. I aquest patrimoni, en ser considerat universal, adquireix també el seu caràcter simbòlic de bé preuat que, a la vegada, també entroncarà amb les poètiques modernes de la subjectivitat, del naturalisme i del realisme del segle XIX (Gombrich, 1981 i Giraudy i Bouilhet, 1977).

A Espanya, la revolució burgesa liberal de 1835, amb les lleis de les desamortitzacions de Mendizábal, obliga l'Estat a prendre mesures de caràcter conservacionista davant el perill de danys irreparables per al patrimoni historicoartístic espanyol. Com a resposta a aquest repte, el Museu de Belles Arts de Sevilla és un dels primers museus del país a formar-se. Al 1835, a Catalunya, davant la insistència de Víctor Balaguer en la necessitat de salvaguardar el patrimoni, es protegeixen els monestirs de Poblet, Santes Creus, Ripoll i Sant Cugat.

El segle XIX és l'època en què el museu esdevé un instrument socialitzador al servei d'una part de la població i un instrument científic al servei del progrés. L'impacte social del museu creix molt al llarg d'aquest segle, convertint-se en una institució protegida i finançada pels poders públics. Un exemple clar en aquest sentit és el Museum of Manufacture de Gran Bretanya que, després de finalitzar l'exposició universal de 1851, es va obrir amb l'objectiu de ser un testimoni dels progressos de la industrialització d'aquell moment.

Fou, també, en aquest segle XIX quan sorgí el fenomen dels *museus locals* dins el camp de l'etnologia regional. Aquests museus a França són anomenats *folk* i a Alemanya, *heimatmuseen*, i es caracteritzen per exaltar el valor de la cultura popular. En aquest moment, al Regne Unit, es va crear una xarxa de museus locals que va fer de contrapès popular a la xarxa de museus nacionals orientada cap a la recerca. Aquest concepte local porta a la creació de museus com el Carnavalet de París, creat el 1866 per iniciativa de l'urbanista Haussman com a museu d'història de la ciutat. D'aquest període són també el Museu d'Història de la Ciutat de Barcelona, el Museu d'Història de Varsòvia o el Museu d'Història d'Amsterdam, entre d'altres. El Museu Víctor Balaguer de Vilanova i la Geltrú del 1882 o l'Arxiu-Museu de Ripoll, de caràcter etnogràfic del 1914, també són fruit d'aquesta iniciativa individual local; són centres creats al marge de les estructures oficials de base provincial o nacional (Blanch, 2006). A Catalunya, però, també emergeixen entitats del sector privat que intervenen activament en la conservació del patrimoni i exerceixen una forta pressió sobre les Administracions, com és el cas del Centre Excursionista de Catalunya.

A principis del segle XX comencen a aparèixer un seguit de normatives amb l'objectiu de conservar el patrimoni, com en el cas del Regne Unit el 1907, quan l'Estat atorga al National Trust (en català, la Fundació Nacional pels Llocs d'Interès Històric o de Bellesa

Natural) el dret a declarar inalienables els seus béns per a poder-los conservar amb plenes garanties en benefici de la societat. A França el 1913 s'hi impulsa la normativa per catalogar els monuments, i, a Espanya, s'hi aproven lleis per regular les excavacions arqueològiques i la conservació de monuments historicoartístics entre el 1911⁵ i el 1915⁶.

Després de la segona Guerra Mundial i en el marc del naixement de la coneguda com a societat postindustrial o postfordista (Bell, 1976; Coriat, 1993), que posteriorment donarà lloc a la que alguns autors denominen *societat xarxa* (Castells, 1996), apareix una nova manera de concebre i treballar el patrimoni, unes noves tendències i pràctiques museològiques que introdueixen el concepte de *museus de territori* (Bolaños, 2002). El museu, una de les icones més respectades de la civilització, amb més de cent anys d'història, afronta una greu crisi d'identitat. La crítica passa per considerar els museus com una institució obsoleta, que acostumen a servir només a les classes benestants i que reproduïxen els convencionalismes de la cultura estatal. A partir d'aquí apareix el concepte de *museu educador* o *museu social*, s'aposta per la interdisciplinarietat i es reconeix el valor de nous patrimonis, com el generat per les societats més recents, com ara el patrimoni industrial. En aquest nou ambient és on es van generant les noves apostes que convergiran en l'anomenada *nova museologia* (Rivière, 1993).

Com indica Bolaños (2002: 269): *los años sesenta del siglo XX fueron años de quiebra para el museo, que se vio sometido a una fuerte contestación. No sólo fue la sublevación estudiantil del Mayo del 68 la que denunció la decadencia e inutilidad de las instituciones artísticas y, en particular, de los museos. Desde muchas instancias, algunas provenientes de su propio seno, pues la insatisfacción aquejaba también a los profesionales más conscientes, las posiciones contraculturales estuvieron acompañadas de recriminaciones contra el mercado del arte, el afán de hacer carrera de los artistas, el oportunismo de los críticos, la especulación de tantos marchantes y coleccionistas y la inanidad de las enseñanzas de bellas artes.*

És en aquest context de debat ideològic, durant les dècades de 1960 i 1970, on el museu es considera una estructura de poder al servei dels valors estètics de la burgesia, quan alguns museòlegs, com el canadenc Cameron (1971) conservador del Brooklyn Museum i assessor d'experiències innovadores als Estats Units i al Canadà, reclamen que el museu passi a ser un espai de discussió i crítica i s'abandoni la idea del museu com a temple (Leon, 1995).

De fet, a principis del segle XX, la classificació dels museus s'organitzava en museus de belles arts, ciències naturals, museus arqueològics, museus antropològics i museus com a llocs de memòria (*lieux de mémoire*, segons la coneguda expressió de Pierre Nora). L'ICOM (International Council of Museums), al seu programa de 1975-77, distingia els museus entre museus de ciències i tècniques, museus d'història natural, museus d'arqueologia i història, museus etnogràfics, museus d'arts aplicades, museus d'art modern, museus regionals i museus especialitzats (instruments, armes...).

⁵ Ley de 7 de julio de 1911 sobre Excavaciones Arqueológicas.

⁶ La Diputació de Barcelona, en sessió plenària celebrada el 9 de juny de 1914, va crear el Servei de Catalogació i Conservació de Monuments de la corporació provincial lligat a la Secció Històrico-Arqueològica de l'Institut, de qui passava a dependre i a qui havia d'informar periòdicament dels programes i les activitats que s'havien de desenvolupar o les que s'havien portat a terme.

Avui la classificació que establím és diferent. En primer lloc, tenim la museologia de l'objecte i de la idea, que conté els museus de la ciència, la tecnologia i de la indústria. En segon lloc, tenim els nous espais de les arts amb els museus d'art modern i d'art contemporani. En tercer lloc, en bona part com a conseqüència de la preocupació per la preservació del patrimoni natural, la demanda d'identificació de valors i, en especial, el de la sostenibilitat, tenim la museologia de l'enfocament o punt de vista, que conté les exposicions espectacle, la reconstrucció d'ecosistemes i els ecomuseus (Hernández, 1998).

Entre l'avui i les formes d'ubicació i classificació dels museus d'inicis del segle XX, es situa el debat ideològic al qual es feia referència abans. En aquest debat ideològic cal tenir en compte la concepció de Morin (1963) sobre la cultura de masses dels temps moderns. Una cultura de masses que tendeix a una homogeneïtzació del comportament de les persones i els grups, i que es basa en un consum cultural que es veu afavorit per la major facilitat del transport i les comunicacions així com per l'augment del temps lliure, la universalització de les vacances i el fenomen creixent del turisme. És en el marc d'aquestes tendències que el mercat de la cultura col·loca el patrimoni com un producte més de consum.

Per *cultura de masses* s'entén el conjunt de valors, comportaments i símbols culturals propis de l'anomenada societat de masses. Per a la seva formació és fonamental el paper dels mitjans de comunicació pel tipus d'informació que proporcionen. Un tipus d'informació que, si bé pot tenir un caràcter impersonal en dirigir-se a grans grups humans, també es basa en una comunicació selectiva que vol atendre els interessos i els gustos, com analitza Bourdieu (2010), de grups més específics. D'altra banda, "la cultura de masses" és un concepte avui en dia associat, també, a la noció de globalització (Beck, 2001), ja que gràcies a ella la cultura dels països dominants com els Estats Units o Anglaterra ha arribat a (i s'imposen sobre) persones de qualsevol regió del món. Normalment és descrita com un tipus de cultura basada en el consumisme, en l'accés permanent a nous productes que van des dels més simples als més complexos, en la unificació de conceptes o fenòmens culturals a nivell global, en l'anul·lació de les diversitats, en l'accés a la cultura d'una major part de la població, etc. Tots aquests elements poden presentar aspectes negatius o positius d'acord amb les diverses postures ideològiques.

A més, té molt a veure amb els fenòmens socials i polítics que han caracteritzat Occident al llarg del segle XX, com els totalitarismes polítics, que basen el seu poder en el suport de les masses, o com l'aparició progressiva dels mitjans de comunicació massius en l'escena cultural, inicialment de la ràdio, després de la televisió i en l'etapa actual d'internet i tecnologies associades al seu ús.

1.2. Noves Museologies

En qualsevol cas, la museologia estudia la història dels museus i les seves funcions i formes d'organització en la societat. Podem fer un seguiment dels seus mecanismes organitzatius, de les seves formes de funcionament i dels criteris que els orienten, després d'haver analitzat aquests elements a partir dels fonaments del que s'ha denominat museologia tradicional o clàssica, d'una banda, i les noves museologies derivades dels debats encetats als anys seixanta, de l'altra.

Schouten (1987), tenint en compte les aportacions sobre museus i educació, desenvolupades durant el seminari interregional que va organitzar la UNESCO el 1986 a la ciutat de Guadalajara de Mèxic, exposa les diferències entre la museologia tradicional o clàssica i les noves museologies en el següent esquema:

<i>Museu tradicional</i>	<i>Nou museu</i>
Purament racional	→ També pren en consideració les emocions
Especialitzat	→ Posa de manifest la complexitat
Orientat cap al producte final	→ Orientat cap al procés
Centrat en objectes	→ Intenta visualitzar els conceptes
Principalment orientat cap al passat	→ S'interessa també en el present
Accepta únicament originals	→ També accepta còpies
Enfocament formal	→ Enfocament informal
Enfocament autoritari	→ Enfocament comunicatiu
Objectiu/científic	→ Creatiu/popular
Es conforma amb l'ordre establert	→ Inconformista i orientat cap a la innovació

Aquest nou enfocament porta els experts a plantejar-se molts interrogants i a aplicar noves metodologies de treball que permetin despertar la curiositat en el públic, així com també porta a la necessitat de reflexionar i trobar respostes davant els reptes que ens planteja la societat actual. Reptes que ja no fan referència als inventaris sistemàtics i taxonòmics de les col·leccions de ciències naturals que s'exposaven als museus, sinó a l'ecologia i als perills que amenacen el medi ambient, a noves maneres de treballar que porten els museus d'història a utilitzar el passat per plantejar les dinàmiques dels canvis que ens ajuden a entendre el present. Les noves museologies, doncs, desenvolupen un paper important en la sensibilització i reflexió social vers les problemàtiques actuals.

Hudson, agafant l'exemple de La Casa Museo del barri de Tacubaya de la ciutat de Mèxic, diu textualment: *Este pequeño museo de barrio funciona actualmente como un lugar donde la gente va a pedir consejo sobre todo tipo de problemas, desde los relacionados con la sanidad o las posibilidades de acceso a la educación hasta los litigios matrimoniales. No sería exagerado decir que este museo se ha convertido en el centro cultural de la localidad, y sólo*

una vez que han llegado a esta etapa pueden los museos decir con toda propiedad que se han integrado a sus comunidades (Hudson, 1977: 17, citat per Schouten (1987).

El museu ha d'abandonar la museologia tradicional o clàssica, on l'objecte és l'element sagrat que es presenta de forma solemne i altiva, per presentar les seves col·leccions aplicant les noves museologies, on el visitant s'hi reconegui i tingui la necessitat d'aconseguir respostes als interrogants que se li hagin plantejat. El museu passa, així, a complir una funció social en la qual el visitant es converteix en un subjecte actiu.

En les anomenades noves museologies s'inclou la *Nova Museologia* i la *Museologia Crítica*, ambdues es desenvolupen en paral·lel i es tracten aquí seguidament.

Nova Museologia

Pel que fa a la *Nova Museologia*, cal indicar que es centra i conté un sistema de valors que expressa mitjançant una museografia que interpreta l'objecte i motiva a l'acció comunitària. Els principals paràmetres que cal tenir en compte en l'aplicació de la nova museologia són: la democràcia cultural, el treball pluridisciplinari, la relació entre territori i població, la interactivitat i el diàleg entre els subjectes.



Quadre 1. De la museologia tradicional a la nova museologia
Font: De Varine-Bohan (2007)

Durant la revolució del maig de 1968 es va criticar molt el concepte de *Museu Contenedor* amb aires elitistes i amb el distanciament cap a l'art contemporani. Aquest malestar va comportar un seguit de manifestacions públiques, una de les més rellevants va ser la que portava per lema *La Gioconda au metro!*, amb l'objectiu de defensar la democràcia cultural.

Lemes senzills com aquest varen tenir un fort ressò social i, pocs anys després, en el Congrés General de l'ICOM celebrat a Grenoble el 1971, es varen debatre i defensar algunes d'aquestes idees, com el fet que els museus havien d'estar al servei de la societat fomentant la conservació i, especialment, impulsant la renovació cultural.

En aquest moment apareix la *Nova Museologia*. Un dels elements importants que la caracteritza és l'estudi del desenvolupament de la comunitat en un territori determinat a través del seu patrimoni. El museu s'ha de convertir en una institució participativa, evolutiva, viva i sempre canviant dins la societat del moment. Per això cal canviar el llenguatge expositiu, la museografia. L'objecte ha de passar a ser de la comunitat per tal d'aconseguir acostar la població a la cultura i als avenços tecnològics i científics. Així els museòlegs d'aquest corrent treballen amb la idea que el museu ha de convertir-se en una institució en canvi constant.

Els principals canvis que aporta aquesta nova museologia passen per prioritzar la museografia com a canal de transmissió del coneixement, a través del missatge i de l'estudi del patrimoni, a partir, per una banda, d'una metodologia que comporta la implicació de la gent de la comunitat amb els professionals i, per una altra, a partir de donar molta importància a la renovació de les col·leccions. Es comencen a fer, en aquest sentit, exposicions temporals de forma progressiva.

En aquest ordre, en la Declaració de Quebec de 1984 s'estableixen els principis bàsics de la nova museologia, que, per la seva rellevància i escassa extensió, cito textualment de la traducció espanyola:

DECLARACIÓN DE QUEBEC

Principios básicos de una Nueva Museología

Preámbulo

En 1972 durante el transcurso de la Mesa Redonda de Santiago de Chile, organizada por ICOM, tuvo su primera manifestación pública e internacional el movimiento de la nueva museología. En ella se reafirmó el papel social del museo y el carácter global de sus intervenciones.

Proposición

1. Consideración de un orden universal

En el mundo contemporáneo, que tiende a integrar todas las formas de desarrollo, la museología debe ampliar sus objetivos, más allá de su papel y funciones tradicionales de identificación, conservación y educación, para que su acción pueda incidir mejor en el entorno humano y físico.

Para conseguir este objetivo e integrar a la población en su acción, la museología recurre cada vez más a la interdisciplinariedad, a los nuevos métodos de comunicación, comunes a todo tipo de acción cultural, y a nuevos métodos de gestión capaces de integrar a los usuarios.

Preservando los hallazgos materiales de civilizaciones pasadas, protegiendo aquellos que son testimonio de las aspiraciones y de la tecnología actual, la nueva museología – ecomuseología, museología comunitaria y otras formas de museología activa – se interesa, en primer lugar, por el desarrollo de los pueblos, reflejando los principios de su evolución y asociándolos a los proyectos de futuro.

Este movimiento nuevo se pone, decididamente, al servicio de la imaginación creadora, del realismo constructivo y de los principios humanitarios defendidos por la comunidad internacional. En cierta manera pasa a ser uno de los medios posibles de acercamiento entre los pueblos; de su propio y mutuo conocimiento; de su desarrollo crítico y de su afán por la creación fraternal de un mundo respetuoso de su riqueza intrínseca.

En este sentido, este movimiento, inquieto por el acercamiento global, tiene preocupaciones de orden científico, cultural, social y económico.

Utiliza, entre otros, todos los recursos de la museología (colecta, conservación, investigación científica, restitución, difusión y creación) elaborando los instrumentos adaptados a cada medio y a cada proyecto específico.

2. Determinaciones

–Considerando la existencia, desde hace más de quince años, de experiencias de nueva museología ecomuseología, museología comunitaria y todas las demás formas de museología activa en el mundo que han constituido un factor de desarrollo crítico de las comunidades y que han adoptado este modo de gestión para su futuro.

–Considerando la necesidad, aprobada unánimemente por los participantes a las diversas mesas de reflexión y por los expertos consultados, de incrementar los medios para dar a conocer este movimiento.

–Considerando el interés en dotarse de un marco de referencia destinado a favorecer el funcionamiento de esta nueva museología, de articular, en consecuencia, los principios y los medios de acción.

–Considerando que la teoría de los ecomuseos de los museos comunitarios (museos de vecindad, museos locales,...) ha nacido de las experiencias desarrolladas en terrenos diversos durante más de quince años.

SE ADOPTA LO SIGUIENTE

A. Invitar a la comunidad museística internacional a que reconozca este movimiento y a adoptar y aceptar todas las formas de museología activa.

B. Instar a los poderes públicos para que reconozcan y ayuden al desarrollo de las iniciativas locales, facilitando la aplicación de estos principios.

C. Conforme a este espíritu, y con el fin de permitir la expansión y la eficacia de estas exigencias museológica, crear en estrecha colaboración las siguientes estructuras permanentes:

–Un comité internacional: “Ecomuseos/Museos Comunitarios” en el seno del Consejo Internacional de Museos (ICOM).

–Una Federación Internacional de Nueva Museología que podrá asociarse al ICOM y el Consejo Internacional de Monumentos y Sitios (ICOMOS) y cuya sede provisional sería en Canadá.

D. Formar un grupo de trabajo “provincial”, cuyas primeras tareas serían: inicios de la construcción de las estructuras propuestas, formulación de objetivos, aplicación de un plan trienal de encuentros y colaboración internacional.

Quebec, 12 de octubre de 1984

A partir d'aquesta declaració, el 1984 a Quebec, es crea el Moviment Internacional per a la Nova Museologia (MINOM) que reuneix tots els professionals que s'interessen pels ecomuseus, els museus integrals, museus científicotècnics i els d'art contemporani, amb l'objectiu principal de fer accessible a la població tots aquells coneixements que els portin a entendre millor les seves condicions de vida. Entre els teòrics més rellevants de la nova museologia podem destacar en G.H. Rivière, A. Devallées o Tomislav Sola.

En referència als museus d'art, un dels exemples d'aquesta perspectiva és el Museu Pompidou inaugurat a París el 1977. El projecte arquitectònic d'aquest museu passarà a convertir-se en un model per a la construcció dels futurs museus d'art contemporani, on s'abandona l'estètica neoclàssica per adoptar una estètica de modernitat i convertir-se en espais molt més funcionals amb una àmplia oferta d'activitats en què els visitants hi puguin participar de moltes maneres.



Fig. 1. Espai on s'ubicà el Centre Pompidou a París.



Fig. 2. Centre Pompidou París.

Museologia Crítica

L'altre corrent important sorgit en aquests anys 80 del segle XX és la *Museologia Crítica*. Aquesta pretén renovar els museus tradicionals i convertir-los en museus observatoris, on el visitant ha de poder plantejar-se dubtes i introduir la discussió dins un clima de democràcia cultural. Un espai per fomentar la diversitat de lectures per part dels diferents grups socials, en el qual es prioritzin les lectures subjectives en contra de les dominants.

Marc-Alaine Maure (1995) defensa les noves museologies en base a cinc principis:

1. Cap cultura ha de ser dominant sinó que cal conservar, estudiar i difondre totes les cultures per minoritàries que siguin, cal democratitzar la cultura.
2. Cal treballar des de la pluridisciplinarietat entre la comunitat, l'edifici i el territori.
3. Cada comunitat ha d'aprendre a respectar el valor de la seva pròpia cultura, prendre consciència de la seva importància.
4. El museu ha de ser una institució oberta, dinàmica i activa, que interactua amb el territori i la comunitat.
5. El museu ha de ser un espai de diàleg on participa activament la gent i on el museòleg fa de mediador per canalitzar les necessitats de la comunitat.

Principis que ja defensava Rivière (1993) algunes dècades abans, a partir d'una perspectiva on l'ensenyament i l'educació constituïen els principals objectius del museu per transmetre coneixement. Aquest fou un dels punts més criticats per la museologia crítica que defensava l'autodescobriment i l'autoaprenentatge per part de cada visitant, en contra de la lectura única.

Per tant, es pot defensar que el sistema desenvolupat per Rivière i la nova museologia encara és vàlid, necessari i present en moltes institucions museístiques, donat que els postulats de la museologia crítica només són encertats si el visitant disposa de les eines bàsiques pel procés d'autoaprenentatge, ja que d'altra forma l'exposició pot resultar-li incompreensible i crear-li frustració, fins al punt d'aconseguir que el visitant s'allunyi cada vegada més del museu.

La museologia crítica neix a la universitat d'Amsterdam el 1979, dins el sistema d'estudis que s'aplica als estudiants que treballen aquesta temàtica, i es centra especialment en el camp de l'art i, tot i la manca de principis doctrinals específics, està molt lligada a la reflexió teòrica. Proposa treballar revisant de forma continuada tots els projectes i reivindica la idea de postmuseu i postmodernitat. És una revisió crítica de la nova museologia dels anys setanta del segle XX que parlava de la mort dels museus d'art i de la superació d'aquesta institució tradicional, però sobretot és la visió de la museologia des de les universitats (Marín i Hierro, 2003). Segons Padró (2003), des de la museologia crítica, s'ha de treballar per implicar el visitant en les exposicions, fent que aquestes siguin una posada en escena dotada d'un entorn hipermediàtic per tal que li aportï una experiència multisensorial i única; al mateix temps la caracteritza

com una perspectiva revisionista vista des d'una gran xarxa de realitats i relacions. Per denominar el concepte de museologia crítica, en alguna ocasió també s'utilitza el concepte de *museologia reflexiva* o *museologia transformativa* o, fins i tot per autors de parla anglesa, que no tenen cap relació amb el MINOM (Mouvement International pour une Nouvelle Muséologie), s'utilitza el concepte de *nova museologia*.

Per la seva banda, Lorente (2014) creu que, més enllà de com s'anomeni aquesta tendència museològica, s'ha d'iniciar el camí cap a la idea que els museus han de treballar més la controvèrsia en les seves narratives. Segons aquest autor, després de tants articles sobre la museologia crítica, sorgeix la necessitat de portar a la pràctica aquesta teoria als museus. La teoria per si mateixa no té massa sentit si no

va lligada a la praxis i, per poder-ho fer possible, cal acostar els posicionaments més acadèmics de les universitats als dels professionals que treballen en els museus.

En l'àmbit dels museòlegs, el pensament crític ja es plantejava en els discursos expositius d'alguns museus d'antropologia i d'història social en els anys vuitanta del segle XX. El museòleg Jacques Hainard, que per molts museòlegs i gestors del patrimoni cultural ha estat el mestre a seguir, durant la seva etapa de director del Musée d'Ethnographie de Neuchâtel (MEN) a Suïssa (1980-2006), ja plantejava les exposicions a partir de temes controvertits, sovint com a resultat de recerques que es desenvolupaven en l'àmbit universitari (Hainard i Ferla, 2010). D'aquesta manera, presentava les exposicions amb museografies que interpel·laven i provocaven el diàleg amb els visitants.

Les col·leccions del fons del MEN estan majoritàriament formades per objectes procedents de països africans que havien estat colònies suïsses. Hainard, en lloc de treballar les exposicions temporals a partir de les col·leccions pròpies, les utilitza per tal de reflexionar i qüestionar les col·leccions del museu i la moral de la societat suïssa. Aquest pensament crític el portava a la pràctica amb exposicions com "Le trou", inaugurada el 1990. Aquesta exposició va ser el punt de partida de les reflexions museogràfiques realitzades pel MEN durant deu anys i va suposar la culminació del reconeixement pel museu. El tema era accessible i permetia jugar amb ell al visitant que ho volia fer. I la museografia es va articular de manera que l'exposició era la història del visitant, moments de la seva vida que s'articulaven a través del seu cervell. Això permet associacions per a la representació que tothom té del seu entorn cultural.

Així mateix, el Musée d'Ethnographie de Neuchâtel conjuntament amb el Musée Dauphinois de Grenoble i el Musée de la Civilisation de Québec varen treballar units per difondre tres aspectes d'una reflexió etnològica sobre la diferència, "Le Différence. Trois musées, trois regards". L'exposició va itinerar entre el 1996 i el 1997, i la varen poder visitar persones de societats i sensibilitats diferents: la suïssa, la francesa i la quebequesa. El projecte va anar acompanyat d'un simposi internacional.

Un altre exemple de portar a la pràctica el pensament crític des de la museologia es troba en l'exposició "Remise en boîtes", produïda el 2005, també, pel Musée d'Ethnographie de Neuchâtel sota la direcció de Jacques Hainard. L'exposició, que coincidia amb l'aniversari de la II Guerra Mundial i amb el moment en què es produïa

la Guerra d'Irak, plantejava una reflexió sobre el dol i la construcció de la memòria col·lectiva, analitzada i transformada per les víctimes, els testimonis, els professionals de la informació, els escriptors i els representants de la indústria de l'entreteniment.

L'exposició començava convidant el visitant a entrar dins d'una sala d'estar plena d'objectes i fotografies d'una personalitat famosa de la societat suïssa. Seguidament, conduïa el visitant a traspasar una cortina negra per introduir-lo al temple, on trobava una gran pantalla sobre l'altar amb imatges de notícies en directe referents a la Guerra d'Irak; a mesura que se seguien les files dels seients de la museografia del temple, es trobaven informacions diverses: diaris, revistes setmanals, llibres d'història o novel·les. El visitant podia percebre en directe la distància temporal sobre un fet bèl·lic concret i com s'anava construint una memòria col·lectiva sobre l'esdeveniment. Després s'entrava a l'àmbit on es trobava el discurs del procés de construcció de la memòria d'aquests successos tràgics, on es produïa la destrucció i la selecció pel record que perduraria en el futur. A continuació, s'entrava a l'àmbit del culte, un espai per reflexionar sobre la pervivència dels mites que els seus seguidors mantenien vius i, fins i tot, els podien

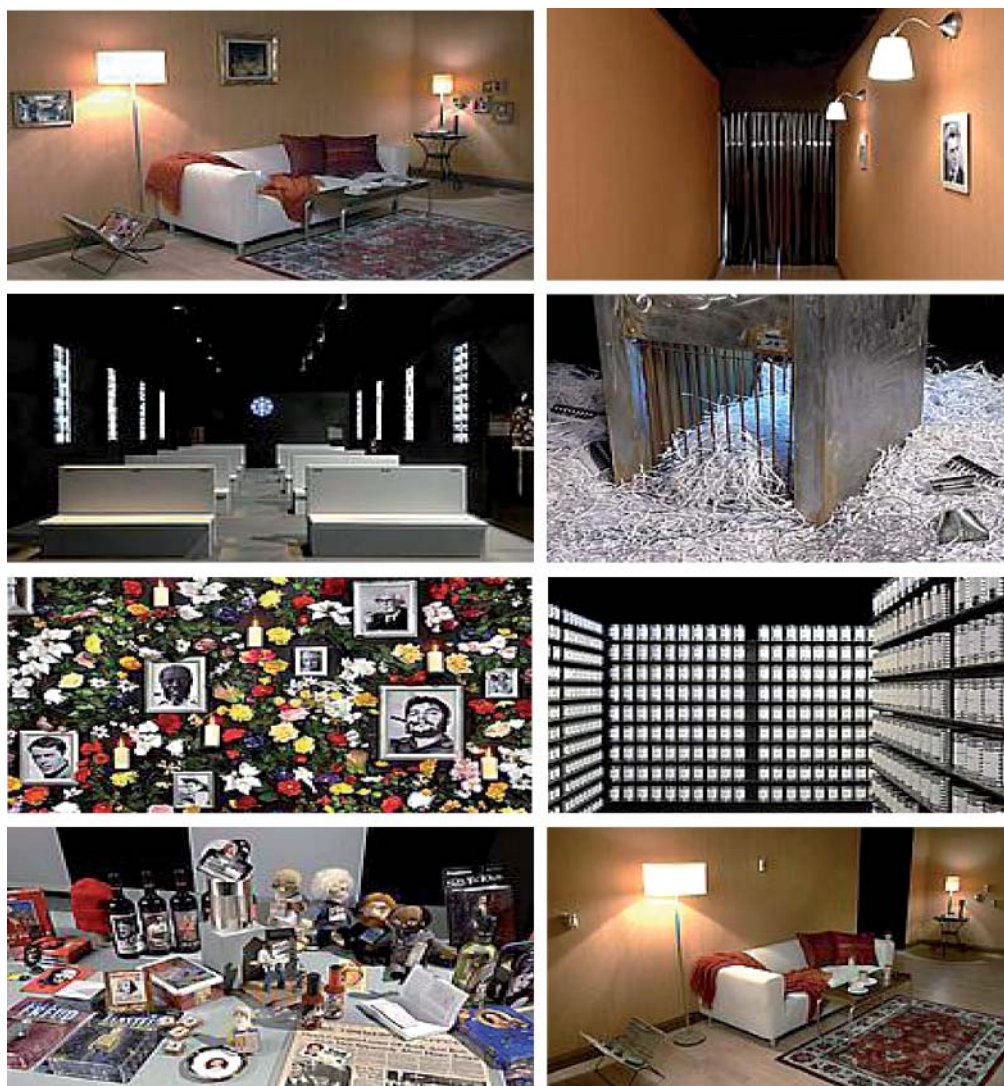


Fig. 3. Musée d'Ethnographie de Neuchâtel. Exposició "Remise en boîtes"
Font: <<http://www.men.ch/fr/expositions/>>

convertir en un referent històric. Després calia arxivar la informació en un pot, un xip o un codi de barres per, seguidament, posar-ho a la venda o emmagatzemar-ho. En aquest àmbit del mercat de la memòria, hi apareixien els comerciants del temple de la petita o de la gran història i una de les vitrines estava dedicada al mateix Hainard. Finalment, el visitant acabava el recorregut entrant novament en una sala d'estar igual que la del principi, però aquesta vegada la trobava buida perquè cadascú hi pogués acumular els records del seu passat.

D'acord amb l'exemple expositiu indicat, segons Hainard (1989 i 2007), el museu ha de ser un lloc de desestabilització cultural i ha de servir per a qüestionar, portar a la reflexió i pertorbar el saber; la cultura no té sentit si no és crítica en si mateixa. El més important és desestabilitzar el saber de la gent i refusar la teoria del relativisme cultural. Aquest museòleg és una de les veus més crítiques amb la museologia etnològica. Amb les exposicions ha aconseguit crear un llenguatge que qüestiona l'objecte i els continguts d'aquestes. La seva museologia ens interroga sobre la funció dels museus i crea exposicions temàtiques presentades com un relat en les quals l'objecte no pretén ser la vedet, sinó un element més dels continguts que es volen transmetre. Així, els museòlegs sempre s'han de preguntar qui parla en el museu i si aquest és l'espai de desconstrucció de la cultura. Per altra banda, per Hainard els visitants, en una exposició o en un museu, s'han de preguntar: "per què penso com penso i per què dic el què dic?". Les exposicions, doncs, es converteixen en espais de referència per a la reflexió. Un museu és un diccionari i l'exposició, l'instrument per construir una història on els objectes han de servir per reforçar aquesta construcció.

El Musée d'Etnographie de Neuchâtel va tancar el 2015 per fer reformes i s'ha reobert el novembre del 2017 amb l'exposició "L'impermanence des choses". L'exposició presenta les col·leccions del fons del museu, la història de la institució i els seus fantasmes, reflexionant sobre el com poden canviar les mirades i els objectes amb el pas del temps.

En aquest sentit, Hernández (2014), apostant per una museologia interdisciplinària i crítica, indica que en el museu hi trobem un seguit de binomis contraposats: tradició i modernitat, universalitat i particularitat, inclusió i exclusió, homogeneïtat i pluralitat o uniculturalitat i pluriculturalisme. Elements o binomis que porten al museu a plantejar-se cada dia la seva pròpia raó de ser.

La museologia crítica no entén el museu com un espai autònom, sinó com un espai on es creuen diferents interessos i les polítiques dels governs. L'objectiu és problematitzar el concepte de museu i les seves polítiques, per la qual cosa el museu és un espai de conflicte amb moltes tensions i creuaments de cultures. Les exposicions són fruit de discursos que seleccionen i ordenen uns continguts i, per tant, no són neutres. Segons la museologia crítica, el museu és, en aquest ordre, una institució en xarxa que negocia els significats culturals de qualitat.

En definitiva, la nova museologia i la museologia crítica són perspectives teòriques d'actuació que es concreten en pràctiques diverses en l'àmbit museístic. Veurem seguidament les més significatives, estructurades al voltant de la "Reconstrucció d'ecosistemes" i dels "Ecomuseus".

Reconstrucció d'ecosistemes

La Convenció sobre la Protecció del Patrimoni Mundial, Cultural i Natural aprovada el 1972 per la UNESCO té com a objectiu promoure la identificació, la protecció i la preservació del patrimoni mundial, cultural i natural considerat especialment valuós per a la humanitat. La Convenció neix de la consciència que el patrimoni està cada dia més amenaçat i pot portar a la seva desaparició. El 1973 l'ICOM (International Council of Museums), va organitzar una trobada per tractar la problemàtica dels museus i el medi ambient. I un any més tard, el 1974, tingué lloc la X Conferència General de l'ICOM, que no dubtà a assumir el tema del medi ambient. A partir d'aquí i des de mitjans dels anys vuitanta, els museus, en especial a través de les exposicions temporals, adopten una actitud positiva respecte de la necessitat d'educar el públic en el tema de l'entorn.

Segons autors com Alphandéry (1991), existeix una sensibilitat ecològica progressivament emergent en la societat que comporta la necessitat d'introduir les temàtiques mediambientals en les investigacions. No és d'estranyar que des de la museologia es percebi també aquesta sensibilitat i s'intenti contribuir des del seu propi àmbit a la preservació i recuperació del patrimoni natural. Tot i que fins fa poc hi havia una dicotomia entre el patrimoni natural i el cultural, ara és evident que en són exemples de nous conceptes com el de "paisatge cultural" o declaracions com la de Xi'an el 2005 sobre "la conservació de l'entorn com a part del desenvolupament sostenible i humà". A partir d'aportacions de diverses experiències des d'àmbits i disciplines diferents durant el Simposi Científic de l'Assemblea General d'ICOMOS (International Council on Monuments and Sites) el 2014, dedicat als "Monuments i Llocs en el seu entorn - Conservar el Patrimoni Cultural en les Ciutats i els Paisatges en Procés de Canvi", s'ha enriquit la perspectiva sobre la seva protecció i la seva gestió.

Com a conseqüència de la transformació experimentada als museus a partir de la nova sensibilitat ecològica, la qual subratlla la importància de la interpretació per aconseguir la conservació dels valors naturals i culturals, aquests valors es van diversificant i assumeixen noves i variades funcions, experiències i activitats. Si les funcions de conservació, investigació i difusió eren considerades tradicionalment com a elements bàsics de qualsevol institució museística, avui es veuen enriquides amb una nova funció que pretén convertir el museu en l'escenari on pugui manifestar-se la relació que hi ha entre els visitants i la seva història. També es veuen enriquides amb la interacció entre la cultura pròpia dels visitants i la d'altres cultures que s'han conservat al llarg del temps, juntament amb els seus valors, tradicions i saber. D'aquesta manera, el museu, en acostar-se a la problemàtica cultural i mediambiental, acosta el visitant a la seva pròpia història i problemàtica contemporània, alhora que el convida a implicar-s'hi personalment. Per a Davallon (2012), es crea així una original manera de socialització. Les noves relacions que es van configurant entre el museu i la problemàtica mediambiental han de considerar-se estretament unides a la dimensió patrimonial pròpia del museu, el qual, d'altra banda, ha de redescobrir les noves idees i interrogants, propis de la sensibilitat ecològica. I la interpretació és una bona eina de comunicació estratègica per aconseguir aquests objectius.

Des del museu es treballa per aconseguir que la població tingui estima i valori el patrimoni natural i cultural que constitueix el seu territori i la seva cultura. També es treballa perquè la comunitat gaudeixi i participi en la gestió d'aquest patrimoni. Així doncs, la socialització i la comunicació també són importants per a la gestió, protecció i conservació de les institucions museístiques. La socialització s'entén com el procés mitjançant el qual les persones aprenen i internalitzen les normes i els valors que prioritza la societat en què es viu. Segons Rocher (1996: 134), és *el procés pel qual la persona humana aprèn i interioritza, en el decurs de la seva vida, els elements socioculturals del seu medi ambient, com els integra a l'estructura de la seva personalitat, sota la influència d'experiències i d'agents socials significatius, i s'adapta a l'entorn social on ha de viure*.

S'afirmava abans que la interpretació del patrimoni és una bona eina per treballar amb la valoració dels béns de cada territori i comunitat. Tilden (2006) la defineix com l'art de revelar *in situ* els béns al públic en el seu temps lliure. Un art que ha de posar en contacte el bé cultural i natural amb el coneixement, les emocions i sensacions del visitant, fent que aquest pensi a partir d'una provocació i que li permeti apreciar-ho i gaudir-ho. Aquesta estratègia interpretativa com a element gestor del patrimoni cultural ha estat objecte de tractament específic per part de l'Assemblea General d'ICOMOS Internacional el 2008 a Quebec 2008.

Pel que fa a la creixent sensibilitat ecològica, actualment en la museologia crítica s'està treballant perquè les institucions museístiques vagin incorporant, en el seu discurs museogràfic i en els seus equipaments, la sostenibilitat i l'accessibilitat. S'entén la sostenibilitat com el fet de satisfer les necessitats de la generació actual, sense comprometre la capacitat per poder satisfer les necessitats de les generacions futures. Per altra banda, millorar l'accessibilitat als museus comporta eliminar les barreres físiques i de comunicació que impedeixen l'accés als continguts culturals a una part de la població. L'accessibilitat és el grau amb el qual totes les persones poden fer servir un bé o servei, visitar-lo o accedir-hi, independentment de les seves capacitats (Ania, 2016). En aquest ordre, al territori espanyol està vigent el Reial decret legislatiu 1/2013, de 29 de novembre, pel qual s'aprova el text refós de la Llei general de drets de les persones amb discapacitat i de la seva inclusió social⁷.

En el segle XIX el museu va descobrir la relació de la societat amb la naturalesa mitjançant la pintura del paisatge. Ara, i des de finals del segle XX, es tracta d'avançar més i deixar entrar els temes mediambientals al museu. El medi ambient passa a ser considerat com un element més del patrimoni i aquest es va redefinint i va ampliant el seu radi d'acció. Ara pot parlar-se de patrimoni integral (Hernández, 1996), perquè tant el patrimoni cultural com el natural han de considerar-se com una única realitat, atès que no és possible dissociar l'estreta relació entre la societat i la naturalesa ni les mútues influències que experimenten.

⁷ <https://boe.es/boe_catalan/dias/2013/12/03/pdfs/BOE-A-2013-12632-C.pdf>

Ecomuseu

El corrent de la nova museologia es va organitzar inicialment en grups nacionals - Canadà, Portugal, França, etc.- i després sota el paraigua del Moviment Internacional per a la Nova Museologia (MINOM). Des d'aquell moment es segueix treballant i debatent sobre les definicions, estatuts, terminologies i pràctiques d'aquesta perspectiva. Uns parlen d'ecomuseologia, altres de museologia comunitària, altres de nova museologia i el MINOM treballa amb el concepte de la funció social del museu.

Durant la primera assemblea de les Nacions Unides sobre medi ambient (Estocolm, 1972)⁸, apareix la idea de reivindicar el paper important dels museus de ciències naturals dins el camp de l'educació en matèria d'ecologia i medi ambient. Tanmateix, s'agafa el terme "ecomuseu", que el ministre francès de medi ambient Roger Poujade havia utilitzat per designar les cases dels parcs naturals que s'estaven creant a França en aquell moment, en una reunió de l'ICOM el 1972 i George Henri Rivière elabora la primera definició oficial sobre aquest terme.

En un primer moment, doncs, l'ecomuseu sorgeix com un museu dedicat al medi ambient, amb un fort component d'identificació amb el territori i la seva població (Claire, 1992). Una fórmula adaptada, tal com s'acaba de dir, als parcs naturals regionals que s'estaven creant en aquells moments a França. A criteri de De Varine-Bohan (2007), avui en dia els podem considerar com els museus adaptats a l'Agenda 21. Durant la dècada dels anys setanta del segle XX, la legislació francesa només permetia poder inscriure aquesta tipologia de museus de territori en l'epígraf anomenat *Ecomuseu*; d'aquí en sorgeix el nom.

La metodologia de treball sobre el patrimoni que defineix l'ecomuseu s'inspira en els museus a l'aire lliure, que molts anys abans havien sorgit en tots els països nòrdics: Dinamarca, Finlàndia, Noruega i Suècia. Aquests museus són concebuts com una mena de reserva de la tradició per constituir-se en veritables exemples representatius de l'arquitectura preindustrial. Presenten habitatges urbans i rurals i diferents edificis i tallers amb els estris de feina perquè puguin ser contemplats pel visitant



Fig.4. Museu de Skansen d'Estocolm.

⁸ < Informe de la conferencia de las Naciones Unidas sobre el medio humano. Estocolmo, 5 a 16 de junio de 1972, Nueva York 1973, <<https://www.dipublico.org/conferencias/mediohumano/A-CONF.48-14-REV.1.pdf>>

dels nostres dies i, alhora que exerceixen una funció educativa, es presenten com a centres d'interpretació d'una cultura i d'un territori mitjançant escenografies realistes. Destaquem la creació el 1891 del Museu de Skansen a Suècia; el 1894, el Museu del Poble Noruec; el 1897, el Museu Lyngby a Copenhaguen o, ja molt més tard, el 1964, el Museu Lejre a Dinamarca.

Un altre exemple de museus a l'aire lliure és Upper Canada Village a la província d'Ontàrio. S'hi representa la vida rural anglesa al Canadà del segle XIX, amb més de 40 edificis històrics i diversos horts cultivats. En tots aquests espais, els visitants poden contemplar persones que representen i interpreten aspectes de la vida social en aquells indrets rurals del segle XIX. Aquest museu a l'aire lliure fou creat el 1958 com a part del projecte "St. Lawrence Seaway" per preservar el patrimoni i portar a terme el projecte que feia necessari inundar deu comunitats, conegudes amb el nom de Lost Villages. Actualment és un recurs turístic important per al territori que dona feina a força persones de la comunitat.

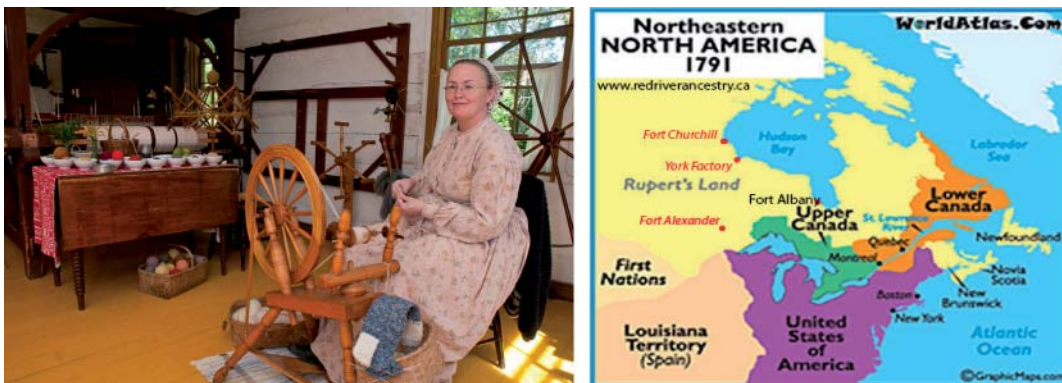


Fig.5. Upper Canada Village (Província d'Ontàrio).

George Henri Rivière (1897-1985) es considerat el pare dels ecomuseus a França, va estudiar museologia a l'École du Louvre i va formar part de l'equip de Paul Rivet¹⁰ com a subdirector durant la renovació del Musée du Trocadéro a París. Va ser fundador, primer director i assessor permanent de l'ICOM. Rivière, com un dels principals museòlegs francesos que va impulsar les noves pràctiques museològiques, especialment pel que fa als museus etnogràfics, és qui va donar la primera definició d'ecomuseu. El 1972 en una reunió internacional de l'ICOM, en va redactar una definició oficial, que ell mateix va anar adequant progressivament fins que escriu (Riviere, 1993:191):

Un ecomuseo es un instrumento que un poder público y una población conciben, fabrican y explotan conjuntamente (...)

Un espejo en el que esa población se mira, para reconocerse en él, donde busca la explicación del territorio al que está unido, junto al de las poblaciones que la han precedido, en la discontinuidad o la continuidad de las generaciones.

⁹ Projecte per construir canals que permetessin connectar els Grans Llacs amb el mar, per facilitar la navegació de grans vaixells comercials a través del riu Sant Llorenç.

¹⁰ Paul Rivet va ser l'etnòleg francès que va fundar el Museu de l'Home de París el 1937.

Un espejo que esa población presenta a sus huéspedes, para hacerse comprender mejor, en el respeto a su trabajo, sus comportamientos, su intimidad.

Una expresión del hombre y de la naturaleza (...)

Una expresión del tiempo (...) que juegue, en este caso, un papel de información y de análisis crítico.

Una interpretación del espacio. De espacios escogidos, donde el visitante pueda reposar, o caminar.

Un laboratorio, en la medida en que contribuye al estudio histórico y contemporáneo de esa población y de su medio (...)

Un conservatorio, en la medida en que ayuda a la preservación y a la valoración del patrimonio natural y cultural de esa población.

Una escuela, en la medida en la que asocia a esa población con sus acciones de estudio y de protección, en la que incita a un mejor análisis de los problemas de su propio futuro.

Ese laboratorio, ese conservatorio y esa escuela se inspiran en principios comunes. La cultura que ellos invocan hay que entenderla en su sentido más amplio, al tiempo que se consagran a dar a conocer la dignidad y la expresión artística de las diversas capas de población de las que emanan las diferentes manifestaciones. En el ecomuseo la diversidad no tiene límites, habida cuenta de las diferencias existentes. La población no se encierra en sí misma, sino que recibe y da.

Un ecomuseu és, doncs, un territori, un patrimoni, una comunitat, i també suposa una nova i original metodologia per treballar en la museologia.

Hugues De Varine-Bohan arqueòleg, historiador i museòleg-, pioner juntament amb Rivière de la implantació dels ecomuseus a Europa, fou qui va introduir la paraula "ecomuseu" dins la nova museologia i fou director de l'ICOM entre el 1965 i el 1974, en substitució de Rivière. Actualment és consultor de projectes de desenvolupament comunitari a diversos països d'Europa i Llatinoamèrica. Aquest museòleg afirma que, sovint, el terme ecomuseu està banalitzat i es busquen altres fórmules per anomenar-los. Alguns exemples els trobem a Aragó on han passat a anomenar-los "Parques Culturales", a Brasil els anomenen " Projeto Identidade" o, a Mali, "Bancos

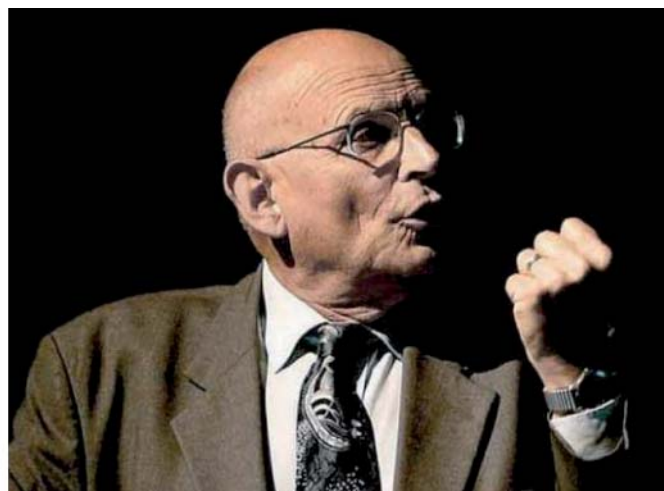


Fig. 6. Henri Georges Henri Rivière i Hugues De Varine-Bohan.

Culturales". Tot i que la idea i les perspectives dels ecomuseus s'han estès per tot el món, adopten formes i denominacions molt diverses. A criteri de De Varine-Bohan (2007), el que comparteixen a tot arreu els professionals de la museologia és aquesta metodologia dels ecomuseus que els permet fer de laboratori permanent de recerca i experimentació, utilitzant el patrimoni com a capital cultural, social i econòmic de les comunitats i territoris on es treballa. Per a ell el paper de l'ecomuseu és federar la població al voltant d'un projecte, transformar els habitants en actors i, al mateix temps, en usuaris del seu propi patrimoni, desenvolupant una base de dades per a la comunitat i afavorint les reunions, discussions i reflexions per tirar endavant noves iniciatives.

L'ecomuseologia de primera generació, la situem als anys 60 del segle XX. Aquest moviment està relacionat amb l'emigració massiva de la gent del camp cap a la ciutat. Aquest fet va comportar un fort despoblament de les zones rurals que portava a plantejar-se la recuperació d'aquests territoris amb una nova oferta d'equipaments dirigits, especialment, cap al turisme. Sorgeix una forta preocupació pels problemes ecològics i es desperta l'interès per l'etnologia regional. És en aquest context que en el camp dels museus neix el sentiment de rebuig per la museologia tradicional i els parcs naturals es converteixen en llocs ideals per acollir els primers ecomuseus. En aquest moment és també on trobem amb força els "museus a l'aire lliure", sobretot als països escandinaus a Europa o al Canadà com s'ha citat en els paràgrafs anteriors.

L'ecomuseologia de segona generació, la situem als anys 70 del segle XX. En aquests anys apareix amb molta força l'interès per l'arqueologia industrial, com a conseqüència de la crisi del petroli que alhora va comportar la primera crisi industrial. Aquesta crisi, amb el tancament de moltes fàbriques, castiga durament diversos entorns urbans, deixant moltes persones sense feina i amb poques possibilitats d'incorporar-se de nou al mercat laboral. Des dels museus, sensibles a aquesta situació socioeconòmica que s'està produint, es comença a treballar per ajudar a revaloritzar aquests territoris i les seves comunitats.

En aquesta línia, entre el 1971 i el 1974, a França es va crear l'ecomuseu de Creusot-Montceau-Les-Mines, sota la direcció de Marcel Evrard i amb el suport de George Henri Rivière i d'Hugues De Varin-Bohan, en aquell moment director de l'ICOM. Un museu de territori que durant molts anys fou el punt de referència per a molts museòlegs de diferents països. També, en aquests anys, cal destacar la influència del pedagog brasiler, Paulo Freire¹¹, en el desenvolupament de la nova museologia i dels seus vincles amb la comunitat.

Finalment, l'ecomuseologia de tercera generació, la situem a partir dels anys 80 del segle XX. En aquest cas, l'eix és el medi ambient i els seus vincles amb l'àmbit social, i l'èmfasi que es posa en una participació més activa per part de la gent del territori. Els ecomuseus es converteixen, en aquesta etapa, en autèntics centres d'experimentació i debat.

¹¹ Paulo Freire, pedagog brasiler, desenvolupa la noció de "conscienciació", a partir d'un procés col·lectiu de presa de consciència d'un mateix i de la seva pròpia cultura.

De fet, les principals funcions que s'atorguen als ecomuseus són la d'investigar i conèixer amb deteniment un territori i reflexionar sobre la seva comunitat amb la finalitat de potenciar-lo per mitjà de la participació de la seva població. Una altra de les seves funcions és conservar les col·leccions pluridisciplinàries *in situ* sempre que sigui possible; i, també, explotar els resultats de la investigació i de la conservació, la qual cosa ha de constituir-se en un element important per tal d'ajudar al desenvolupament global de la zona, és altra d'aquelles premisses.

Aquesta perspectiva i metodologia de treball amb el patrimoni s'implanta amb força a Catalunya, amb la recuperació de la democràcia i des de principis dels anys vuitanta del segle XX. En aquests anys els professionals dels museus de Catalunya estableixen molts contactes amb altres museòlegs d'Europa i Nord Amèrica, especialment amb els del Museu Dauphinois de Grenoble de França, del Museu Etnogràfic Neuchâtel de Suïssa o del Museu de la Civilització de la ciutat del Quebec al Canadà.

L'aplicació d'aquesta metodologia de treball en els ecomuseus també ha de tenir en compte l'activitat i ubicació territorial de cadascun d'ells. Segons la seva ubicació i activitat, De Varine-Bohan (2007) estableix la següent classificació:

1. **Ecomuseus Rurals:** són els que constitueixen l'àmbit privilegiat dels ecomuseus. Podem distingir diverses tendències per promoure la identitat de les comunitats rurals i aixecar l'autoestima dels seus habitants:
 - a. Construcció d'una capacitat de resistència i d'adaptació dels valors i formes de vida tradicionals enfront els reptes i canvis imposats per la modernitat. Uns exemples els trobem a les comunitats autòctones del Canadà i en certs projectes de l'Índia i Llatinoamèrica.
 - b. Resistència als efectes més negatius del turisme, però també promou l'educació dels turistes, la recerca del turisme cultural "intel·ligent". Autodefensa de les minories.
 - c. Contribució al desenvolupament econòmic a través del suport a la iniciativa i a la producció de béns i serveis per al consum local o per a l'exportació.
2. **Ecomuseus Urbans:** segueixen els principis del "museu integral"¹², dins el context de la preservació del caràcter popular d'un barri obrer en el centre d'una ciutat. El primer fou, a finals dels anys seixanta del segle XX, el de Mont-real l'Ecomusée du Fier Monde. Segons les tendències podem establir la següent classificació:
 - a. Mobilització d'una memòria plural que, a vegades, adquireix la forma d'inventaris participatius, com a Seixal a Portugal, Viamão a Brasil o Fresnes a França.
 - b. Resposta a nous problemes urbans i noves pràctiques culturals, com a Santa Cruz o Maré de Rio de Janeiro a Brasil.

¹² Resultat principal de la "Taula de Santiago de Xile" el 1972.

- c. Ampliació de la lògica de barri a una altra de vastes zones urbanes, com a Fresnes, on l'ecomuseu local dona origen a un procés anàleg que involucra una gran aglomeració de l'extraradi, la qual cosa comporta una cerca de mètodes vàlids per gestionar la complexitat.



Fig.7. L'Ecomusée du Fier Monde del Quebec.

Quan es creen a França els parcs naturals regionals l'any 1967, Hugues De Varine-Bohan i George Henri Rivière miren d'adaptar al context francès els museus a l'aire lliure (vegeu pàg. 41-44), fent-hi algunes modificacions que consisteixen a reconstruir els espais en el seu estat original. Així el 1969 es va crear el museu de Les Landes de Gascogne, a Marquèze, que més tard s'anomenà Ecomuseu de la Grande-Lange. Som en un període, i aquest n'és un exemple, en què l'ecomuseu està molt vinculat amb la gestió dels parcs naturals regionals. La intencionalitat d'aquests tipus d'iniciatives és reconstruir una zona determinada, basant-se en les fonts documentals històriques i tenint en compte l'hàbitat, l'ecologia i les tradicions. Els anomenen els ecomuseus de parcs, ubicats dins els propis parcs per aconseguir un major respecte per l'entorn i contribueixen a fer possible un desenvolupament sostenible territorialment localitzat.



Fig.8. Ecomuseu de Les Landes de Gascogne, a Marquèze.

3. Un altre grup serien el **Ecomuseus de comunitat**, que estan immersos en polítiques de descentralització, destinades a ajudar zones amb problemes de despoblació i/o a afavorir els canvis i la promoció de l'activitat econòmica del territori. Un exemple és el Museu de la Civilització de la Ciutat de Québec o el Musée Dauphinois de Grenoble, que desenvolupen el concepte d'identitat mitjançant les exposicions temporals amb les quals tracten problemes o reflexions actuals i mostren les tensions socials existents en el territori. Aquests dos museus junt amb el Museu Etnogràfic de Neuchâtel a Suïssa són els exemples que es varen seguir a Catalunya i Espanya en la implantació dels ecomuseus.



Fig. 9. Musée Dauphinois de Grenoble. Exposicions "La grande histoire du ski" i "Gent de l'Alpe".



Fig. 10. Museu de la Civilització de Quebec. Fig. 11. Museu Etnogràfic de Neuchâtel a Suïssa.

A Catalunya, entre la dècada de 1980 i la de 1990, trobem els primers ecomuseus com ara el de la Vall de Ribes, impulsat per Eulàlia Janer¹³, que va funcionar durant deu anys sense disposar d'edifici, només amb el suport dels diferents ajuntaments de la Vall de Ribes i la Diputació de Girona. El seu treball va consistir en la recerca de la història oral i la recuperació d'objectes, fotografies i documents per a les exposicions temporals que s'organitzaven, amb l'objectiu de recuperar patrimoni etnogràfic i ajudar a crear autoestima entre la població per aquells oficis desapareguts o en vies de desaparèixer (Blanch i Janer, 1993). Entre d'altres exposicions destaquem: "La vida del pastor", "Festes i àpats" i "Les centrals hidroelèctriques". La gestió d'aquest ecomuseu va anar a càrrec

¹³ Eulàlia Janer. Cap del Servei de Museus de la Generalitat de Catalunya (1984-1989 i 2007-2009). Responsable de l'activitat cultural de Blanquerna, Delegació del Govern de la Generalitat de Catalunya a Madrid (1993-1997). Cap del Servei d'Exposicions i Difusió de la Direcció General d'Atenció Ciutadana i Difusió del Departament de Presidència de la Generalitat de Catalunya (1998-2006 i 2010-2012).

d'un grup de persones vinculades al territori i a la comunitat, del qual en vaig formar part. Aquest grup de persones, totes voluntàries, disposaven de poca disponibilitat de temps, la qual cosa va fer impossible la continuïtat de la iniciativa. Quan l'ecomuseu va deixar de funcionar, tota la informació i material es va dipositar al Consell Comarcal del Ripollès i a l'Arxiu Nacional de Catalunya.

D'aquesta mateixa època és l'Ecomuseu de les Valls d'Àneu inaugurat l'any 1994. Impulsat per Ferran Rella¹⁴ i Cisco Farràs¹⁵ i adequat, posteriorment, per Llorenç Prats¹⁶ com una entitat viva que, a partir de la recerca, la conservació, la difusió i la restitució del patrimoni integral, incideix en el desenvolupament econòmic i social de les valls d'Àneu i de la resta de la comarca del Pallars Sobirà. En aquesta experiència, l'ecomuseu permet relacionar elements monumentals, naturals i etnogràfics amb l'entorn més immediat i recuperar formes de vida del territori (Blanch i Janer, 1993). L'Ecomuseu s'organitza mitjançant una seu central, la Casa Gassia, a la mateixa població d'Esterrri d'Àneu, i un seguit d'antenes repartides pel territori a partir de diversos centres patrimonials: Sant Joan d'Isil, Sant Julià d'Unarre, Sant Pere de Sorpe, Sant Pere del Burgal, Santa Maria d'Àneu, Serradora d'Alòs, Formatgeria la Roseta de Gavàs, Conjunt Monumental de Son, Castell De Llord, Castell de València d'Àneu i els búnquers de la Guingueta d'Àneu.



Fig.12. Casa Gassia.Ecomuseu de les Valls d'Àneu.

¹⁴ Ferran Rella. Llicenciat en Filosofia i Lletres, ha presidit el Consell Cultural de les Valls d'Àneu, del qual va ser membre fundador. Director de la revista *Àrnica*, ha publicat diversos articles de divulgació històrica, lingüística i de literatura de viatges. El 2007 fou anomenat director territorial del Departament de Cultura a Lleida.

¹⁵ Cisco Farràs. Professor i col·leccionista de béns de consum quotidià ha estat premiat amb el guardó al treball President Macià 2011, en reconeixement a la seva tasca de recopilar i classificar la història de l'antic comerç.

¹⁶ Llorenç Prats. Professor titular d'Antropologia Social de la Universitat de Barcelona. Professor i membre del Consell d'Estudis del Màster en Gestió del Patrimoni i Cultural i de la comissió executiva de la Junta de Museus de Catalunya i antic president de l'Associació Catalana del Patrimoni Etnològic (1990-1993). Coautor i redactor del projecte de l'Ecomuseu de les Valls d'Àneu i Premi Nacional de Cultura Popular 1994.



Fig13. Museografia de la Casa Gassia i Sant Pere del Bungal. Ecomuseu de les Valls 'Àneu.

4. Finalment, trobem els anomenats **Ecomuseus de crisi**. Aquests neixen amb la crisi i la reconversió industrial dels anys vuitanta, pretenent utilitzar el potencial tecnològic i l'experiència dels treballadors per a desenvolupar un altre tipus d'activitats econòmiques basades en la innovació social i tecnològica i, en alguns casos, en forma de cooperativa. Són a prop de centres d'animació, d'innovacions tecnològiques o artístiques i d'estimulació econòmica que, d'aquesta manera, actuen com un element de dinamització del territori.

Un exemple el trobem en La Red de Museos Etnográficos de Asturias¹⁷. Una xarxa que va començar a funcionar l'any 2001, a instàncies de la Consejería de Cultura y Turismo del Principado de Astúries. Aquesta xarxa té per missió coordinar els treballs de gestió de les col·leccions, la difusió, la recerca i la formació de museus petits d'àmbit local existents a la Comunitat Autònoma. Actualment formen part d'aquesta xarxa el Museu



Fig. 14. Museu de la Sidra d'Astúries.

¹⁷<<http://territoriomuseo.com/noticias/show/639-la-red-meda-red-de-museos-etnograficos-de-asturias>> [consulta:12/09/2015]

Casa Natal del Marquès de Sargadelos, el Museu Etnogràfic de Gandas de Salime, el Museu Etnogràfic Juan Pérez Villamil, el Museu Vaqueiro d'Astúries, l'Ecomuseu de Somiedo, el Museu Etnogràfic de Grado, el Museu Etnogràfic de Quirós, el Museu Etnogràfic de la Lleteria, el Museu Marítim d'Astúries, el Museu Etnogràfic del Poble d'Astúries, el Museu de la Sidra d'Astúries, el Museu de la fusta de Caso, el Museu Etnogràfic l'Orient d'Astúries i el Museu de l'escola rural d'Astúries.

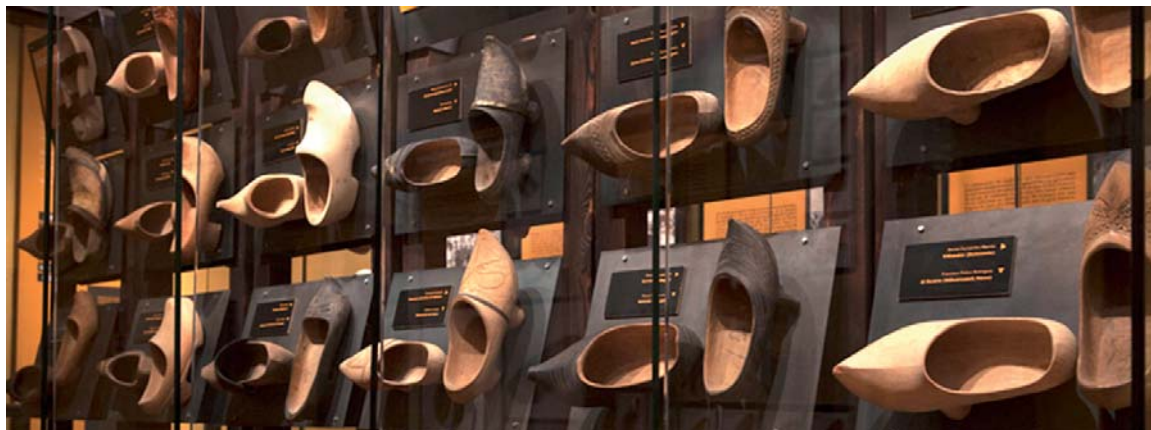


Fig.15. Museu de la Fusta de Caso.

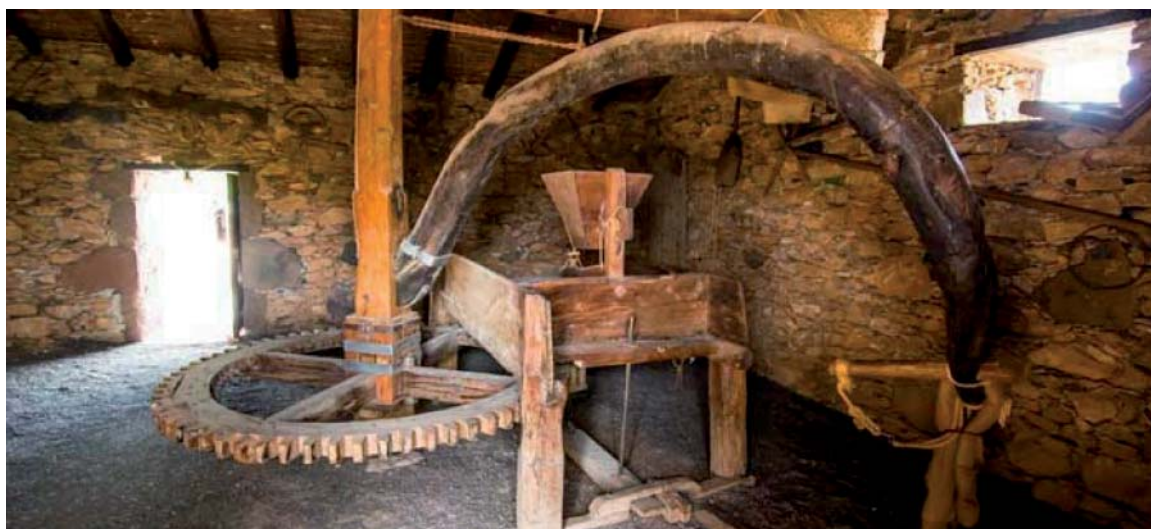


Fig.16. Ecomuseu de Somiedo.

En experiències com les esmentades, i atenent al principi antropològic de territorialitat ja esmentat (Malinowski, 1981), ens trobem amb l'existència d'una població que té una identitat pròpia com a grup social i que compta amb un patrimoni que ha de cuidar i protegir, també, pel seu valor com a document històric. La idea és que la comunitat ha de comprometre's en la conservació del medi ambient, en la gestió del patrimoni i en la política de desenvolupament econòmic del territori, tal com exigeix la mateixa dinàmica de l'ecomuseu.

D'aquesta manera, a partir de la dècada dels vuitanta, molts països comencen a treballar amb la perspectiva dels ecomuseus. A Portugal la idea neix l'any 1979, quan es planteja el tema del Parc Natural de la Serra da Estrela. El 1981 es va crear el Museu Etnològic de Muntanya Redondo; el 1982, el Museu Municipal de Seixal; més tard, l'Ecomuseu

de Alcochete, l'Ecomuseu Rural i del Vi de Cartaxo, el Museu de Mértola i molts altres, que mostren diferents aspectes de la cultura portuguesa.

Canadà¹⁸ és un altre dels llocs que ha manifestat més sensibilització pel tema dels ecomuseus: el 1980 es va crear l'Ecomuseu de la Maison du Fier Pele i el de Deux-Rives en Villeyfield; el 1982, el de Saint-Constant; el 1983, l'Ecomuseu de l'Haute-Beauce, i a partir d'aquí se'n van crear molts més, que van començar a treballar conjuntament amb ecomuseus d'altres països.



Fig.17. Museu Municipal Seixal.



Fig. 18. Ecomuseu Deux-Rives en Villeyfield.

¹⁸ Yves Bergeron. Professor de museologia de la Universitat de Quebec. Durant la Jornada "Els museus de societat a debat", Caixa Fòrum Barcelona, 2005, va citar els museus exposats en aquesta tesi com els referents del Canadà durant els anys 80 del segle XX.

Com s'ha indicat abans, a Espanya és a la Comunitat Autònoma de Catalunya on van aparèixer els primers ecomuseus, en els anys vuitanta del segle XX. Apareixen en zones amb crisi industrial, amb problemes de despoblació o en territoris amb una població envellida que ha de reciclar la seva economia tradicional, basada en l'agricultura i la ramaderia de subsistència, en noves activitats més relacionades amb el turisme (Abella, 1995). Com s'ha explicat, a Catalunya els primers ecomuseus es creen als Pirineus, com és el cas de l'Ecomuseu de la Vall de Ribes –que va funcionar des del 1982 fins l'any 1990– (Blanch i Janer, 1993) o l'Ecomuseu de Les Valls d'Àneu (Rella, 1991), que actualment s'ha convertit en una institució important per a la dinamització econòmica i la fixació de població a la zona, donant feina a una quantitat significativa de persones i especialment a gent jove. Cal dir que, encara avui, molts països en vies de desenvolupament opten per la nova museologia i els ecomuseus. Els exemples més significatius els trobem a l'Àfrica Occidental i a Sudamèrica.

De l'Àfrica Occidental, com a resultat de les primeres jornades d'estudis sobre museus del 1976, en va sorgir el programa de museus regionals. Aquesta nova política aconsellava la democratització dels museus per convertir-los en institucions vives, participatives i populars. El 1979 comencen les activitats per crear el Museu del Sahel de Gao, que presenta la primera exposició el 1981. L'objectiu d'aquest tipus de museu era oferir un espai on trobar una forma d'educació diferent de la que s'ofereix a l'escola convencional, ajudar la població a conèixer millor i valorar el seu territori i la seva cultura, orientar i organitzar els artesans, reforçar la cooperació entre els museus i construir un gran centre de documentació. El projecte, però, no va aconseguir la participació de la població i, finalment, va fracassar. Seguint Konaré (1985), s'observa que l'any 1981 hi havia dos projectes d'ecomuseus: un, que no va arribar a materialitzar-se, el de Zinguinchor al Senegal, i, un altre, que es va inaugurar aquell mateix any, el de Sahel de Gao a la República de Mali. Konaré proposa, de manera molt suggerent, que hi hagi tants ecomuseus com pobles o campaments nòmades que comparteixin unes mateixes característiques lingüístiques, ètniques i culturals. Dins una dinàmica de complementarietat haurien de formar una xarxa regional que girés al voltant de determinats ecomuseus considerats "pulmons", on es trobarien les seues administratives, les sales d'exposicions, els laboratoris i els departaments d'investigació. La resta

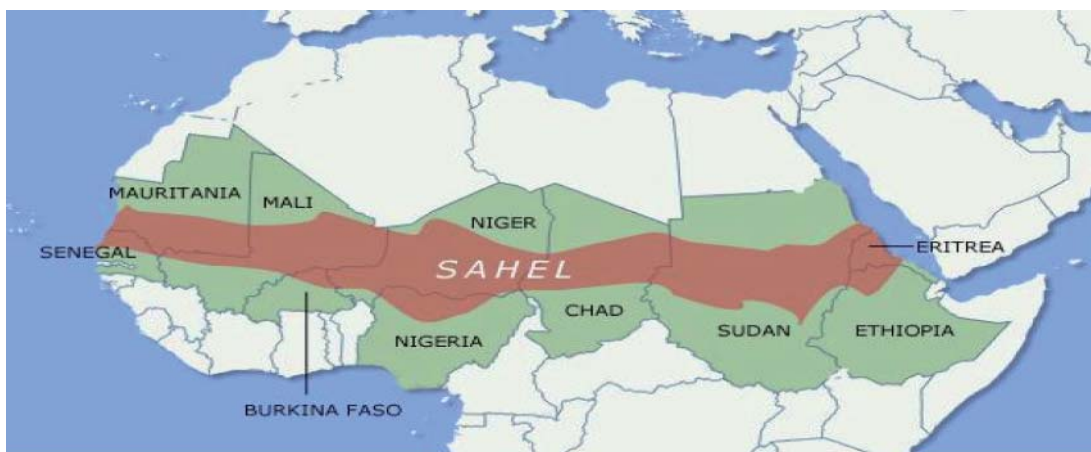
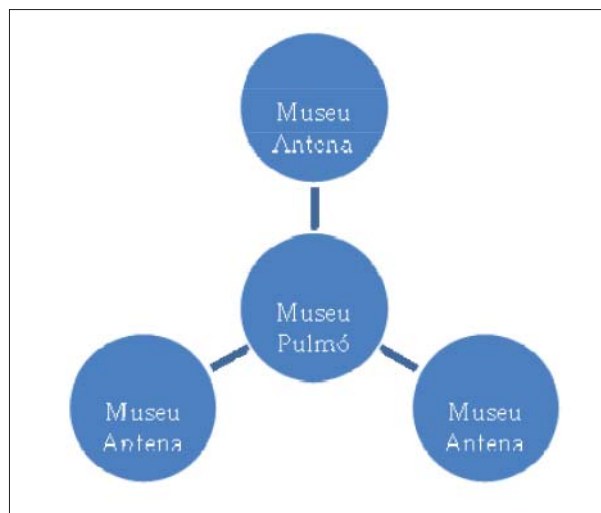


Fig. 19. Sahel.

d'ecomuseus no comptarien amb col·leccions pròpies, ja que els objectes romandrien amb els seus propietaris o usuaris, d'aquesta manera els objectes que continuessin estant en ús serien acceptats i assumits dins la vida cultural d'un determinat poble o campament nòmada. No en va hom afirmar que un objecte que continua essent viu és un objecte que s'està conservant.



Quadre 2. Ecomuseu pulmó.
Font: Elaboració pròpia.

Pel que fa a Sudamèrica, és al Brasil on es troben els ecomuseus més representatius, com el de San Cristóbal, a Rio de Janeiro, i el de la Central Hidroelèctrica de Yguazú, a prop de la frontera amb Argentina i el Paraguai. L'Ecomuseu de San Cristóbal va tenir el seu origen en el projecte de "museu de barri" que, el 1968, es pretenia crear al barri de Santa Teresa de Río de Janeiro. Un grup de persones tenia el projecte de crear un museu que abarqués l'espai de tot el barri, format pels seus habitants, les seves tradicions i els seus monuments. Aquest projecte acabà essent un ecomuseu (De Camargo, 1989), l'objectiu del qual fou aplegar tots els museus del barri, que havien d'actuar com a entitats impulsores de la gent del districte. Així a l'entorn del museu, hi ha el Parc de la Quinta de Bôa Vista, l'Observatori Nacional, el Museu Nacional, les escoles de samba i la Feria del Nord-est.

En aquesta experiència el recurs més utilitzat ha estat el de les exposicions temporals. L'Ecomuseu de la Central Hidroelèctrica de Yguazú, que es va crear aprofitant les cascades de l'Iguazú i el gran parc natural del mateix nom, posa especial atenció en prioritzar la defensa i conservació del medi ambient, actualment és un gran pol d'atracció turística. El seu objectiu és preservar l'entorn i els elements culturals, socials, econòmics i tecnològics de la comunitat. Per això, es van posar en funcionament els serveis centrals amb quatre seccions diferents: museologia aplicada al context concret, educació mediambiental i animació sociocultural, investigació i laboratori, i serveis administratius. L'ecomuseu organitza una sèrie d'activitats dirigides a l'educació mediambiental per a tot tipus de públic. A partir d'aquí, la comunitat és qui ha d'analitzar, estudiar, criticar i avaluar tots els elements de què disposa, per tal d'entendre millor la pròpia història i el paper que ha d'exercir en el futur. En altres

termes, podríem dir que l'ecomuseu intenta aquí jugar un paper rellevant per afavorir l'empoderament de la població (Graig i Mayo, eds., 1995; Titi i Singh, 1995).



Fig.20. Ecomuseu d'Yguazú.

En els últims temps, el canvi més important en la museologia ha estat donar prioritat a l'ésser humà com a productor, autor, actor i integrant de l'obra. No podem oblidar, a més, que l'accés a la cultura ha augmentat i que, a partir dels anys vuitanta, ha començat a arribar a més sectors de la població. En definitiva, els canvis econòmics i socials que s'han produït als últims vint anys del segle xx han afavorit la creació i funcionament dels ecomuseus. Entre aquests canvis es destaca l'increment del temps lliure i el major nivell cultural de les persones, que han ajudat a incrementar el consum cultural i a canalitzar i potenciar sobretot el sector del turisme. Aquest augment de consum cultural, al seu torn, ha significat un increment d'elements patrimonials museografiats, fet que pot provocar, però, la destrucció o la pèrdua de molts elements importants de patrimoni si no s'aplica una política de conservació preventiva i de promoció turística sostenible i si no es controla, a més, la creació de museus, ecomuseus, centres d'interpretació, etc. Per evitar un mal ús del nostre patrimoni i dels seus elements museografiats, els professionals dels diferents sectors que hi intervenen han de treballar conjuntament.

Com a iniciativa significativa per a la gestió del patrimoni cultural, que inclou polítiques de conservació preventiva i turisme sostenible, cal recordar la trobada d'ecomuseus a França el 1986, a partir de la qual es va crear la Federació d'Ecomuseus que anys més tard va passar a dir-se Federació d'Ecomuseus i Museus de Societat. Per altra banda, cal dir que en els darrers anys, alguns museòlegs han considerat l'ecomuseu com una etapa del passat i que la seva dimensió utòpica ha provocat la seva fallida com un element de contrapoder davant de les administracions públiques. Avui, algunes tendències dins de la museologia, fins i tot, fan responsable de la crisi dels museus la figura de Rivière (vegi's entre altres Díaz, 1995; Hubert, 1985; Greeves, 1995; Mayrand, 2000) malgrat altres

tendències neguen de ple donat que la definició que Rivière (1993) dóna de l'ecomuseu (vegi's pàgines 47-48) és evolutiva. En aquests moments, possiblement, el concepte de museu de societat respon millor a les necessitats actuals, però no invalida el plantejament de Rivière.

“Els museus de societat o de civilització” són el resultat de l'evolució dels museus d'etnografia o folkloristes com a conseqüència d'una important reflexió per adequar-los al model social contemporani. Els museus de societat treballen amb exposicions temporals de forma transversal i dinàmica amb l'objectiu d'incloure la diversitat cultural que els defineix. Des de finals del segle XX fins avui, les societats es troben immerses dins el fenomen de les migracions i, especialment, en el marc de la millora de les comunicacions amb l'expansió de les noves tecnologies digitals i de les xarxes socials. Fets que porten a la necessitat d'explicar cultures molt diverses i, per tant, de modificar els discursos museogràfics dels museus etnogràfics estàtics i no representatius de les cultures que configuren les comunitats avui. Les exposicions temporals permeten una mirada més plural i contemporània sobre la societat; mentre que els museus de societat o de civilització exploren la complexitat dels problemes polítics, d'identitat o les relacions afectives amb la memòria multicultural d'avui (Drouguet, 2015).

Per altra banda, a finals del segle XX i principis del segle XXI, la creació o remodelació dels museus i les seves museografies ha estat, també, molt vinculada als planejaments urbanístics, especialment a les ciutats, on s'han tingut en compte aspectes com ara aquests:

- *L'emplaçament urbanístic*, com és el cas del Guggenheim a la ciutat de Bilbao, que es configura com un projecte urbanístic de transformació de la ciutat basat en el museu i que vol servir a la transformació d'una ciutat industrial en una ciutat turística.
- *La funció i influència social* segons la seva ubicació, com és el cas del Museu d'Art Contemporani de Barcelona (MACBA). Aquí, el museu forma part del projecte urbanístic de remodelació d'una part del barri del Raval, molt relacionat amb el projecte de les Olimpíades de 1992.
- *El caràcter dinàmic*, entès com un centre neuràlgic de desenvolupament de la vida urbana inserida en un fenomen sociocultural més ampli, com és el cas del Musée du Quai Branly de París. Aquest museu està situat a la vora del riu Sena, molt a prop del Louvre i del Musée d'Orsay, del Grand i el Petit Palais, del Palais de Tòquio i el Musée d'Art Moderne i de la Torre Eiffel. Ha estat edificat en un dels últims terrenys disponibles al centre de París amb la voluntat d'ampliar el circuit històric i artístic de la capital.

En definitiva, si analitzem quins han estat els elements patrimonials que s'han mantingut en el temps com a elements d'identitat de les cultures que ens han precedit al llarg de la història, tal com diu León (1995: 64-65) trobem que, *cada momento histórico ha tenido un elemento constitutivo que caracteriza y aglutina a la sociedad: el templo para las antiguas sociedades, el teatro a los griegos, el ágora para Roma, el monasterio o el castillo en la Edad Media, el palacio para el hombre renacentista, la naturaleza para el romántico...*

¿no será el museo el complejo cultural más típico de la sociedad contemporánea s; consideramos que hoy en día el museo está capacitado para ser exponente y recipiente de nuestra cultura? Coincidint amb l'autor, hem de partir de la idea que cada objecte de museu o element patrimonial, sigui quina sigui la seva identitat i naturalesa, s'ha de considerar sempre com un objecte inacabat.

Podem dir que els components a tenir en compte en un museu són, ara com ara, la societat, la planificació museística, el continent i el contingut. Per consegüent, pot ésser important considerar els criteris de l'antropologia, que no s'ocupa tant del valor qualitatiu de l'objecte com del valor testimonial intrínsec a l'element. Tot museu és un museu de l'home, antropològic (Hudson,1989). Tan importants han de ser les peces d'èpoques llunyanes com les peces actuals. Hem de tenir present que els museus del segle XXI han d'atendre un públic molt més ampli que en etapes anteriors i que inclou sectors socials molt diversos. Per això han de donar resposta tant al públic que desitja trobar el museu-laboratori com al públic que desitja trobar el museu-atracció. El museu s'orienta cap a les persones, i no cap a les disciplines científiques, encara que ha de tenir-les en compte. Aquí rau la contradicció amb el gir neoliberal implantat com a resposta a la crisi: s'obliden les persones i només interessa l'economia, la macroeconomia de fet.

1.3. De la interpretació del patrimoni a la creació de nous equipaments

Arran dels canvis que s'han explicitat anteriorment, un concepte que s'introdueix amb força a finals del segle XX és el de la interpretació com a instrument de gestió, que serveix per a atendre els visitants en el seu temps d'oci i alhora permet conservar el patrimoni. La interpretació aposta per fer servir la comunicació verbal amb registres col·loquials i deixar els tecnicismes per a la comunicació escrita. En aquest sentit, la senyalització té un paper rellevant, ja que serà utilitzada pel visitant, amb molta probabilitat, com a eina que li permeti seguir les informacions sense tanta necessitat de consultar els professionals, fent que cada visitant interactuï amb el patrimoni a partir de les històries personals viscudes. S'aconsegueix, d'aquesta manera, una participació més experimental.

En aquesta direcció, alguns aspectes tècnics, recomanats per autors com Morales (1998) que han treballat la comunicació, són: proporcionar una informació que satisfaci les preocupacions del públic i que sigui fàcil d'assimilar, situar la informació important al principi o al final d'una presentació, aconseguir que el públic es trobi físicament o mentalment involucrat en el procés d'assimilació del missatge, que la informació sigui rellevant, que el missatge sigui simple i creïble i, finalment, utilitzar un to positiu en la presentació.

De fet, la comunicació, juntament amb la recerca, la conservació i la difusió cultural (Mateos, 2012), es considera com una variable important per a la gestió del patrimoni; mentre que utilitzar la creativitat, la innovació i la comunicació són peces importants per ajudar a desenvolupar el paper social dels museus. La interpretació del patrimoni està, doncs, estretament lligada amb la comunicació i la didàctica, estimulants també la participació i l'aprenentatge. Lewis (1981) analitza el concepte d'aprenentatge donant importància a la participació activa i l'ús dels sentits per aconseguir una interpretació efectiva del patrimoni i, seguint aquests criteris, el 1985 es va crear l'organització *Heritage Interpretation Internacional*, una associació independent i sense ànim de lucre que reuneix persones de tot Europa que es dediquen professionalment a la interpretació del patrimoni.

Entre els autors que han contribuït a posar les bases de la interpretació del patrimoni, que es pot considerar quasi com una disciplina, destaquen, entre d'altres, Aldridge (1973), Carrier (1998) o Padró (2002). A Catalunya la celebració del IV Congrés Mundial d'Interpretació del Patrimoni, a Barcelona l'any 1995, va servir per consolidar les noves tendències de la interpretació. Entre elles són importants: la necessitat d'obrir el patrimoni a tots els sentits de la percepció humana; la importància de buscar sempre la satisfacció del visitant, oferint-li noves experiències, sensacions i suggeriments a partir dels recursos culturals i naturals; la recerca de la participació activa del visitant, que no pot ser un simple receptor sinó que cal convertir-lo en actor; i la conveniència d'incitar al coneixement i la valoració del patrimoni a partir de l'entorn més proper i immediat a la realitat quotidiana dels visitants.

La interpretació és un sistema de descodificació de missatges que tenen nivells de complexitat molts diferents i acostumen a ser ambigus. Interpretem per donar a conèixer alguna cosa, per fer-la intel·ligible i fer-ho d'una manera determinada. Així, aplicada a l'explotació turística del patrimoni d'un lloc concret, apareix com a resposta a la necessitat de cada territori de posicionar-se davant dels seus competidors i, entesa en aquest sentit, es converteix en un instrument de planificació dins de les estratègies de desenvolupament territorial.

Com a disciplina, la interpretació té uns orígens anteriors. Després de la II Guerra Mundial comença un període de desenvolupament i millora de les societats, especialment de les classes mitjanes, i amb aquest s'incrementa el temps destinat a l'oci i al consum. Als Estats Units, moltes persones comencen a sentir interès per visitar els parcs nacionals sense tenir cap coneixement sobre els valors de la conservació del patrimoni natural. Davant d'aquest fet els responsables dels parcs naturals varen ser conscients que havien de treballar per a l'educació ambiental i varen trobar en la interpretació del patrimoni l'eina per fer-ho. D'aquesta manera neix la disciplina de la interpretació als anys cinquanta del segle XX com a aposta per l'educació informal i, per tant, amb una certa vocació social que en última instància busca conscienciar la gent.

Per una banda, Freeman Tilden, considerat el pare de la disciplina de la interpretació, el 1951 va rebre l'encàrrec d'escriure un llibre sobre els parcs nacionals dels Estats Units. Aquest fet li va permetre conèixer a fons el Sistema Nacional de Parcs i publicà els resultats de l'estudi en el llibre *The National Parks: What They Mean to You and Me* (Miró, 2015). A partir d'aquí, va anar dibuixant la perspectiva de la interpretació, que concretà en el llibre *Interpreting Our Heritage: "through interpretation, understanding; through understanding, appreciation; through appreciation, protection"* (Tilden 1957: 38).

La interpretació és, doncs, l'eina que ha d'ajudar a transferir els valors del patrimoni a la gent, amb la comprensió i l'estima necessària que ajudi a la seva conservació.

Per altra banda, Ruíz (2010) explica l'origen de la interpretació basant-se en dos exemples concrets que, anteriorment, havia desenvolupat Aldridge (1989):

1. Els parcs nacionals dels Estats Units, inspirats en les idees del gaudi del públic i de la conservació del patrimoni natural.
2. Els parcs de la vida quotidiana escandinaus, que tenien per finalitat la divulgació de l'etnologia regional del nord d'Europa.

Les dues interpretacions estan relacionades amb la protecció dels parcs naturals i l'aparició dels parcs nacionals a molts països. I, les dues vies, busquen la participació de la població i s'impliquen en el desenvolupament econòmic i social del territori, ja que parteixen de la idea que el patrimoni és una eina per al desenvolupament (Arrieta, 2007).

En aquest àmbit, en els Parcs Naturals a Catalunya els aspectes relacionats amb el patrimoni els trobem vinculats a les activitats d'educació ambiental i es treballen des de la interpretació i no des de la museística. El patrimoni es gestiona a través dels centres documentals i d'empreses privades que ofereixen serveis d'educació ambiental, sense articular-se amb projectes que tinguin a veure amb el patrimoni cultural. En aquest sentit, Prats (2003) afirma que potenciar el patrimoni més el turisme no vol dir necessàriament que porti al desenvolupament d'un territori. Cal que el patrimoni formi part de la planificació d'una forma integral d'aquest desenvolupament i es converteixi en un instrument per portar-ho a terme.

En qualsevol cas, després d'emfatitzar la importància inicial dels parcs naturals i/o nacionals en la configuració de la interpretació, cal indicar que la majoria dels autors que han tractat el tema han elaborat la seva pròpia definició. Ruíz (2010) n'ha seleccionat algunes¹⁹:

- Per Tilden (2006: 110-111), *és una activitat educativa que pretén revelar significats i interrelacions a través de l'ús dels objectes originals mitjançant un contacte directe*

¹⁹ Entre els autors que han tractat aquesta qüestió cal esmentar, també, a: González, Lezcano i Serantes (2014); Eubanks (2015); Moreira-Wachtel i Tréllez (2013) pel cas de Llatinoamèrica; Beck i Cable (1998), o Idrige (1975).

amb el recurs o per mitjà d'il·lustracions, no limitant-se a donar només informació dels fets. Posteriorment, va substituir activitat educativa per activitat recreativa

- Per Aldridge (1973: 23), *és l'art d'explicar el lloc de l'home en el seu medi, amb la finalitat d'incrementar la consciència del visitant vers la importància d'aquesta interacció, i despertar-li un desig de contribuir a la conservació de l'ambient.*
- Segons la Countryside Commission (1970: 22), *la interpretació és el procés de desenvolupar l'interès, el gaudi i la comprensió del visitant per un lloc, mitjançant l'explicació de les seves característiques i les seves interrelacions.*
- Per Risk (1982: 120) *és la traducció del llenguatge tècnic i sovint complexa de l'ambient, a una forma no tècnica, amb la finalitat de provocar en el visitant una sensibilitat, consciència, comprensió, entusiasme i compromís vers el recurs que és interpretat.*
- Edward (1976: 5) indica que *la interpretació té quatre característiques que la fan una disciplina especial: és comunicació atractiva, ofereix una informació concisa, és lliurada en presència de l'objecte en qüestió i la seva finalitat és la revelació d'un significat.*
- Segons Pearst (1977: 44) *és un procés de comunicació dissenyat per donar a conèixer al públic significats i interrelacions del nostre Patrimoni natural i cultural, a través de la seva participació amb experiències de primera mà amb objectes, artefactes, paisatges o llocs.*
- I, per a l'Associació per a la Interpretació del Patrimoni espanyola (AIP, 1996), *la interpretació del Patrimoni és l'art de revelar in situ el significat del llegat natural, cultural o històric al públic que visita aquests llocs durant el seu temps lliure.*

La perspectiva del Servei de Parcs Nacionals dels Estats Units (National Park Services, 2007) i algunes aportacions de Morales (2008) sobre la interpretació, ajuden a entendre millor els fonaments d'aquesta disciplina. Segons aquestes aportacions, la interpretació ha de recolzar-se en el coneixement del recurs com a punt de partida (CR), en el coneixement del públic a qui va destinat (CD) i amb l'ús de tècniques adequades (TA) per treballar. Tot això ofereix l'oportunitat per a una bona interpretació (OI):

$$(CR + CD) \times TA = OI$$

Podem dir, doncs, que la interpretació és una eina fonamental per definir polítiques d'intervenció i d'ús social del patrimoni i, actualment, és també la base per desenvolupar polítiques de comercialització i explotació turística. D'aquesta manera podem entendre perquè, en aquests moments de crisi, moltes institucions museístiques d'àmbit local passen a dependre directament de les regidories de comerç i turisme, o de promoció econòmica, enlloc de les de cultura. Per evidenciar que el patrimoni ja no es pot considerar monopoli de ningú, ni tant sols de l'àmbit cultural, Andreu (2007: 86) cita el poema *Recuerdos inventados* de González Soto (2001):

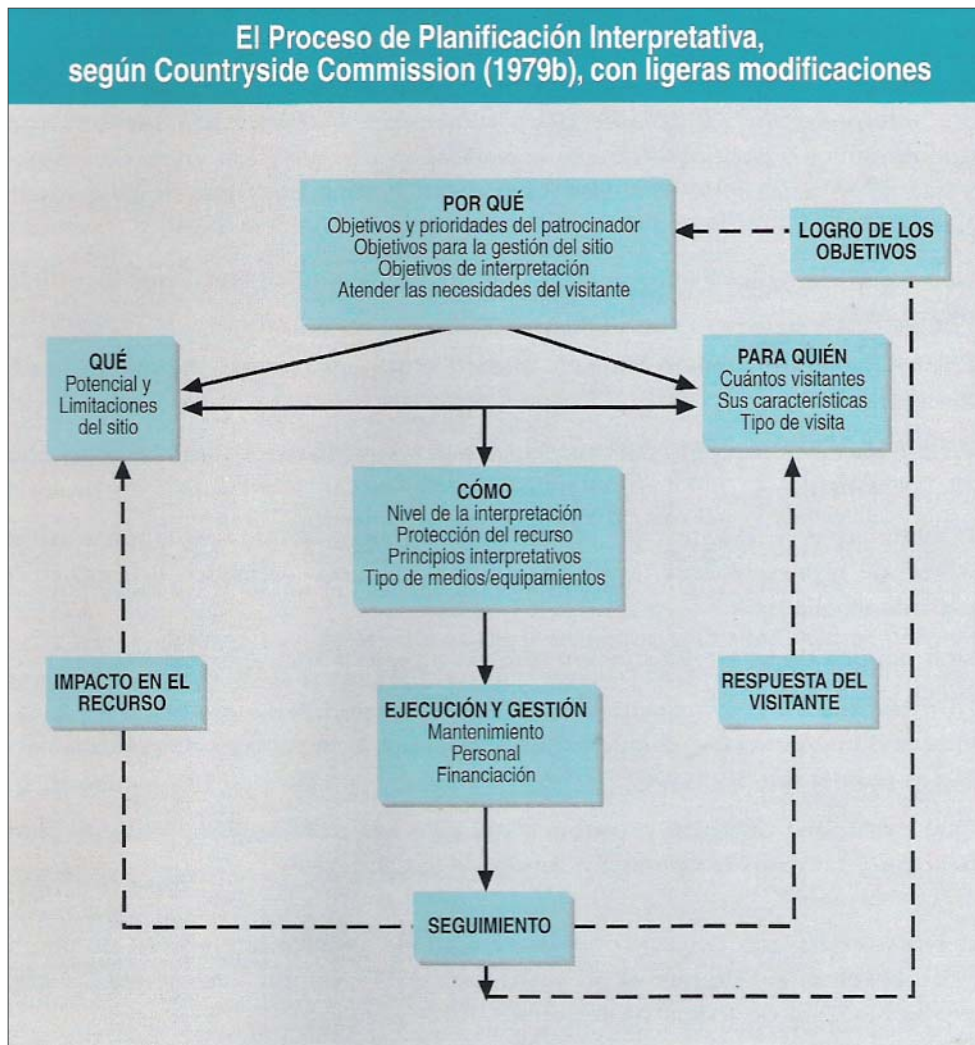
*El pasado es un lugar
que a nadie pertenece. A nadie.
Quien ha de volver de él
a pedir cuentas
por cuanto de inexacto haya
en lo evocado.
Imaginación y recuerdo se emparejan,
se aúnan
se acuerdan
y confunden
en extravío restallante.
No hay palabras que puedan alterar
el reposo de los muertos.
Los secretos que les pertenecieron
bien pueden inventarse.*

En referència a la funció essencial de la interpretació en el marc de la conservació del patrimoni, l'any 2005 a Mèxic, es va redactar el 3r esborrany de la Carta ICOMOS de ENAME per a la Interpretació dels Llocs pertanyents al patrimoni cultural²⁰. En aquesta carta, s'hi estableixen els principis universals de l'ètica professional, l'autenticitat, la integritat intel·lectual i la responsabilitat social, així com aspectes relatius al respecte i la sensibilització vers el significat del que és local i el seu valor cultural, singular i irrepetible.

Més concretament, des de la perspectiva que tractem, per treballar en base a la interpretació del patrimoni ens cal definir un pla que contempli un bon diagnòstic i l'anàlisi del recurs i del territori en el qual s'engloba, tant des del punt de vista cultural com del sector serveis. Aquest diagnòstic serà el que ens permetrà construir el fil de la història que volem transmetre fins a la definició dels elements necessaris per a la creació i institucionalització d'un nou producte pertanyent a la categoria de turisme cultural (Miró, 1997; Morales, 1998, Ballart i Tresserras, 2001).

²⁰ Per la seva importància s'adjunta en Annex 1

Com exemple podem seguir el següent esquema de planificació interpretativa:



Quadre 3. Planificació Interpretativa. Font: Morales (1998).

Pel que fa a les tècniques i als espais de presentació, la interpretació del patrimoni, la seva diversitat i complexitat, segueix dues tècniques de presentació: 1) a l'interior d'un edifici, dins del seu propi context o descontextualitzat i 2) *in situ*, com a part d'un paisatge cultural o natural.

Actualment podem parlar de coexistència de diversos espais de presentació *in situ*. D'una banda, els jaciments arqueològics o els espais d'interès natural. I d'altra, els centres d'interpretació i els territoris museu o sistemes patrimonials, desenvolupats dins el marc de la nova museologia, la renovació dels ecomuseus i de les estratègies de desenvolupament local. A criteri de la Diputació de Barcelona (2006), els espais de presentació del patrimoni es concreten a partir de: els museus, el patrimoni *in situ*, centres d'interpretació, i els nous models que fan interactuar patrimoni i territori.

Els museus són els escenaris de la presentació del patrimoni mòble per excel·lència i utilitzen diferents estratègies d'interpretació: l'exposició clàssica (3D), on els objectes estan descontextualitzats; la mostra acumulativa d'objectes sense discurs que podem associar al concepte de dipòsit visitable; i l'exposició escenogràfica, on es contextualitzen

els objectes a partir d'un discurs amb voluntat pedagògica i/o estètica. Com a elements complementaris de la presentació i interpretació dels objectes s'utilitzen guies, catàlegs, tallers, visites comentades i recursos audiovisuals.

El patrimoni in situ tracta de mostrar un patrimoni específic en el seu propi context i, també, persegueix mostrar-lo dins del procés o dins de la història de la tècnica. Com a recursos interpretatius més utilitzats, hi trobem textos, mapes, gràfics, fotografies, audiovisuals i recreacions o realitats virtuals. En aquest model, s'hi inclouen els jaciments arqueològics i paleontològics, monuments i edificis històrics (castells, esglésies, fàbriques, etc.), elements immobles (pous, encreuaments de camins o elements naturals singulars) o entorns patrimonials (centres històrics, vies romanes, etc.). Aquestes diverses tipologies ens permeten presentar el patrimoni a tres nivells:

1. Nivell bàsic, on només s'actua per adequar-ho a la visita del públic a nivell físic, amb senyalització interpretativa o sense.
2. Complementant-ho amb una exposició permanent on s'expliquen els treballs de la recerca, el procés de restauració o qualsevol altre discurs relatiu a l'element patrimonial.
3. La museïtzació, que pot incorporar un tractament museogràfic en centres d'interpretació, incloent-hi la restitució, la reproducció total o parcial, o la presentació pedagògica amb mòduls interactius, per exemple.

Els Centres d'Interpretació acostumen a ser el principal suport d'aquest enfocament metodològic i de gestió del patrimoni. L'objectiu principal és que el visitant explori i interactuï amb el patrimoni. A diferència dels museus, no tenen com a finalitat recollir, conservar i estudiar els objectes originals. En aquests centres, s'hi acostumen a fer campanyes de sensibilització i educació utilitzant com a referent el propi espai patrimonial. Els centres d'interpretació, sovint, ofereixen altres serveis com poden

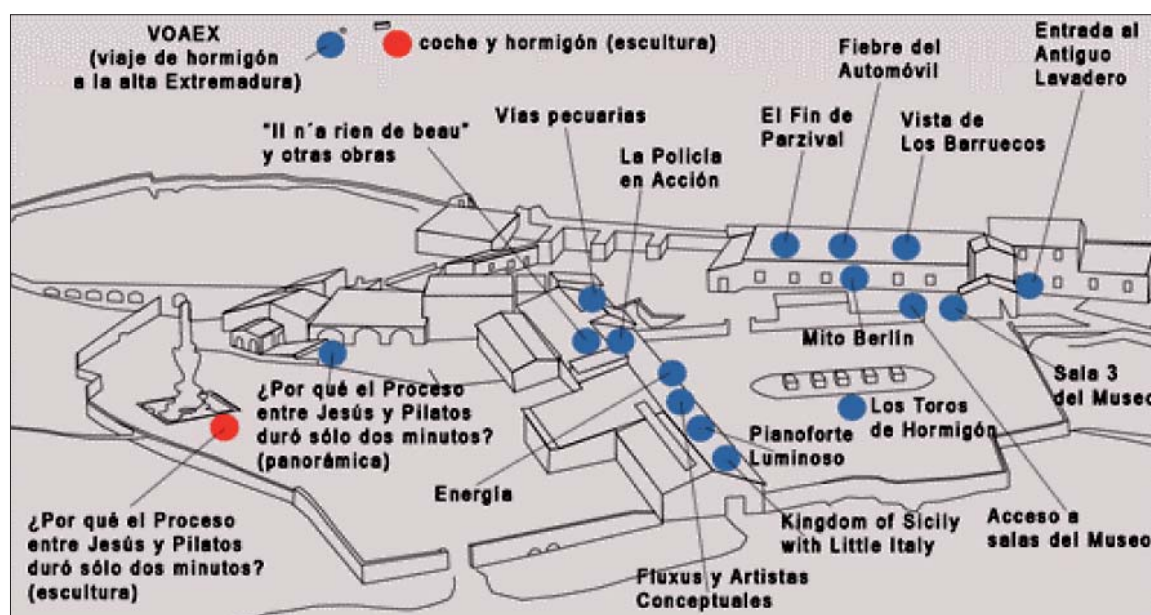


Fig. 21. Esquema de la ubicació del Centre d'Interpretació de Vies Pecuàries i Història del Safareig de Llanes de los Barruecos.

ser una oficina d'informació turística, un bar o un restaurant. Utilitzen, sobretot, l'exposició escenogràfica com a recurs de comunicació. Un exemple en seria el Centre d'Interpretació de Vies Pecuàries i Història del Safareig de Llanes de Los Barruecos, que està instal·lat en un centre d'art contemporani, el Museu Vostell (Malpartida de Cáceres, a Extremadura).

Quant als nous models per a la presentació de la interpretació del patrimoni en el territori, s'hi poden incloure *el territori museu, el conjunt interpretatiu i els parcs culturals*.

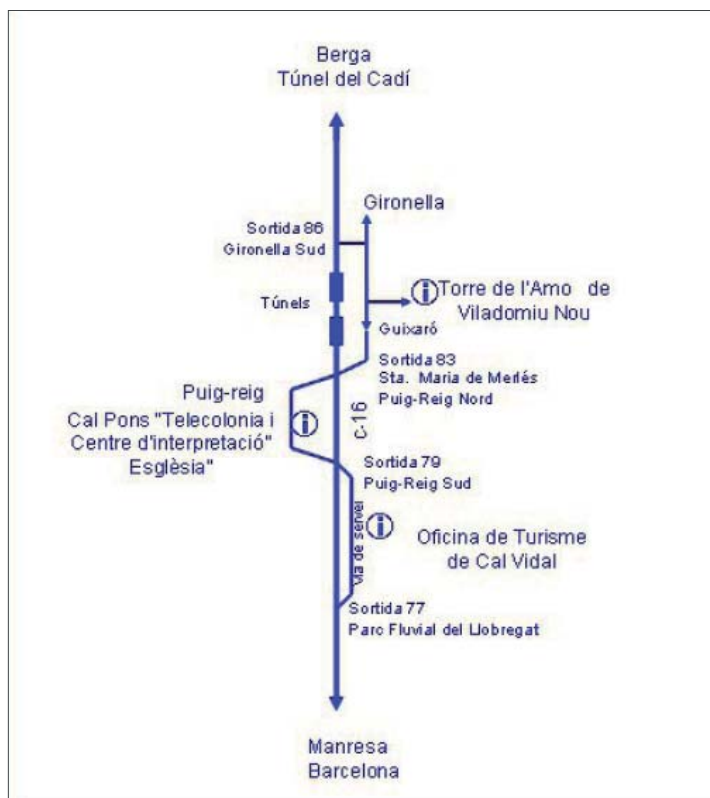
Aquesta forma de presentació de la interpretació del patrimoni està lligada a les noves concepcions museològiques que van associades a les estratègies de desenvolupament local. La diferència amb els museus a l'aire lliure és que no estan ubicats en un recinte d'ús exclusiu sinó que comparteixen la vida quotidiana del lloc i dels seus habitants. S'hi utilitzen instruments de gestió del patrimoni amb una perspectiva territorial, adaptats a les demandes d'ús social del patrimoni i de desenvolupament local. Es podria dir, a partir de la meua experiència en el camp de la museologia, que aquest concepte deriva dels ecomuseus francesos ja tractats, amb els quals comparteix una visió integral i territorial del patrimoni cultural i natural, i que, al mateix temps, entronca amb la tradició anglosaxona de la planificació interpretativa.

Des d'aquesta perspectiva, quan es comença a treballar amb la interpretació del territori es dona pas a un procés a través del qual el territori passa a ser percebut com un producte cultural. I aquest camí entre el recurs i el producte vinculat amb el territori ens porta a entendre'l com un jaciment cultural. En aquest sentit, segons Sánchez (coord., 2002), el concepte de conjunt interpretatiu és un model integrat de presentació del patrimoni cultural d'un territori determinat entès com un sistema d'organització i presentació dels recursos patrimonials d'una zona *geogràfica* concreta. El conjunt interpretatiu permet percebre, doncs, el territori com un producte cultural, un museu obert i habitat, en contínua transformació.

En els darrers anys, s'han desenvolupat diverses iniciatives basades en aquest concepte de *territori-museu*. Una la trobem a la Comunitat Autònoma d'Aragó, on s'està consolidant aquest model per gestionar i preservar el seu patrimoni sota la forma de Parcs Culturals d'Aragó. En la mateixa direcció, en el cas de Catalunya tenim el Parc Fluvial Navàs Berga, centrat en la conservació, dinamització i posada en valor de les colònies tèxtils, un dels elements més representatius de la revolució industrial a Europa.



Fig. 22. Colònia Vidal (Parc Fluvial Navàs Berga).



Quadre 4. Parc Fluvial Navàs Berga.

Tant el model de Parcs Culturals d'Aragó com el Parc Fluvial Navàs Berga són models d'interpretació del territori mitjançant un sistema de xarxa. El sistema de xarxa preveu una planificació integral, que permet crear una estratègia de turisme sostenible enfocada a realitats locals específiques. La capacitat de sistematitzar la potencialitat d'un territori i el patrimoni cultural creant rutes pluritemàtiques i en xarxa sembla la solució més adequada per adaptar les preferències dels turistes i adequar-les a les necessitats locals.

Les xarxes ens proporcionen formes d'interacció, definides com a intercanvi dinàmic entre persones i institucions polítiques, en contextos de complexitat. Es tracta d'un sistema que involucra conjunts patrimonials que s'identifiquen per les mateixes necessitats i problemàtiques i que s'organitzen per potenciar els seus recursos. Ens permet, també, interactuar amb professionals de diferents activitats amb qui compartir i debatre les preocupacions o necessitats.

Actualment s'està treballant molt, doncs, la creació de xarxes de cooperació relacionades amb la interpretació del patrimoni. Els elements que calen per poder formar aquestes xarxes els agrupem en: centres d'interpretació del patrimoni cultural; connexions principals adaptades per a una tipologia de transport com podrien ser les bicicletes; connexions secundàries com poden ser els corredors panoràmics per fer-los a peu; itineraris temàtics com seria el cas dels gastronòmics; centres de divulgació com poden ser els punts d'informació situats en alguns centres comercials; i espais d'entrada a la xarxa, on s'inclouen des de les marques territorials identificatives als elements simbòlics dotats d'indicacions publicitàries. L'important, en aquest àmbit, és compartir

i crear estructures que permetin treballar en conjunt per disminuir les despeses i alhora poder ser més forts i competitius. En aquests moments de crisi, la cooperació entre els diversos agents implicats sembla del tot imprescindible.

En referència als centres d'interpretació, que són els equipaments que més s'han creat en les darreres dècades, hi ha un cert buit legat a nivell d'Europa. En el cas d'Espanya es recull la seva existència en la legislació d'algunes autonomies, com és el cas de la Llei 4/ 2003 de 26 de març de museus de les illes Balears (BOE núm. 98 de 24/4/2003) o la Llei 2/2014 de 28 de març de entres museístics de Castella i Lleó (BOE núm. 98 de 23/4/2014) en què diferencien museus i centres d'interpretació.

En qualsevol cas, la creació de nous equipaments per a la interpretació del patrimoni als països europeus ha estat en bona part possible gràcies al finançament aportat pels programes *Leader*²¹ i *Proder*²².

El programa *Leader* potencia la concreció de polítiques de desenvolupament local dissenyades per a territoris rurals molt ben delimitats. La seva estratègia està basada en la interacció entre els agents i els projectes de diferents sectors de l'economia local, aplicant enfocaments innovadors, executant projectes de cooperació i creant o potenciant xarxes de *partenariats* locals entre sector públic i privat. Un exemple n'és el projecte "Aude, pays Cathare" (García, 2007) desenvolupat a França, en el qual l'atractiu turístic dels castells càtars es converteix en l'eix de la interpretació del patrimoni i, arrel d'això, en l'eix de la interacció entre els diferents agents implicats en el territori.

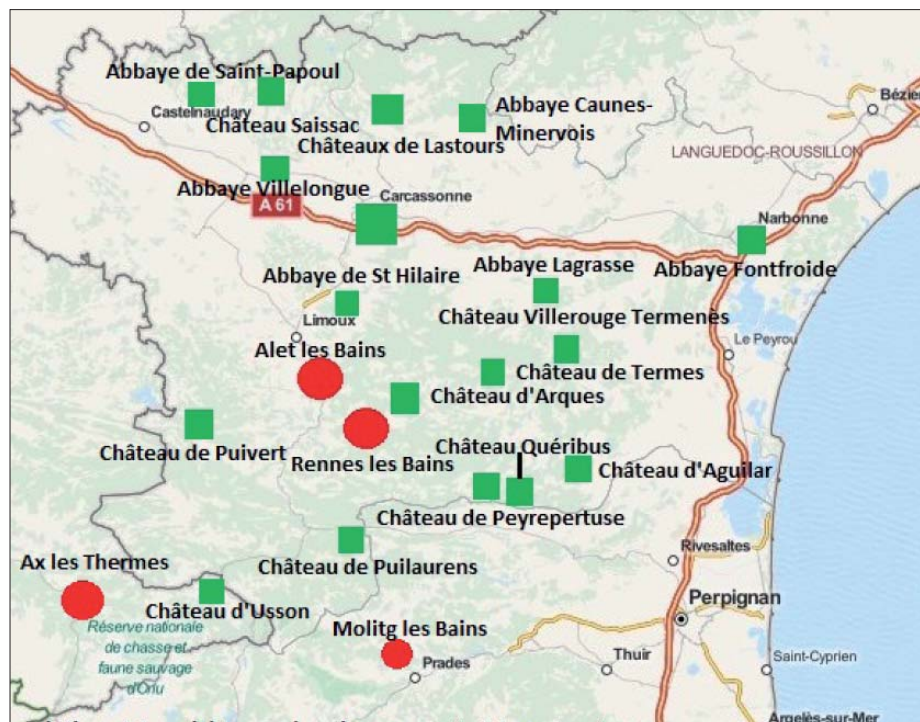


Fig. 23. Ruta dels càtars: castells del sud de França.

²¹ *Leader* és el nom amb què es coneixen les iniciatives comunitàries de desenvolupament rural de la Unió Europea.

²² *Proder* és un conjunt de programes per al desenvolupament rural que apliquen mesures de desenvolupament endogen derivats d'altres programes europeus.

D'altra banda, el programa *Proder* és un programa d'àmbit territorial focalitzat que té per objectiu el desenvolupament endogen i sostenible del medi rural, l'enfortiment i la diversificació de la seva economia, la fixació de la població i el seu augment del nivell de renda. Vol, també, millorar les garanties per a la conservació dels espais i dels recursos naturals. Per aconseguir-ho, s'estableixen un seguit d'ajudes que es concedeixen als Grups d'Acció Local²³ de programes comarcals (també poden ser locals o supracomarcals) orientats. Tant els programes comarcals com els Grups d'Acció Local que els gestionen es seleccionen mitjançant convocatòries segons les bases i criteris que es recullen en els programes regionals, en el nostre cas per Comunitats Autònomes. Aquest programa europeu s'ha estat duent a terme des de l'any 2001 i continua actualment vigent amb projectes específics en diferents Comunitats Autònomes a Espanya i regions a Europa.



Fig. 24. Projecte desenvolupat per La Asociación Mancha Júcar-Centro a partir del programa PRODER II (2000-2006) a les seves zones rurals.

Les principals diferències entre els dos programes esmentats són que en el *Leader* les accions han de ser innovadores, transferibles i amb efecte demostratiu; en canvi, en el *Proder* no tenen per què complir aquests requisits ja que poden ser accions generals per a desenvolupar en el territori. A les comarques on s'aplica el *Leader* no es pot aplicar el *Proder*, llevat de casos excepcionals.

En el panorama europeu- a Espanya, Portugal, França i Itàlia- majoritàriament són les administracions públiques, en especial les locals i supralocals, les que promociónen la creació de centres d'interpretació del patrimoni. En canvi, al Regne Unit són les administracions públiques, però sobretot les entitats privades i les associacions locals de patrimoni les que impulsen aquestes iniciatives.

En qualsevol cas, en la creació d'un Centre d'Interpretació i, en general, en els nous models que interaccionen patrimoni i territori, és molt important tenir la implicació de la població en els plans d'interpretació del patrimoni. Aquests plans influeixen en les activitats econòmiques de la zona i el seu èxit o fracàs dependrà, en bona mesura, de la capacitat d'implicar-hi i motivar la població del territori. Així, és important saber transmetre la concepció de valor social i identitat al màxim nombre de col·lectius possible, per potenciar la cohesió i la inclusió social, la dinamització cultural, els elements d'educació i formació i els aspectes sobre el desenvolupament econòmic;

²³ Els Grups d'Acció Local són associacions, institucions i col·lectius que acorden desenvolupar un projecte local innovador i demanar ajuts a la UE, en aquest cas lligats al programa *Proder*.

aspecte, aquest últim, que interessa particularment a empreses, comerciants, artesans, associacions econòmiques sectorials, etc.

En aquests moments continuem parlant de comunitat, de territori i de col·leccions, però el significat d'aquests conceptes s'ha transformant enormement. Si als anys vuitanta era més o menys fàcil determinar a quin territori feia referència un museu local, quina era la comunitat d'aquest territori i quin era el patrimoni d'aquesta comunitat, actualment no ho és tant, perquè aquestes realitats s'han tornat molt més complexes i variables, especialment amb el procés de globalització i la implantació de les xarxes socials. En el següent apartat es fa un recorregut dels principals aspectes de l'acció museística a Catalunya, des dels inicis de la transició democràtica a Espanya fins a l'actualitat.

1.4. Professionalització i època d'esplendor a Catalunya

Pel que fa a la capacitat i compliment de les activitats museístiques, cal partir dels inicis de l'actual període democràtic i l'aprovació de la Constitució espanyola de 1978, la qual en el títol VIII sobre l'organització territorial de l'Estat, en el capítol I, a l'Article 137, diu: *El Estado se organiza territorialmente en municipios, en provincias y en las Comunidades Autónomas que se constituyan. Todas estas entidades gozan de autonomía para la gestión de sus respectivos intereses.* Per la seva part l'Estatut d'Autonomia de Catalunya del 1979, en el seu títol primer, sobre les Competències de la Generalitat, en l'Article 9 esmenta el traspàs de les competències estatals en cultura a Catalunya, especialment en patrimoni i museus.

Entre el 1980 i el 1990 s'organitza el Departament de Cultura de la Generalitat de Catalunya, que contempla un seguit de serveis com ara el Servei de Museus. A partir d'aquests moments, el Parlament de Catalunya comença a aprovar lleis i a fer-ne el desplegament amb un seguit de decrets.

La normativa que afecta més directament la professionalització del sector dels museus i el patrimoni és: La Llei de museus (17/1990), de 2 de novembre (DOGC 1367); el decret 35/1992, de 10 de febrer, de desplegament parcial de la Llei 17/1990 (DOGC núm. 1561). I és, especialment, amb el decret de personal, Decret 232/2001, de 28 d'agost (DOGC 3471), sobre el personal tècnic i directiu de museus, quan es professionalitza el sector i apareix l'Associació de Museòlegs de Catalunya (AMC).

Els inicis de l'Associació de Museòlegs de Catalunya es remunta a l'any 1977, quan un grup de treballadors dels museus de Catalunya s'organitza en una plataforma, anomenada l'Assemblea de Museus, per debatre les bases per a una futura política museològica catalana. La primera reunió es va fer al Col·legi Oficial de Funcionaris

de l'Administració Local de la Província de Barcelona, però les següents reunions es van celebrar a la Fundació Miró (García, 2004). Poc temps després, en aquest mateix any, es va constituir l'Assemblea de Treballadors de Museus de Catalunya (ATMC), la qual va redactar diversos documents sobre la política museística catalana, i com a conseqüència d'aquesta assemblea, el 12 d'octubre de 1977, es creà la Comissió Tècnica de Museus Locals i Comarcals de Catalunya, amb la intenció de posar en comú els problemes i inquietuds del conjunt de voluntaris que fins el moment havien treballat per salvaguardar i difondre el patrimoni a través dels Museus Locals del país. La legalització d'aquesta assemblea fou el 1983 i va formar part de l'Associació de Museòlegs de Catalunya (AMC), que es va constituir al Museu d'Història de la Ciutat de Girona l'any 1995, declarant-se hereva de tot el conjunt d'associacions constituïdes anteriorment. L'AMC va sorgir, doncs, com a renovació d'una associació anterior i amb la voluntat de reforçar la singularitat del perfil professional del museòleg. També volia defensar la qualificació dels professionals museòlegs enfront de les, llavors incipients, tendències a la subordinació de les polítiques museològiques cap a la rendibilitat econòmica i la quantificació de visitants com a principals eines d'avaluació de les institucions.

L'AMC té, doncs, com a principals objectius: definir i potenciar el perfil professional del museòleg i treballar per al reconeixement social i laboral de la professió, fomentar la comunicació i la relació entre els professionals dels museus i vetllar pel correcte funcionament dels museus i per la salvaguarda del patrimoni natural i cultural del país.

A finals de la dècada de 1980 i principis de la de 1990, durant el període en què Eulàlia Janer (E-1) fou cap del Servei de Museus del Departament de Cultura de la Generalitat, es comença a facilitar formació al personal tècnic d'aquest departament amb estades a l'estranger. Primer va ser a institucions franceses pels contactes que s'havien tingut durant la dècada de 1970 per part d'alguns universitaris catalans, especialment amb el Ministeri de Cultura Francès i amb figures rellevants del camp de la nova museologia com Rivière, Hugues De Varin, Loran, Collin, Davallon o Duclos. També es va interactuar amb el director del Musée d'Ethnographie de Neuchâtel de Suïssa (Hainard), amb personal tècnic del Museu de les Civilitzacions del Québec i amb professionals de la conservació preventiva, especialment de Mèxic.

A partir d'aquest moment, el Departament de Cultura de la Generalitat de Catalunya comença a organitzar els primers cursos sobre museologia. Cursos que permetien que les noves generacions que acabaven de llicenciar-se poguessin formar-se en aquest àmbit ja que, fins aquest moment, aquesta formació s'anava a fer sobretot a París, a l'escola del Louvre. Aquest, també, fou el tret de sortida perquè a Catalunya es comencessin a organitzar cursos des de les universitats. La primera fou la Universitat Autònoma de Barcelona que, juntament amb el Centre Europeu del Patrimoni, va posar en marxa l'any 1993 el curs d'extensió universitària "Conservació preventiva a museus", i el 1998, per demanda dels participants, va passar a ser un curs de

postgrau, “Conservació preventiva del patrimoni cultural”, coordinats per Moyano²⁴, Rodríguez²⁵, Molins²⁶ i Blanch, jo mateixa,²⁷ L’objectiu d’aquest curs era preparar especialistes capaços d’identificar i de donar solucions als problemes, referents a la conservació i protecció, per tal que poguessin plantejar-se la gestió del patrimoni quan tinguessin aquesta responsabilitat com a professionals.

La Universitat de Barcelona va començar a impartir el primer postgrau de Museologia “Gestió del Patrimoni” l’any 1996 i l’any següent el va convertir en màster. A partir d’aquest moment, van començar a impartir-se més cursos en d’altres universitats, fins que la museologia i la gestió del patrimoni cultural s’han integrat com a matèries especialitzades dins les llicenciatures o els actuals graus i màsters oficials de les universitats de tot Espanya.

A finals dels anys vuitanta i durant la dècada dels noranta del segle XX, un altre fet important que va ajudar a la formació i a la professionalització va ser l’aparició de publicacions específiques sobre museologia. Les primeres revistes van ser els números dels *Quaderns de museologia i museografia*, que va editar el Departament de Cultura de la Generalitat de Catalunya entre els anys 1988 i 1989. Posteriorment, van anar sorgint altres publicacions impulsades per altres entitats, institucions i pels propis museus. Actualment, a Catalunya, l’AMC, amb el suport econòmic de la Generalitat i la Diputació de Barcelona, publica anualment la revista de museologia anomenada *Mnemòsine*.

En un altre ordre de coses, i lligat al tema de la professionalitat, hem de recordar que molts dels museus que tenim avui a Catalunya van ser fundats durant la primera meitat del segle XX per persones il·lustrades²⁸ que van compaginar la seva tasca professional amb la seva dèria col·leccionista i científica. Moltes d’aquestes col·leccions, gràcies a l’esperit del seu recol·lector, han estat l’origen de bona part dels fons i museus públics actuals. El corrent humanista i el noucentisme van ser fonamentals per la creació de moltes d’aquestes col·leccions que, posteriorment, van passar a ser museus locals. Per altra banda, no hem d’oblidar el paper que van jugar moltes parròquies com a protectors i conservadors de patrimoni, la qual cosa ens permet entendre l’existència de gran quantitat de museus parroquials a Catalunya.

En tot cas els museus locals existents havien estat gestionats bàsicament per col·lectius de voluntaris fins ben entrada la dècada de 1980. L’arribada de la democràcia, l’aparició de la nova legislació i l’augment de la formació en museologia de moltes persones que havien acabat els seus estudis universitaris van comportar un relleu en la gestió dels museus i una professionalització d’aquest sector.

²⁴ Moyano, Neus. Actual responsable del Registre al Centre de Culutra Contemporània de Barcelona.

²⁵ Rodríguez, Imma. Formava part de l’equip de professionals del Centre Europeu del Patrimoni.

²⁶ Molins, Miquel. Ha estat director del MACBA i professor de la UAB. Actualment president de la Fundació Banc de Sabadell.

²⁷ Blanch Bofill, Teresa. Directora del MATBC i professora associada de la UAB.

²⁸ En són un exemple: l’Arxiu Museu Folkloric de Sant Pere de Ripoll creat el 1929 (Rossend Serra i Pagés, folklorista, i Tomàs Raguer i Fossas, farmacèutic); el Museu Marès a Barcelona creat el 1948 (Frederic Marès, escultor); o el Museu d’Indústries i Arts Populars de Montjuïc de l’Ajuntament de Barcelona, funda el 1942 per Agustí Duran Sanpere i Joan Amades (posteriorment conegut amb el nom de Museu Etnològic de Barcelona).

Aquest relleu, però, no va ser fàcil i segurament no es va produir de la millor manera possible. Els equips de voluntaris que gestionaven els museus varen ser destituïts i substituïts per persones formades en museologia, creant una situació de gran tensió entre els dos col·lectius. No podem oblidar que van ser precisament aquests equips de voluntaris els que, amb el seu treball i constància, van fer possible la conservació i ampliació de les col·leccions dels museus locals que gestionem avui amb equips professionals. Les ferides que ha deixat aquest relleu són encara visibles a molts municipis. Segurament hauria calgut poder establir durant algun temps equips mixtos per a la gestió dels museus, perquè uns tenien la formació sobre museologia que els permetia tenir una visió més actual i els altres coneixien a fons la procedència de les col·leccions. Haver sumat aquests dos valors, segurament, hagués estat molt positiu per treballar millor la documentació i la difusió del patrimoni. Però no va ser així i, ara, en aquests moments de crisi, tornem a parlar de la necessitat de crear estructures que permetin aconseguir captar voluntaris als museus (Blanch i Janer, 2012).

Donat el caràcter singular de la professió i la seva dèbil ubicació en el món professional en general, s'ha treballat per regular la professió mitjançant estatuts basats en els codis ètics que regulen la pràctica professional. Un codi ètic professional és un conjunt de normes sobre la manera de desenvolupar una activitat professional, situant la conducta del professional en el terreny de l'ètica, és a dir, en el terreny de la reflexió humanista sobre el que és correcte o incorrecte en les accions individuals. Els codis ètics donen als professionals un marc normatiu general diferent de la llei, representant una forma d'autocontrol de la professió que aconsegueix la confiança del públic a qui serveix i la dels seus companys de professió. Una de les virtuts dels codis ètics és que són normes autoimposades pels mateixos professionals a través d'un col·legi professional o associació, amb la finalitat de protegir-se a si mateixos i de protegir l'objecte de la seva dedicació.

Els museòlegs es regeixen pel codi ètic que va establir l'ICOM en la seva XV Assemblea General celebrada a Buenos Aires el 1986. Posteriorment, es van fer modificacions durant la XX Assemblea General que va tenir lloc a Barcelona el 6 de juliol del 2001 i es va sotmetre a una revisió a la XXI Assemblea General, que va tenir lloc a Seül el 8 d'octubre del 2004. L'esperit general d'aquest darrer document es segueix inspirant en el concepte de servei a la societat, a les comunitats, al públic en general i als seus diferents components; així com en la noció de professionalitat dels que treballen en els museus.

Com a resultat de les indicacions anteriorment realitzades, a Catalunya, durant les dècades dels vuitanta i noranta del segle XX i les dels dos mil s'ha assistit a un canvi profund en l'organització interna dels museus locals. La gestió econòmica, la conservació del patrimoni, la documentació dels fons o les polítiques de públic es van desenvolupar i aplicar de manera paral·lela a la incorporació de professionals als centres. En aquests darrers anys, la professionalització dels tècnics ha estat cada vegada de més qualitat i s'ha avançat en aspectes relacionats amb el desenvolupament de les tècniques i els procediments de gestió dels centres, de les col·leccions i d'atenció als usuaris. Tanmateix, ara, en aquests moments encara de crisi, estem veient com

moltes institucions estan prescindint de professionals qualificats. Professionals que són substituïts per altres treballadors sense els coneixements necessaris, però que permeten a les institucions fer contractacions de categories inferiors per disminuir les seves despeses o, molt més habitualment, externalitzar els serveis a empreses privades que contracten professionals preparats de maneres diverses per hores o per dies a costos molt baixos.

1.5. Període de crisi

Les polítiques de patrimoni cultural que es varen anar endegant a Catalunya, a partir de la dècada de 1990 i fins els primers anys del segle XXI, van portar els museus a viure una època d'esplendor i creixement. Molts museus van poder renovar les museografies, es van produir moltes exposicions temporals i itinerants, es van dur a terme molts projectes ambiciosos de renovació arquitectònica dels equipaments i d'elements patrimonials *in situ*, es va crear un gran nombre de centres d'interpretació del patrimoni, es van construir nous museus, especialment d'art contemporani, i es van dotar els equipaments de bons professionals i de recursos econòmics i tècnics. En definitiva, es pot afirmar que la gestió dels equipaments, en general, va viure una de les seves millors èpoques.

Amb l'arribada de la crisi econòmica a partir de 2008, els museus han estat de les institucions culturals que més han patit. Es tracta d'una gran recessió econòmica de caire global que està canviant el model de societat del benestar que coneixíem. Segons les argumentacions de Ramoneda (2006), reiterades també en tertúlies radiofòniques, només cal veure com les superestructures financeres comencen a imposar-se per sobre dels criteris acadèmics o com els polítics giren el cap quan es parla de cultura. Quan es reflexiona sobre si l'estat del benestar és o no una càrrega per l'Estat, sovint s'ha d'argumentar que no és una càrrega sinó una inversió i que la creació és tan important com la producció. És preocupant la situació de la cultura en aquests moments de crisi; en aquest cas, també es veuen afectats el prestigi dels museus, la importància o necessitat de mantenir-los i la manera com es treballa amb el patrimoni que s'hi conserva. Cal recordar que els museus conserven els testimonis físics d'un temps i d'una societat determinada, per tant conserven memòria i història.

La crisi econòmica, que s'ha produït en aquests darrers anys al nostre país, ha afectat de forma important als museus catalans. Fins ara, les activitats d'oci de caire artístic restaven una mica exemptes als efectes de la crisi, ja que tot i la presència d'aquesta, molts espais culturals de Catalunya mantenien un bon nombre de visitants i oferien al públic col·leccions de qualitat. Ara però, la majoria d'aquests museus i espais culturals es veuen afectats per la forta retallada pressupostària que pateixen i no tenen més remei que fer front a la situació a base d'operar amb les col·leccions dels seus propis fons (Blanch i Janer, 2012). Els grans museus, per la seva part, intenten concretar exposicions

d'autors consagrats i de cost limitat; amb les quals, com a mínim, s'asseguren un cert nombre de visitants.

Aquesta situació no és exclusiva a Catalunya. Molts museus d'arreu d'Europa comencen a notar els estralls de la crisi i institucions mundialment reconegudes, com el museu del Louvre o el Metropolitan de Nova York, es veuen obligades a dur a terme tota classe d'accions per poder sobreviure. Alguns museus han convertit les seves façanes en autèntics aparadors, d'on pengen cartells de marques com Chanel o H&M; d'altres, prefereixen crear i vendre els seus propis productes i així recaptar fons per anar tirant. A França, no només el Louvre es troba contra les cordes: 500 museus francesos més es veuen amenaçats degut a la forta davallada de les donacions privades i a la retallada de les inversions que fa el govern. Als Països Baixos també, com a conseqüència de les polítiques de retallades pressupostàries generalitzades als països europeus, el 2011 va patir una important reducció de les inversions governamentals que varen afectar de ple als seus museus²⁹.

Aquesta crisi, a més de la seva dimensió econòmica, està qüestionant molts dels valors socials predominants i ens obliga a repensar el propi sistema capitalista del qual en deriven. Un dels elements que s'està replantejant amb més força, és el trencament de les fronteres existents entre l'àmbit públic i el privat, per poder treballar amb estructures mixtes.

L'actual situació en el terreny de la gestió dels museus i del patrimoni cultural està plena d'incerteses i es comença a pensar en un canvi de model de funcionament, una de les bases dels quals serà el treball en xarxes col·laboratives. Molt possiblement ens caldrà treballar en la planificació estratègica, a partir de nous models de producció més sostenibles, des del compromís professional i apostant per fórmules més innovadores que ens permetin donar resposta a aquests nous reptes. Així ho indica, entre d'altres, Insua (2011): *La nova praxi cultural suggereix un procés de transició, on ningú no està exempt de revisar els seus criteris operatius: les idees amb què es creen i conceben els projectes, les metodologies de treball, els processos de producció, els estils de representació, la capacitat per ser sostenibles o no les maneres de comunicar, disseminar i compartir el coneixement. Reivindicar processos que permetin aprofundir la democratització de la cultura, és a dir, l'accés cultural a la informació, als equips de producció i a la reproducció, comença a ser un dret inalienable, l'exercici del qual no pot ser només capitalitzat per les indústries culturals.*

En aquests moments, els professionals dels museus i els diferents agents que participen en la gestió del patrimoni cultural, malgrat la crisi, estan tirant endavant projectes que permeten mantenir un nivell de qualitat acceptable vers els visitants i usuaris dels museus.

La incorporació del patrimoni cultural com a recurs important per a la gestió del sector i les activitats del turisme cultural, ha comportat que el museu hagi perdut part de l'exclusivitat que el singularitzava. Cal tenir present l'aparició de nous projectes, com

²⁹ <www.infoartes.pe/wp-content/uploads/2013/11/Políticas-Culturales-de-Holanda.pdf>

els relacionats amb la cultura popular i tradicional de les societats contemporànies, o que prioritzin les motivacions econòmiques i la posada en valor dels temes relacionats amb el medi ambient i la sostenibilitat. Tots aquests canvis ens porten a la necessitat de repensar la gestió dels museus.

En aquests context de reflexió es recuperen valors i formes de gestió que tenen punts de connexió amb la nova museologia aplicada als ecomuseus i als museus de societat. La idea d'empresa col·lectiva, de participació directa dels visitants que els porti a viure experiències singulars, el valor de les festes populars dins el patrimoni cultural, les ciutats com a nous escenaris territorials, o el paper del teixit

social associatiu existent, són alguns dels elements que ens porten a repescar aspectes de la metodologia dels ecomuseus, ara anomenats museus de societat, amb l'objectiu d'atendre les demandes del nou tipus de consum i el nou estil de diversió i oci. La globalització del patrimoni cultural convertit en un objecte de mercantilització més, ha donat peu a noves empreses, noves formes de comunicació i nous perfils professionals que han de trobar la millor forma de treballar plegats, més enllà del mercat i del turisme. Des d'una visió positiva, aquesta crisi, malgrat tot, ens ajuda a reflexionar sobre els models de gestió aplicats fins avui, a prescindir dels encàrrecs milionaris que es feien a empreses externes al sector i aconseguir trobar projectes més creatius. Això sí, a costa d'un canvi conceptual del treball dels professionals en els museus i de molt més esforç personal.

CAPÍTOL II

ELS MUSEUS I EL PATRIMONI EN LES POLÍTIQUES CULTURALS

En aquest apartat s'analitza la situació dels museus i el patrimoni en el marc de les polítiques culturals durant els darrers decennis, especialment a Espanya i Catalunya, així com el tractament que se n'ha fet a nivell legislatiu tenint en compte les competències assignades a cadascuna de les administracions.

2.1 Una mica de context. Espanya i Catalunya

Cal començar indicant que el període d'entreguerres del passat segle XX és clau per a la història dels museus i el patrimoni cultural, amb un progrés important en l'àmbit legislatiu i en el de la gestió. Així, en el període de crisi dels anys 1930 es generalitza la pràctica del préstec d'obres per a grans exposicions, es facilita la visita als escolars i es comencen a crear els departaments pedagògics dels museus. Paral·lelament, en museografia s'avança particularment en la il·luminació, la retolació i en els sistemes expositius i d'emmagatzematge de les col·leccions. També es comença a tenir en compte el què interessa al públic; i es van imposant els criteris de conservació per la conservació, basats en el respecte per l'objecte tal i com ens ha arribat fins avui. Aquests criteris de conservació ja havien estat adoptats a Catalunya pel Servei de Conservació i Catalogació de Monuments de la Diputació de Barcelona³⁰, avançant-se al primer manifest internacional sobre la conservació del patrimoni, la Carta d'Atenes (1931), on es remarca la importància de la conservació per damunt de la restauració.

El Servei de Conservació i Catalogació de Monuments de la Diputació de Barcelona va ser creat el 1914 per la Diputació de Barcelona sota la presidència d'Enric Prat de la

³⁰ El Servei de Conservació i Catalogació de Monuments de la Diputació de Barcelona, fou un instrument modèlic durant els anys de la Mancomunitat de Catalunya (1914-1925).

Riba, president de la Mancomunitat de Catalunya (1914-1917), a partir de la informació obtinguda de la *Memòria sobre la conservació i catalogació de monuments* que va elaborar la Secció Històrico-Arqueològica de l'Institut d'Estudis Catalans, en que es remarcava la importància de la conservació i restauració de monuments a Catalunya per posar-los en valor i tenir-los en compte en les noves intervencions urbanístiques (DIBA, 1986).

Va ser el primer organisme de l'administració pública espanyola dedicat a la protecció, conservació i restauració del patrimoni monumental i es coneix, des del 1986, amb el nom de Servei de Protecció Arquitectònic Local (SPAL). El Servei, des del 1981 en que la Generalitat de Catalunya passa a ocupar-se de les tasques de catalogació, es dedica a realitzar estudis històrics de caire tècnic previs a les intervencions, redacta projectes i porta la direcció dels treballs de restauració a la Província de Barcelona.

També cal esmentar que actualment la Carta d'Atenes del 1931 continua sent un document important en temes de protecció del patrimoni cultural a nivell mundial, perquè molts dels temes que s'hi tracten segueixen sent objecte de debats³¹. Per una banda el com tractar el problema de la conservació a nivell internacional, per sobre de fronteres, prioritant l'interès general i col·lectiu i analitzant la influència del turisme en la conservació del patrimoni cultural són aspectes de debat permanent. I, per l'altra banda, continua sent important el treball col·laboratiu entre professionals de diferents disciplines a nivell internacional, per elaborar i aplicar els mateixos criteris en base a unes normatives universals.

Aquest document estableix com a criteri general prioritzar la conservació i manteniment del patrimoni cultural per evitar la restauració integral, la qual en cas de ser necessària tindrà que respectar els testimonis representatius de les diferents èpoques. En relació a l'administració i legislació, es prioritza el dret col·lectiu sobre el particular.

A nivell professional, s'acorda aplicar els materials i tècniques que ofereixen els recursos més actuals i ampliar la col·laboració amb altres professionals provinents de disciplines científiques, com la física i la química especialment, per treballar contra l'amenaça dels agents atmosfèrics en la conservació dels monuments. En el cas de la conservació de jaciments arqueològics *in situ*, s'estableix el treball conjunt d'arquitectes i arqueòlegs i es determina que si les restes arqueològiques no podien ser conservades amb suficient garantia calia enterrar-les de nou.

Tots els representants espanyols que varen assistir a la conferència d'Atenes al 1931 estaven vinculats al Centre d'Estudis Històrics³², entre ells hi trobem al subdirector del Museu del Prado, Francisco Javier Sánchez Cantón.

Malgrat les destrosses i penúries de la crisi iniciada pel crac borsàtil de 1929, primer, i de la II Guerra Mundial, després, entre 1930 i 1940 es viu una època de creixement

³¹ Vegeu, al respecte, la polèmica generada (Associació de Museòlegs de Catalunya, 2015 i Associació Professional de Conservadors-Restauradors Associats de Catalunya, 2015) entorn del document del Pla de Museus 2015-2025 presentat per la Generalitat de Catalunya.

³² El Centre d'Estudis Històrics creat el 1910 i dissolt el 1939 per convertir-se en l'actual CSIC. La institució treballava per desenvolupar i regenerar la cultura espanyola, sota la direcció de Ramon Menéndez Pidal.

en el sector de la museologia, especialment a Alemanya, on es va crear la illa dels museus. Oberts al públic el 1930 hi trobem el museu del Pergamonmuseum realitzat per Alfred Messel i Ludwig Hoffmann, l'Altes Museum de Friedrich Schinkel, l'Alte Nationalgalerie dissenyat per Friedrich August Stüler el 1865, seguint un esbós del rei Frederic Guillem IV de Prússia, finalitzat per Heinrich Strack el 1876. Durant la II Guerra Mundial fou bombardejat i reobert al públic el 1949, fet que coincideix amb el progrés en aquest camp per part de països com la URSS, Estats Units o Japó. Si el 1929 es va crear el Museu d'Art Modern a Nova York, el MOMA, acabada la II Guerra Mundial comença a tenir molta importància l'arquitectura dels museus com ho demostra l'espectacularitat de l'obra de l'arquitecte Frank Lloyd Wright amb el Guggenheim de Nova York el 1959.

Anys més tard, durant el període de la Guerra Freda, amb la crisi de valors tradicionals pròpia de les dècades de 1960 i 1970, apareix el concepte de museu educador i museu social, com s'ha explicat en els apartats anteriors. Al mateix temps i des de la fi de la II Guerra Mundial, la UNESCO treballa per difondre la idea que el patrimoni ha de ser un factor clau per a la pau entre els països i d'entesa entre els pobles. Així, el 1946 es funda a París el Consell Internacional de Museus (ICOM), organisme que promou la creació d'un seguit de comitès específics d'estudis que afecten a la conservació i difusió del patrimoni mundial i dona assessorament per formular polítiques patrimonials. L'ICOM té 31 Comitès internacionals que representen a les diferents especialitats dels museus i són els principals enllaços de comunicació entre la Secretaria general i els membres de l'organització; a més té 117 Comitès nacionals que ajuden a que s'apliquin els programes de forma concreta a cada país.

Al quadre 5 es recullen els diferents Comitès internacionals integrants de l'ICOM, mentre que el quadre 6 detalla els acords i convenis internacionals més significatius per l'àmbit del patrimoni.

AVICOM - Noves Tecnologies de la Imatge i el So.	CAMOC - Museus de Ciutats
CECA - Educació i Acció Cultural	CIDOC - Documentació
CIMAM - Art modern	CIMCIM - Instruments Musicals
CIMUSET - Ciència i Tècnica	CIPEG - Egiptologia
COMCOL - Incentivar les Col·leccions	COSTUME - Tratges
DEMHIST - Residències històriques-museus	GLASS - Vidres
ICAMT - Arquitectura i Tècniques Museogràfiques	ICDAD - Arts decoratives i Disseny
ICEE - Intercanvi d'Exposicions	ICFA - Belles Arts
ICLM - Museus literaris	ICMAH - Arqueologia i Història
ICME - Etnografia	ICMEMO - Museus en memòria de víctimes de crims públics
ICMS - Seguretat en els museus	ICOFOM - Museologia
ICOM-CC - Conservació	ICOMAM - Armes i Història Militar
ICOMON - Museus monetaris i bancaris	ICR - Museus Regionals
ICTOP - Formació del personal	INTERCOM - Gestió
NATHIST - Història Natural	MPR - Màrqueting i Relacions Públiques
UMAC - Museus i col·leccions universitàries	

Quadre 5. Llista de Comitès internacionals de l'ICOM.

Font: <<http://icom.museum/los-comites/comites-internacionales/L/1/>> [21.08.2016].

La UNESCO, a través del treball realitzat per part dels Comitès internacionals de l'ICOM, aporta les directrius perquè cada país desenvolupi la seva pròpia legislació tenint en compte els criteris compartits a nivell mundial. També promouen la conservació i difusió del patrimoni una llarga sèrie d'acords i convenis, fonamentalment internacionals, que el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes (2015) recull fins el 2011.

1931 Carta d'Atenes, conservació dels monuments artístics i històrics	1932 Carta del Restauro Roma, restauració dels monuments
1954 Convenció de l'Haya, protecció de béns culturals en cas de conflicte armat	1956 Recomanació de Nova Delhi, principis per les excavacions arqueològiques
1964 Carta de Venècia, conservació i restauració de monuments i llocs	1972 Carta del Restauro de Roma, conservació del patrimoni artístic
1972 Convenció de la UNESCO, protecció del patrimoni mundial, cultural i natural	1975 Carta d'Amsterdam, conservació del patrimoni arquitectònic
1975 Declaració d'Amsterdam, conservació del patrimoni arquitectònic	1976 Carta de Brussel·les, turisme cultural
1976 Carta de Mèxic, defensa del patrimoni cultural	1977 Normes de Quito, conservació i utilització dels monuments i llocs d'interès arqueològic, històric i artístic
1979 Recomanació 880 CE, conservació del patrimoni arquitectònic europeu	1981 Carta de Jardins Florència, jardins històrics
1982 Conferència de Berlin, ciutats europees	1984 Conservació-Restauració Copenhague, una definició de la professió
1985 Convenció de Granada, salvaguarda del patrimoni arquitectònic d'Europa	1986 Carta de Noto, perspectives per a la conservació i recuperació del centre històric
1986 Carta de Toledo, conservació de les ciutats històriques	1986 Resolució sobre conservació d'obres d'art i objectes d'interès cultural i històric
1987 Carta de Conservació i restauració dels objectes d'art i cultural ¹	1987 Carta de Washington sobre conservació de ciutats històriques i àrees urbanes històriques
1990 Carta de Lausana sobre gestió del patrimoni arqueològic	1992 Carta de Veracruz sobre polítiques d'actuació en els centres històrics d'Iberoamèrica

1992 Conveni de la Valetta sobre protecció del patrimoni arqueològic	1994 Document de Nara sobre diversitat cultural i de patrimoni, valors i autenticitat
1995 Conveni d'Unidroit sobre els béns culturals robats o exportats il·lícitament	1996 Carta Subaquàtica d'ICOMOS sobre la protecció i gestió del patrimoni cultural subaquàtic
1996 Principis per al registre dels monuments, grups d'edificis i llocs	1997 Document de Pavia sobre el perfil europeu del conservador-restaurador
1998 Declaració de Radenci sobre protecció del Patrimoni Cultural en emergències i situacions d'excepció	1999 2n. Protocol de l'Haya per a la protecció de béns culturals en cas de conflicte armat
1999 Carta de Burra, una guia per a la conservació de llocs de significació cultural	1999 Carta del Patrimoni Vernacle construït
1999 Carta del Turisme Cultural sobre la gestió d'aquest en els llocs amb patrimoni significatiu	1999 Principis per a la conservació de les estructures històriques en fusta
2000 Carta de Cracòvia per a la conservació i restauració del patrimoni construït	2000 Conveni Europeu per a la protecció, gestió i ordenació paisatgística
2000 Protecció de béns culturals en cas de conflicte armat	2001 Convenció de París sobre la protecció del patrimoni cultural subaquàtic.
2002 Carta per l'estudi i conservació de retaules	2002 Directrius professionals d'ECCOL a professió de conservació-restauració i al seu codi ètic
2003 Carta de Nizhny Tagil sobre patrimoni industrial	2003 Convenció de París sobre la salvaguarda del patrimoni cultural immaterial
2003 Declaració de París sobre la destrucció intencional del patrimoni cultural	2003 Principis per a la preservació, conservació i restauració de pintures murals
2003 Principis per a l'anàlisi, conservació i restauració de les estructures del patrimoni arquitectònic	2005 Carta ENAME sobre la interpretació de llocs que pertanyen al patrimoni cultural
2005 Declaració de Xian sobre la conservació de l'entorn de les estructures, llocs i àrees patrimonials	2006 Codi Deontològic. ICOM Museus
2007 Reunió de l'Havana sobre ciència i tecnologia per al patrimoni cultural	2008 Carta de Londres sobre la visualització computaritzada del patrimoni cultural

2008 Carta d'Itineraris Culturals	2008 Carta sobre la interpretació i presentació de llocs de patrimoni cultural
2008 Resolució de Nova Delhi sobre la terminologia per a definir la conservació del patrimoni cultural tangible	2009 Carta del Bierzo sobre la conservació patrimoni miner
2010 Declaració de Lima referent a la gestió de risc del patrimoni cultural	2011 Principis de la Valeta per a la salvaguarda i gestió de les poblacions i àrees urbanes històriques
2011 Document de Madrid sobre el patrimoni arquitectònic del segle XX	2011 Principis de Dublín sobre la conservació dels llocs, edificis, paisatges i àrees de patrimoni industrial

Quadre 6. Llistat de convencions, cartes i acords internacionals.
Font: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (2015)

Tradicionalment (Zimmer y Toepler, 1996), a partir dels estudis comparatius sobre els models de gestió cultural dels països occidentals, s'han establert tres models de polítiques culturals:

- L'europeu-continental, amb una forta intervenció pública sota el control dels governs centrals i on el paper del sector privat és simbòlic. Aquest seria especialment el model francès. Espanya, tot i les singularitats que s'han anat detallant, també es basa en aquest model.
- L'anglosaxó, on la intervenció dels Estats és molt petita, els mecanismes de regulació passen pels mercats i on la titularitat dels equipaments és sobretot privada.
- El nòrdic es basa en la confiança i l'aliança entre l'Estat i el ciutadà i és conegut com el model del benestar (Gomà, 2000). Els Estats impulsen polítiques universals basades en la igualtat i la redistribució, i la despesa que destinen en les polítiques culturals és important.

Espanya i Catalunya

Per entendre el paper que juguen les diferents institucions i organitzacions en la gestió del patrimoni cultural cal conèixer les seves competències en aquest àmbit. Partint de que cada país té la seva pròpia estructura administrativa, en el següent quadre 7 veiem la concreció del cas espanyol i el seu lligam amb la gestió duta a terme des de les Comunitats Autònomes i els ens locals. Al quadre es visualitzen, igualment, algunes de les organitzacions i dels organismes esmentats abans de caire internacional.

Nivells	Organitzacions governamentals	Organismos gubernamentales ³⁶	Organizaciones profesionales	Organizaciones privadas
<i>Internacional</i>	<ul style="list-style-type: none"> • ONU • UNESCO 	<ul style="list-style-type: none"> • Centro del Patrimonio Mundial • ICCROM 	<ul style="list-style-type: none"> • ICOMOS • ICOM • IIC 	<ul style="list-style-type: none"> • ICOM Foundation • Federación de Amigos de los Museos • ICAHM
<i>Supra-estatal</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Consejo de Europa • OEI • Unión Europea • OEA • OUA • Mercosur 	<ul style="list-style-type: none"> • OMMSA 	<ul style="list-style-type: none"> • European Ass. of Archaeologists 	<ul style="list-style-type: none"> • Iglesias • Europa Nostra
<i>Estatal</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Gobierno central 	<ul style="list-style-type: none"> • Ministerios de Educación y Cultura: Direcciones Generales e Institutos de la Administración, p. ej., el IPHE • Ministerio de Medio Ambiente 	<ul style="list-style-type: none"> • ANABAD • ICOM • APAE • AEGPC • Colegios prof. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hispania Nostra • Amigos de los Museos • Fundaciones • Iglesias
<i>Autonómico o regional</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Gobierno autonómico 	<ul style="list-style-type: none"> • Dep. de Cultura: Dirección General del Patrimonio Cultural • Dep. Política Territorial: Dep. Medio Ambiente 	<ul style="list-style-type: none"> • Assoc. profesionales: AAC, SCA • Colegios prof. • Universidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Amigos de los Museos • Amigos del Arte Románico • Fundaciones • Iglesia
<i>Local</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Diputaciones • Ayuntamientos 	<ul style="list-style-type: none"> • Área o servicio de Cultura • Área de Urbanismo y Medio Ambiente • Área o servicio de Cultura • Área de Medio Ambiente • Área o servicio de Urbanismo 		<ul style="list-style-type: none"> • Asociaciones • Empresas

Quadre 7. Nivells i Organitzacions que intervenen en la Gestió del Patrimoni.
Font: Ballart i Tresserras (2001: 84).

L'organització territorial establerta a l'Estat Espanyol, a partir del 1975 amb l'arribada de la democràcia, també determina la distribució de competències en matèria de Patrimoni Cultural. Dins d'aquesta dinàmica, paga la pena detenir-se en la regulació legislativa que fa referència a les competències que cada administració té sobre les polítiques culturals.

Segons argumenta Bonet (2016), el model polític cultural espanyol durant la transició és el clientelar. Aquest model, davant la descentralització territorial que atorga autonomia política als municipis i a les comunitats autònomes, sovint xoca amb els interessos sectorials de cada una d'aquestes institucions i s'estableix un joc d'interessos que dificulta adaptar-se als contextos culturals del moment.

Per Bonet les polítiques públiques de cultura d'occident s'orienten de manera sectorial prioritzant la creació artística, la construcció i enfortiment de la identitat local o nacional per aconseguir una marca de prestigi i la suma d'interessos dels diversos agents implicats –institucions, empreses, professionals o aficionats influents-. Aquest fet ha portat a potenciar els espectacles en viu per tal d'ampliar les audiències i s'ha

deixat especialment de banda les col·leccions de les institucions museístiques i als jaciments arqueològics que no entren en aquests paràmetres. La producció cultural és, doncs, molt segmentada i només en moments de crisi s'estableixen algunes aliances entre els sectors. A partir dels anys vuitanta del segle XX es comença a legitimar el model de gestió públic-privat buscant formes de col·laboració entre els governs i la societat i comencen a sorgir nous models de lideratge que incorporen la idea de que la cultura és la base pel desenvolupament de qualsevol comunitat. Bonet manifesta que ens trobem sota un constant immobilisme a causa d'algunes problemes com poden ser la rigidesa del propi sistema polític i administratiu espanyol, la por a fer canvis que puguin implicar conflictes o la relació del clientelisme entre l'administració i els agents beneficiaris dels pressupostos públics. Catalunya, Galícia i Andalusia, com també destaquen Rius-Ulldemolins y Rubio (2016), han estat les Comunitats Autònomes que més s'han atrevit a innovar en les polítiques culturals.

L'any 1978 s'aprova la **Constitució Espanyola**, a partir de la qual es desenvoluparan les diferents normatives sobre el patrimoni cultural de l'Estat. En el seu article 148.1, estableix les competències que assumiran les Comunitats Autònomes, entre les que hi trobem: els museus, les biblioteques i els conservatoris de música d'interès; el patrimoni monumental d'interès; el foment de la cultura, la recerca i l'ensenyament de la llengua pròpia de la Comunitat Autònoma, si en té; la promoció de l'esport i l'adequada utilització de l'oci. En el seu article 149.1 assenyala que l'Estat es reserva competències exclusives, sense perjudici de la gestió de la Comunitat Autònoma, referents a: legislació sobre la propietat intel·lectual, foment i coordinació de la recerca; normes bàsiques del règim de premsa, ràdio i televisió; defensa del patrimoni cultural, artístic i monumental contra l'exportació i l'espoliació; i els museus, biblioteques i arxius de titularitat estatal,

Un any més tard, el 1979, s'aprova l'**Estatut d'Autonomia de Catalunya**, que determinarà la protecció específica del patrimoni cultural dins aquesta Comunitat Autònoma. Segons s'estableix en el seu article 9, la Generalitat de Catalunya té competències exclusives sobre: cultura; patrimoni històric, artístic, monumental, arquitectònic, arqueològic i científic, sens perjudici d'allò que disposa el número 28 de l'apartat 1 de l'article 149 de la Constitució; arxius, biblioteques, museus, hemeroteques i altres centres de dipòsit cultural que no siguin de titularitat estatal; així com conservatoris de música i serveis de belles arts d'interès per a la Comunitat Autònoma.

L'any 1985 s'aprova la **Llei 16/1985, de 25 de juny, del patrimoni històric espanyol**, que conté les normatives establertes en els apartats 1 i 2 de l'article 149 de la Constitució. Aquesta llei busca assegurar la protecció i fomentar el coneixement i l'interès pel patrimoni històric espanyol, sense que interfereixi en les competències que pertocuen a les altres administracions del poder públic. La llei estableix que li correspon a l'Administració de l'Estat la difusió internacional, la recuperació dels béns patrimonials que hagin estat il·lícitament exportats i l'intercanvi d'aquests amb la resta d'estats i organismes internacionals, d'acord amb el que estableix l'article 149.1, número 3, de la Constitució i amb la col·laboració de la resta d'Administracions competents. També contempla que siguin institucions consultives de l'Estat, la Junta de Qualificació,

Valoració i Exportació de Béns del Patrimoni Històric Espanyol; les Reials Acadèmies; les Universitats espanyoles; el Consell Superior d'Investigacions Científiques (CSIC) i les Juntes Superiors que legalment l'Administració de l'Estat determini.

Aquest mateix any 1985, també s'aprova la **Llei Reguladora de les Bases de Règim Local**³³, que determina les competències de les Diputacions provincials. En el seu article 36.1. estableix les competències en: la coordinació dels serveis municipals entre sí per tal de garantir una prestació integral i adequada; assistència i cooperació jurídica, econòmica i tècnica dels municipis, especialment els de menor capacitat econòmica i de gestió; prestació de serveis públics de caràcter supramunicipal i supracomarçals; i en general, el foment i l'administració dels interessos específics de la província.

Aquí queda palès el paper reduït que tenen les Diputacions en cultura: es limiten a accions de suport i coordinació supramunicipal i a la prestació directa de serveis o infraestructures. Per contra, els ajuntaments, segons l'article 25.1 de la Llei de Bases de Règim Local, *poden promoure tota classe d'activitats i prestar tots els serveis públics que contribueixin a satisfer les necessitats i aspiracions de la comunitat.*

Tal com indica l'article 148.1 de la Constitució, les competències de cultura queden transferides a les Comunitats Autònomes, les quals són responsables de la seva gestió. A Catalunya es triga en concretar accions legislatives per la manca d'acords entre les diferents forces polítiques del Parlament. Primer s'aprova la Llei 17/1990, de 2 de novembre, de museus i després la Llei 9/1993, de 30 de setembre, del patrimoni cultural. Han existit dificultats en el desplegament i aplicació d'aquestes lleis, perquè la del patrimoni cultural català ha estat condicionada per la prèvia aprovació de la llei de museus.

L'any 1990, doncs, s'aprova la **Llei 17/1990 de museus a Catalunya**, que regula l'articulació del sistema museístic a Catalunya i desenvolupa un seguit de decrets pel seu desplegament. El Decret 289/1991, de 24 de desembre, pel qual es dona compliment a la disposició addicional sisena de la Llei de museus en les transferències als Consells Comarcals (DOGC núm. 1546); el Decret 35/1992, de 10 de febrer, de desplegament parcial de la Llei de museus que estableix les pautes per formar part del Registre de Museus (DOGC núm. 1561); el Decret 160/1992, de 20 de juliol, pel qual s'aprova el traspàs de museus i serveis museístics de la Diputació de Girona a l'Administració de la Generalitat i als consells comarcals del Gironès, del Pla de l'Estany, del Baix Empordà, de l'Alt Empordà i de la Garrotxa (DOGC núm. 1626); el Decret 276/1992, de 24 de novembre, sobre el traspàs de la participació de la Diputació de Lleida en el Museu d'Art Jaume Morera a l'Ajuntament de Lleida (DOGC núm. 1679); el Decret 305/1992, de 14 de desembre, de transferència de competències i serveis de la Generalitat de Catalunya al Consell General de la Val d'Aran en matèria de cultura (DOGC núm.

³³ A Catalunya l'any 1987 es van aprovar quatre lleis d'ordenació territorial. La de Diputacions el que pretenia era traspasar els seus serveis a la Generalitat de Catalunya, però mai va ser aplicada. La Llei, clarament inconstitucional, mai va ser recorreguda i no s'aplica. Quan la Generalitat de Catalunya va intentar aplicar algun traspàs concret en el marc de la Llei, la Diputació de Barcelona va guanyar tots els recursos que va interposar, sempre per la via del contenciós o la jurisdicció ordinària. <http://noticias.juridicas.com/base_datos/Admin/l7-1985.t3.html> [17/04/2016].

1688); el Decret 320/1994, de 29 de novembre, de reestructuració del Servei de Museus (DOGC núm. 1986); el Decret 290/1996, de 23 de juliol, pel qual s'aprova la transferència de la Diputació de Barcelona a l'Administració de la Generalitat del Museu Arqueològic de Barcelona i de les Ruïnes d'Empúries i d'Olèrdola i dels seus Museus monogràfics (DOGC núm. 2237); el Decret 85/1998, de 31 de març, pel qual s'aprova el reglament del sistema territorial del Museu de la Ciència i de la Tècnica de Catalunya (DOGC núm. 2615); l'Ordre de 10 de març de 1998, per la qual es crea el Servei d'Atenció als Museus de Girona (DOGC núm. 2604); i el Decret 232/2001, de 28 d'agost, sobre el personal tècnic i directiu de museus (DOGC núm. 3471).

El mateix any s'aprova la Llei 10/1990, de 15 de juny, sobre policia de l'espectacle, les activitats recreatives i els establiments públics, que regula i promou la possibilitat de col·laboració entre la Generalitat i els ajuntaments i desenvolupa decrets pel seu desplegament. Amb el Decret 239/1999, de 31 d'agost, s'aprova el catàleg dels espectacles, les activitats recreatives i els establiments públics sotmesos a la llei (DOGC núm. 2972) on s'inclouen també els museus. La Llei 10/1990 sobre policia de l'espectacle, les activitats recreatives i els establiments públics ha quedat derogada i substituïda amb l'aprovació de la nova Llei 11/2009³⁴, de 6 de juliol, de regulació administrativa dels espectacles públics i les activitats recreatives (DOGC núm. 5419 - 13.7.2009). Posteriorment es publica el Decret 112/2010, de 31 d'agost, pel qual s'aprova el Reglament d'espectacles públics i activitats recreatives (DOGC núm. 5709).

L'any 1993 s'aprova, com dèiem, la **Llei 9/1993 del patrimoni cultural català**, que en el preàmbul indica textualment:

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 en les millors condicions a les generacions futures. 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. La Generalitat de Catalunya, d'acord amb l'article 9 de l'Estatut d'autonomia i sens perjudici de les competències que l'article 149.1.28 de la Constitució assigna a l'Estat, té competència exclusiva en aquesta matèria. L'Administració local de Catalunya, d'acord amb la legislació local i amb aquesta Llei, assumeix importants atribucions de protecció del patrimoni cultural local, dins l'esfera de les seves competències.

Aquesta Llei, que té un precedent il·lustre en la Llei del 3 de juliol de 1934, de conservació del patrimoni històric, artístic i científic de Catalunya, cal considerar-la com el marc dins el qual s'han de situar necessàriament les diferents lleis sectorials que han fixat l'ordenació de cada sector específic. Així, la Llei d'arxius, la Llei de museus, la Llei del sistema bibliotecari de Catalunya i la Llei de foment i protecció de la cultura popular i tradicional i de l'associacionisme cultural han de tenir com a marc referencial la present Llei del patrimoni cultural.

La Llei parteix d'un concepte ampli del patrimoni cultural de Catalunya, que engloba el patrimoni moble, el patrimoni immoble i el patrimoni immaterial, siguin de titularitat pública o privada, i les

³⁴ Modificacions a les lleis d'acompanyament als pressupostos del 2011 i el 2017. <http://interior.gencat.cat/ca/el_departament/normativa_i_convenis/normativa/espectacles_activitats_recreatives_i_establiments_publics/disposicions_basiques/> [consulta 04/10/2016].

manifestacions de la cultura tradicional i popular. Es regula la competència de la Generalitat sobre la projecció exterior del patrimoni cultural, reconeguda per la Sentència del Tribunal Constitucional 17/1991, relativa a la Llei 16/1985, del 25 de juny, del patrimoni històric espanyol. Atesa la importància del patrimoni de l'Església catòlica, es fa una referència expressa als deures d'aquesta institució i al marc en què s'ha de desplegar la col·laboració entre l'Administració de la Generalitat i la dita Església per al compliment d'aquesta Llei.

S'estableixen tres categories de protecció, comunes a béns mobles, immobles i immaterials: els béns culturals d'interès nacional, els béns catalogats i la resta de béns integrants de l'ampli concepte de patrimoni cultural definit per l'article 1. D'acord amb la competència reconeguda pel Tribunal Constitucional en la dita Sentència 17/1991, s'atribueix al Govern de la Generalitat la facultat de declarar els béns culturals d'interès nacional, la categoria de protecció de major rang, que es correspon amb la dels béns d'interès cultural definida per l'esmentada Llei del patrimoni històric espanyol.

La Llei crea una segona esfera de protecció dels béns del patrimoni cultural de menor rellevància, els béns catalogats, els instruments de protecció i de control dels quals recauen principalment en els municipis.

Aquesta figura es denomina béns culturals d'interès local. En relació amb els béns immobles d'interès nacional, la Llei regula diferents figures de protecció, en funció de la tipologia del bé. Els béns immobles d'interès local no només poden ésser catalogats en el marc d'aquesta Llei, sinó que també s'esmenten els mecanismes de protecció regulats per la legislació urbanística. Pel que fa als béns mobles, llur règim específic posa l'accent en el control del comerç. La Llei conté també una regulació addicional del patrimoni arqueològic, que presenta com a novetat principal la introducció dels espais de protecció arqueològica.

Entre les mesures de foment i difusió destaquen l'establiment en l'àmbit de l'Administració de la Generalitat de l'anomenat "u per cent cultural", la creació de l'Inventari del Patrimoni Cultural Català i els preceptes dedicats a la gestió dels monuments per a facilitar-ne la visita pública. D'aquesta manera, la Llei no s'atura en els objectius de protecció i restauració del patrimoni cultural, sinó que pretén dinamitzar-ne la difusió com a conseqüència lògica de l'assoliment progressiu d'aquells objectius. S'acompleix així la prescripció de l'article 8.2 de l'Estatut d'autonomia, que imposa a la Generalitat el deure de promoure la participació dels ciutadans en la cultura.

La Llei estableix també 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.

També regula el règim sancionador, amb la classificació de les infraccions i les sancions corresponents i la determinació dels òrgans competents per a imposar-les, juntament amb l'establiment de mesures cautelars i addicionals.

Es crea, finalment, el Consell Assessor del Patrimoni Cultural, com a òrgan consultiu de les administracions públiques en les matèries relacionades amb el patrimoni, per a assolir els objectius que marca la Llei.

Aquesta Llei desenvolupa un seguit de decrets pel seu desplegament, com són el Decret 175/1994, de 28 de juny, sobre l'un per cent cultural (DOGC núm. 1927); el Decret 175/1999, de 29 de juny, de regulació de la Junta de Qualificació, Valoració i Exportació de béns del Patrimoni Cultural de Catalunya (DOGC núm. 2925); i el Decret 78/2002, de 5 de març, del Reglament de protecció del patrimoni arqueològic i paleontològic (DOGC núm. 3594).

L'any 2001 s'aprova la Llei 5/2001, de 2 de maig, de fundacions (BOE núm. 134), en que la Generalitat té competències exclusives sobre les fundacions de caràcter docent, cultural, artístic, benèfic-assistencial, esportiu i similars, d'acord amb l'establert en l'article 9.24 de l'Estatut d'Autonomia de Catalunya. Igualment, cal esmentar que l'any 2011 es va aprovar la coneguda com la **Llei omnibus**, de simplificació, d'agilitat i reestructuració administrativa i de promoció de l'activitat econòmica. Aquesta (aquestes, en realitat, ja que són un total de cinc lleis) modifiquen de cop vuitanta lleis i varen crear molta polèmica, tant per la forma com pel seu contingut.

En el cas d'Espanya el darrer Pla, el **Plan Nacional de Conservación del Patrimonio Cultural del Siglo XX**, es va redactar entre els anys 2013-2014 i va ser aprovat pel Consejo de Patrimonio Histórico el març de 2014. Té una vigència de deu anys, fins el 2024, i s'estableix fer-ne una revisió cada cinc anys. La comissió de seguiment d'aquest pla, coordinada per Isabel Argerich Fernández - conservadora de la Fototeca de l'Institut del Patrimoni Cultural d'Espanya-, la componen sis representants del Ministeri d'Educació, Cultura i Deports; cinc representants de diferents Comunicats Autònoms, en el cas de Catalunya l'arquitecte Mercè Costa Martorell del Departament de Cultura de la Generalitat; i nou experts externs.

Algunes de les reflexions teòriques fetes en aquest pla, al voltant del patrimoni, porten cap a una concepció dinàmica i integradora del mateix. I, a més, porten a considerar que el patrimoni cultural és un element capaç d'ajudar a generar creixement econòmic i ocupacional mitjançant, per exemple, la potenciació de la interrelació entre patrimoni, turisme i societat. Des d'aquesta perspectiva, el patrimoni cultural i la museologia han d'estar funcionalment integrats en el disseny de les polítiques culturals i en la vertebració territorial de les seves estratègies. Com s'ha vist, en els darrers anys, el patrimoni ha vist modificar les seves perspectives i la demanda social vers el patrimoni cultural i natural ha crescut de forma considerable en els països desenvolupats.

L'Estat espanyol el 1985, després del traspàs de competències en matèria de cultura a les comunitats autònomes, es queda amb dos organismes autònoms -l'Institut Nacional de les Arts Escèniques i la Música (INAEM) i l'Institut de Cinematografia i de les Arts Audiovisuals (ICAA-, tres direccions generals -Belles Arts i Arxius, Llibres i Biblioteques i Cooperació Cultural- i la subsecretaria i secretaria general tècnica. I el 1991 es posa en marxa l'Institut Cervantes per potenciar la internacionalització del sector cultural espanyol

El 1984 Andalusia fou la primera comunitat autònoma en aprovar una llei de museus. Aquesta Llei ha estat revisada i el 2007 es va aprovar la vigent Ley de Museos y Colecciones Museográficas de Andalucía. A nivell Estatal el 1987 es va aprovar, a través del Real Decreto 620/1987, de 10 de abril, el Reglamento de Museos de Titularidad Estatal y Sistema Español de Museos, on es defineixen els museus estatals com a museus depenents de l'administració de l'Estat (Gilabert González, 2018).

El 2009 el Ministeri de Cultura aprova el Real Decreto 1305/2009 on es descriuen les bases per a la creació de la xarxa. La finalitat d'aquesta xarxa (Gilabert, 2018) és permetre el treball cooperatiu i coordinat entre les diferents administracions públiques i la resta d'agents que participen en la gestió dels museus, per tal de garantir un millor finançament d'aquests amb independència de la seva titularitat i gestió. L'adhesió a la xarxa sempre és voluntària. Aquesta Red de Museos de España està estructurada en dos blocs de museus:

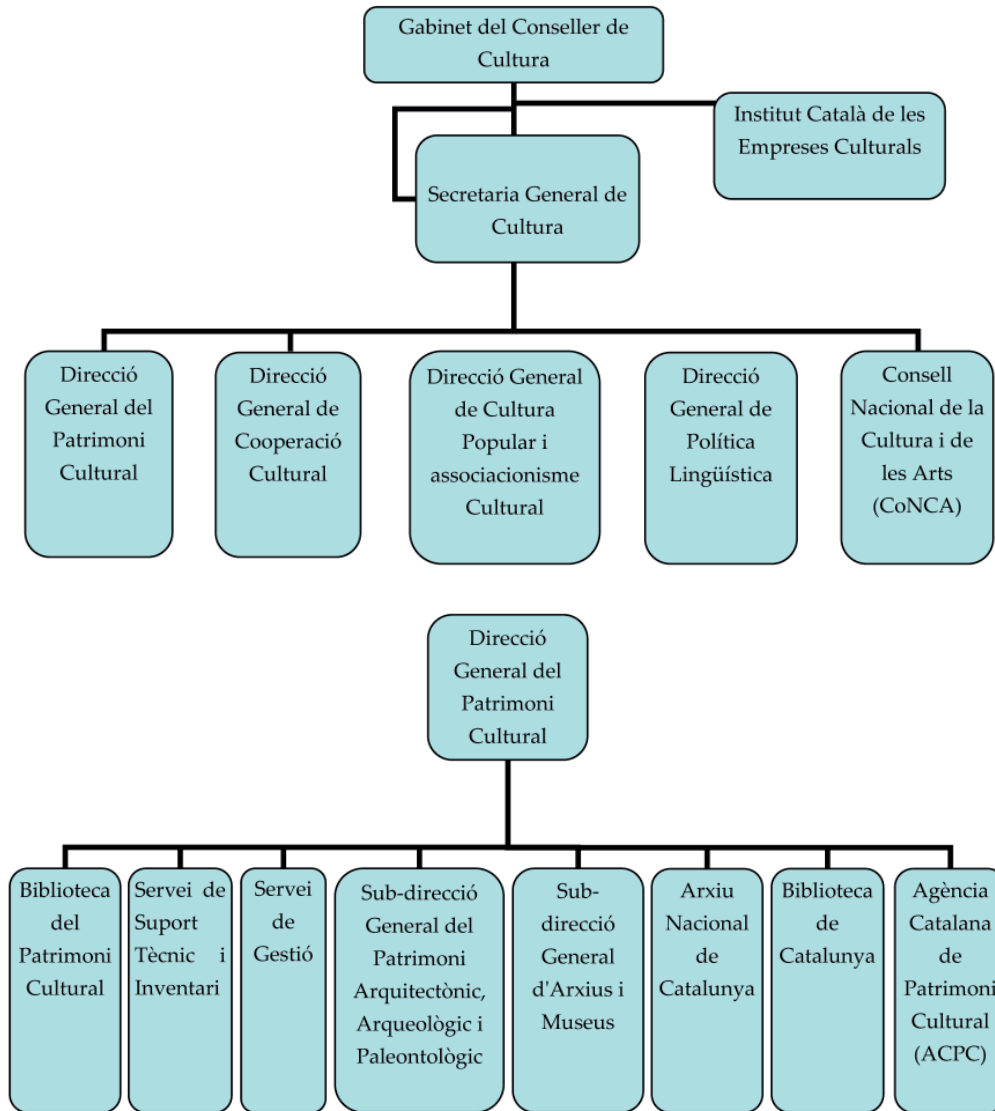
- Bloc 1. Els museus integrats en la xarxa, que inclou:
 - els museus nacionals de titularitat i gestió estatals
 - els museus de titularitat i gestió estatal o que pertanyen al sector públic estatal adscrits al Ministeri de Cultura o a altres departaments ministerials
- Bloc 2. Els equipaments museístics que responguin a les categories de:
 - museus de titularitat estatal i gestió transferida a les comunitats autònomes
 - museus de titularitat pública autonòmica o local
 - institucions privades de singular rellevància

El model de xarxes de museus és el que s'ha imposat a Europa a partir dels anys noranta del segle XX. Aquest fet, juntament amb la instauració de les noves tecnologies i el paper important de la comunicació a través de les xarxes porten a la necessitat d'establir un nou sistema de relacions en la gestió de les institucions museístiques, ha fet possible el treball cooperatiu entre museus dins de la societat globalitzada.

Vista la legislació vigent a Espanya i en concret a Catalunya, passarem a conèixer quines són les polítiques culturals i amb quines estructures administratives es treballa des de la Conselleria de Cultura de la Generalitat.

2.2. Conselleria de Cultura de la Generalitat de Catalunya

La Generalitat de Catalunya té la competència executiva sobre els arxius, les biblioteques, els museus i els centres de dipòsit cultural de titularitat estatal situats a Catalunya la gestió dels quals no es reservi expressament l'Estat, que inclou, en tot cas, la regulació del funcionament, l'organització i el règim de personal. D'altra banda, en les actuacions que l'Estat faci a Catalunya en matèria d'inversió en béns i equipaments culturals es requereix l'acord previ amb la Generalitat. En el cas de les activitats que l'Estat accompli amb relació a la projecció internacional de la cultura, el Govern de l'Estat i el Govern de la Generalitat han d'articular fórmules de col·laboració i cooperació mútues, segons estableix el títol V de l'Estatut de Catalunya vigent.



Quadre 8. Organigrama de la Conselleria de Cultura de la Generalitat de Catalunya.

Font: Elaboració pròpia amb dades extretes de <www.gencat.cat> [consulta 16 /03/ 2018].

Els museus i el patrimoni cultural i artístic depenen de la Direcció General de Patrimoni Cultural i de l'Institut Català de les Empreses Culturals³⁵ i estan sotmesos a la Llei 17/1990, de 2 de novembre, de museus; a Llei 9/1993, de 30 de setembre, del patrimoni cultural català i als decrets corresponents del seu desplegament. Cal subratllar, doncs, que a Catalunya es va començar aprovant primer una llei sectorial, la de museus, abans d'aprovar la general de patrimoni.

Especialment importants són les denominades Lleis òmnibus³⁶. Aquestes són un conjunt de cinc lleis que en modifiquen un total de 87, en deroguen 6 totalment i 23 parcialment, abastant diversos aspectes, des de l'agroambiental, l'econòmic i el

³⁵ L'Institut Català de les Empreses Culturals es dedica a la promoció del desenvolupament econòmic i empresarial del sector cultural, fomenta el consum cultural i la difusió comercial de la cultura catalana i gestiona la Filmoteca de Catalunya.

³⁶ Aprovades pel Parlament català en les sessions del 29 de desembre de 2011 i del 22 de febrer de 2012

sanitari fins al cultural o el de la seguretat: Llei 9/2011 de promoció de l'activitat econòmica, Llei 10/2011 de simplificació i millorament de la regulació normativa, Llei 11/2011 de reestructuració del sector públic per a agilitar l'activitat administrativa, Llei 2/2012 de modificació de diverses lleis en matèria audiovisual i Llei 3/2012 de modificació del text refós de la Llei d'urbanisme, aprovat pel Decret legislatiu 1/2010. La de simplificació i millora de la regulació modifica la Llei 2/1993, del 5 de març, de foment i protecció de la cultura popular i tradicional i de l'associacionisme cultural, i també la Llei 20/2010, de 7 de juliol, de cinema, i la Llei 34/2010, de l'1 d'octubre, de regulació de les festes tradicionals amb bous.

La finalitat d'aquestes Lleis òmnibus és reduir la càrrega burocràtica, els terminis de les resolucions administratives i el temps per executar tràmits amb l'administració de la Generalitat de Catalunya. Les lleis inclouen un seguit de reformes legislatives que afecten a institucions i a polítiques culturals del país.

La d'agilitat i reestructuració administrativa modifica la Llei 20/2000, del 29 de desembre, de l'Institut Català de les Indústries Culturals (ara Institut Català de les Empreses Culturals); la Llei 4/1993, de 18 de març, del sistema bibliotecari de Catalunya; la Llei 6/2008, de 13 de maig, del Consell Nacional de la Cultura i de les Arts; i la Llei 20/1987, de 12 de novembre, de creació de l'Entitat Autònoma Institució de les Lletres Catalanes. També modifica la Llei 21/2003, del 4 de juliol, de foment de la pau; la Llei 13/2007, de 31 d'octubre, del Memorial Democràtic; i la Llei 14/2007, de 5 de desembre, de l'Institut Català Internacional per la Pau.

La llei de mesures fiscals i financeres comporta la creació de l'Agència Catalana del Patrimoni Cultural (ACPC) i modifica també la Llei 17/1990, de 2 de novembre, de museus. Aquesta modificació ha permès crear una agència, una empresa pública amb personalitat jurídica pròpia i sotmesa al dret privat, que s'encarregarà de gestionar les polítiques, programes i equipaments que fins ara gestionava la Direcció General de Patrimoni Cultural (DGPC) de la Generalitat i, de forma integral, tot el patrimoni cultural del país. Els equipaments que gestiona l'agència perden la seva autonomia i òrgans de gestió, i amb ells, la representació professional i territorial que tenien. El consell de l'administració de l'ACPC, d'entrada, no contempla la representació del món local ni d'altres representants del sector. La DGPC no desapareix i es manté com a instància política, planificadora i normativa. El director de la DGPC i el de l'ACPC poden ser la mateixa persona com és en l'actualitat, però no necessàriament. I el funcionament orgànic i funcional queda determinat en els estatuts de l'ACPC, aprovats en el Decret 198/2013, de 23 de juliol (DOGC Núm. 6425).

A criteri de professionals com E-2, la llei de la ACPC neix amb trampa, com un mecanisme d'urgència i com una llei emmascarada perquè no es va deixar temps per debatre prèviament el projecte en el marc dels organismes consultius i les associacions del sector. L'Agència va començar a treballar l'1 de gener de 2014, després de l'aprovació dels seus estatuts.

E-2 argumenta que entre el 2010 i el 2011 el govern de CiU va presentar quatre lleis per racionalitzar, unificar i eliminar organismes amb la finalitat de millorar la gestió

de l'administració. Però a més de la Llei òmnibus, amb els pressupostos del 2011, es va presentar la llei d'acompanyament dels pressupostos, anomenada també llei de mesures fiscals i financeres. I la sorpresa va ser que en un altre capítol apareixia la creació de l'ACPC, sense que els altres partits n'estessin assabentats per poder-la discutir i presentar esmenes i, amb un text diferent de l'inicial, s'aprova amb els vots de CiU i PP. Els diputats del PSC havien presentat esmenes, algunes de les quals varen ser posteriorment aprovades. Les esmenes acceptades feien referència al fet que tot el que fos considerat patrimoni cultural havia de passar a l'ACPC. Per contra, no es va acceptar el fet que els museus nacionals tinguessin personalitat jurídica pròpia. L'altra esmena que no va ser acceptada fou que el director general de patrimoni cultural havia de ser la mateixa persona que el director de l'ACPC.

L'objectiu de l'aportació de les esmenes del PSC era que l'ACPC tingués una gestió més àgil i eficient, però que no es deixés de tenir el control des de l'Administració. Però els responsables polítics d'aquell moment només volien gestionar els museus nacionals, la xarxa de monuments i que el Centre de Restauració de Béns Mobles de Catalunya (CRBMC), ubicat a Valldoreix, pogués cobrar els serveis per tal d'aconseguir un millor autofinançament. Es planteja doncs una doble gestió institucional: l'ACPC només es queda amb el patrimoni cultural que té possibilitats de ser rentable i la resta es queda a la DGPC.

Així, doncs, l'Agència té com uns objectius principals aconseguir més beneficis dels equipaments culturals, a través de la gestió de serveis com botigues o cafeteries, però descuidant el manteniment, la conservació i la recerca (E-2).

2.2.1 Generalitat de Catalunya 1980 - 1990

A partir de l'aprovació de la Constitució de 1978 i amb el traspàs de les competències en cultura a les Comunitats Autònomes, la Generalitat comença a aplicar la política cultural que marcarà la dècada de 1980 fins l'aprovació de la Llei 17/1990 de museus. És l'època dels consellers Max Cahner (1980-1984), Joan Rigol (1984-1985) i Joaquim Ferrer (1985-1988). En aquests moments el Departament de Cultura prioritza dos tipus d'actuacions. Per una banda, es tiren endavant polítiques d'inversió i subvencions per adequar i millorar les infraestructures existents. D'altra banda, es dissenya una ordenació del mapa museístic català que posés les bases d'un sistema de museus propi que s'articula en dos eixos: els museus nacionals i els comarcals (E2).

El primer eix s'enfoca en la creació dels museus nacionals i, per desenvolupar-los, la Generalitat de Catalunya va prendre com a base el que es contemplava en el Llibre Blanc de museus de la ciutat de Barcelona, elaborat el 1979 (Ajuntament de Barcelona, 1979): havien de contemplar la història, la cultura i la personalitat nacional. Així fou com es van concebre quatre museus nacionals: el Museu Nacional d'Arqueologia de Catalunya, el Museu Nacional d'Art de Catalunya, el Museu de la Ciència i la Tècnica de Catalunya i el Museu Nacional d'Etnologia, que no es va crear mai (E-1).

El segon eix era crear la Xarxa de Museus de Catalunya. Una Xarxa coordinada des de la Generalitat que abastés tot el territori català a partir del nexa de les comarques i que permetés modernitzar els equipaments ja existents. La selecció dels museus d'aquesta Xarxa es va fer tenint en compte la temàtica de les seves col·leccions, el seu abast territorial i els serveis que podien oferir. Així, es van constituir quatre tipus de museus: museus comarcals, museus locals, museus monogràfics i sales d'exposicions permanents (E-1).

Els professionals entrevistats per la tesi coincideixen amb la informació aportada per E-1, segons la qual durant els primers anys de la democràcia només és planteja com organitzar el mapa de museus existents a Catalunya. En cap cas es planteja quin tipus de patrimoni s'ha de conservar i si s'ha de conservar el mateix patrimoni a molts museus. A més de la classificació dels museus: nacionals, comarcals i locals, surt una figura relativa a les col·leccions que no es va desenvolupar mai. La Llei 17/1990 de museus no va poder ser aprovada pel Parlament de la Generalitat de Catalunya per dues vegades consecutives. Segons E-1, E-2 i E-3 el motiu pel qual va costar tant arribar a un acord per aprovar-la, van ser les discrepàncies entre els diferents partits polítics que no varen ser capaços de pactar-la prèviament.

En els anys 90 del segle XX, durant l'etapa de govern del Conseller Guitart, es partia de zero i es van esmerçar esforços econòmics perquè els museus poguessin començar a treballar amb la documentació. En aquest primer moment, s'encarregaven de fer-ho uns equips mòbils de professionals que es desplaçaven pel territori sense el control necessari sobre els criteris a seguir i la pròpia forma en què s'havia de portar a terme aquesta tasca de documentació. Durant el període en que E-1 va ser Cap del Servei de Museus de la Generalitat de Catalunya, es va intentar organitzar l'operativa sobre la recerca de documentació als museus, de forma que el Servei de Museus va posar uns responsables de grups que anaven als museus i ajudaven a documentar seguint criteris prèviament definits. En aquests anys, pocs museus tenien personal qualificat per poder portar a terme tasques de documentació sota uns criteris unificats, només disposaven de personal voluntari, d'erudits locals que coneixien bé les col·leccions però els mancava el coneixement tècnic (E-3).

La Generalitat de Catalunya veient la manca de formació del personal dels museus va començar a organitzar cursos sobre museologia (E-1). Davant d'aquesta situació, algunes universitats varen començar a introduir la museologia en els plans d'estudis universitaris com assignatura opcional. La Universitat de Santiago de Compostela, el curs 1977-1978, fou la primera en iniciar aquests estudis. Davant de l'interès que despertava entre els estudiants, especialment els d'història de l'art i prehistòria, es varen començar a impartir postgraus de museologia a diferents universitats espanyoles. El 1989 és comença el Postgrau de Museologia a la Universitat del País Basc, el Diploma de Postgrau sobre l'Educador de museus a la Universitat de Saragossa o el Magíster en Museologia a la Complutense de Madrid. El 1992, la Fundació Antonio Camuñas imparteix el Màster de Museografia i Tècniques Expositives i, el 1995, la Facultat de Belles Arts de Madrid comença el Magíster en Museografia i Exposicions. A partir d'aquest moment les universitats més importants ja imparteixen matèries sobre la disciplina de la museologia (Lorente, 2010).

També, a partir d'aquest moment, professors universitaris i professionals dels museus comencen línies de recerca en museologia. La corrent museològica que més va influir en aquesta etapa és la francòfona (Gómez Martínez, 2006). Una de les aportacions significatives que es va fer en la museologia d'aquets anys va ser la d'Aurora León (1995) amb el llibre *El museo: teoría, praxis y utopía*.

Per altra banda, els temes relacionats amb la protecció, conservació i restauració del patrimoni històric s'havien convertit en un element d'interès i de debat públic, pel que fa a l'atribució de responsabilitats als professionals i responsables polítics en la garantia de la seva preservació.

Durant aquests anys, universitats i institucions d'arreu d'Europa i dels Estats Units comencen a considerar important la formació en conservació preventiva. La Universitat París I creà el *Diplome d'études spécialisées en conservation préventive* el 1994 i la Universitat Autònoma de Barcelona, juntament amb la Fundació Centre Europeu de Patrimoni³⁷ dirigit per Xavier Ballbé, posen en marxa el curs d'extensió universitària sobre conservació preventiva el 1993, coordinat primer per Imma Rodríguez³⁸, després, el 1994, per Neus Moyano qui porta la direcció del curs des del Departament d'Art de la Universitat Autònoma de Barcelona i el 1997 es va incorporar l'autora d'aquesta tesi com a coordinadora i professora. Fins aquest moment el curs incidia, especialment, en temes de conservació preventiva de les col·leccions dels museus. El 1998, i donat els canvis que s'estaven produint, arrel de l'aprovació de la Llei 17/1990 de museus i de la Llei 9/1993 de patrimoni cultural català, es varen introduir alguns mòduls sobre la conservació preventiva dels elements conservats *in situ*.

L'any 2000, Neus Moyano³⁹ deixa la direcció del curs i l'any 2001 es reinicia sota la direcció del Dr. Miquel Molins⁴⁰, també professor del Departament d'art de la Universitat Autònoma de Barcelona.

Aquesta nova edició del curs va introduir coneixements relacionats amb l'àmbit del turisme i la comunicació, però sempre des de l'òptica de la conservació preventiva. El nou enfocament fou conseqüència de la reflexió sobre els canvis que s'estaven produint en l'àmbit professional de la museologia. Per una banda, des de la Generalitat de Catalunya, a partir de la llei de museus, es començaven a potenciar els museus nacionals en detriment dels museus locals o comarcals; per altra banda, els Ens Locals estaven potenciant els museus locals enfocant-los cap a la dinamització econòmica del territori. Cal, també, tenir en compte els professionals formats en els estudis de les ciències ambientals i el seu treball en el sector dels ecomuseus i centres d'interpretació entorn del patrimoni natural i cal afegir, igualment, la gran activitat en la creació d'exposicions temporals enfocades a captar usuaris del sector turístic. Finalment, hem de tenir present el temps destinat a l'oci i l'augment de públic que consumeix

³⁷ Fundació Centre Europeu de Patrimoni. <<https://manelmiro.com/2013/09/13/la-escuela-de-patrimonio-de-barcelona-y-la-modernizacion-de-la-formacion-en-patrimonio-cultural-en-espana/>>

³⁸ Imma Rodríguez. Membre de l'equip de professionals del Centre Europeu del Patrimoni.

³⁹ Neus Moyano. Conservadora del Centre de Cultura Contemporània de Barcelona.

⁴⁰ Miquel Molins Nubiola. Professor a la carrera d'Història de l'Art de la UAB. Comissari d'exposicions, ex-director del MACBA i actual president de la Fundació del Banc Sabadell.

cultura, de forma que el visitant ja no és solament l'expert o l'escolar sinó el gran públic amb un nivell cultural molt divers i amb la finalitat, sovint, de divertir-se. Tots aquests arguments varen portar a replantejar-se si calia que el curs seguís prioritzant només la conservació preventiva i la gestió del patrimoni museístic i les col·leccions dels museus o si calia introduir el concepte de patrimoni i territori en la conservació i la gestió, per tal d'aconseguir els objectius inicials.

Des dels inicis, pel curs van passar-hi docents de gran prestigi professional a nivell internacional com Christian Carrier⁴¹, Tomislav Sola⁴², G  el de Guichen⁴³ o Benoit de Tapol⁴⁴. Aquests professionals varen ajudar a difondre allò que s'estava fent a la resta del món en la conservació preventiva i la gestió de patrimoni a joves de tot Espanya, que havien acabat els seus estudis universitaris i no tenien formació específica en aquest camp, però si molt d'inter  s en obtenir-la. Molts dels professionals que treballen actualment en els museus d'Espanya varen ser alumnes d'aquests cursos: es pot dir que va ser un referent en aquest camp temàtic.

Des de la Generalitat de Catalunya, en l'època d'Eulàlia Janer com a cap del Servei de Museus, es va propiciar que alguns tècnics fessin estades a l'estranger, especialment a França, Suïssa, Mèxic i Canad  . Aix   fou com alguns professionals es varen formar en conservació preventiva a Mèxic i que d'altres fessin estades al Museu de la Civilització de Quebec o que s'organitzessin trobades amb museòlegs com Jean Claude Duclos⁴⁵, del Museu Dauphinois de Grenoble, o Jacques Hainard⁴⁶, del Museu d'Etnografia de Neuch  tel a Suïssa, i també amb altres museòlegs com Hugues De Varine-Bohan⁴⁷ o Gerad Collin⁴⁸.

En aquesta etapa, el principal objectiu era protegir el patrimoni cultural i formar professionals en la disciplina de la museologia. En aquest sentit es va crear la Secció de Conservació, Restauració i Instal·lacions, dins del Servei de Museus, ubicat al claustre del Monestir de Sant Cugat i dirigit per Josep Maria Xarrier Rovira⁴⁹, però es va començar només per restaurar i es va deixar de banda la conservació preventiva. Tot i que es van establir els criteris perquè tot el patrimoni form  s part d'un únic inventari, aix   no es va arribar a aconseguir. Sovint es restaurava i documentava patrimoni i la

⁴¹ Christian Carrier. Gestor cultural expert en interpretació del patrimoni.

⁴² Tomislav Sola. Titular de la C  tedra de Museologia i Gestió del Patrimoni, i Cap del Departament de Ciències de la Informació, a la Facultat d'Humanitats i Ciències Socials, Universitat de Zagreb. Actualment és professor convidat a la Universitat d'Art de Belgrad, a la Facultat de Filosofia, i la Universitat de Warwick a Anglaterra i la Universitat Europea de Budapest.

⁴³ G  el de Guichen. Enginyer químic expert en conservació preventiva de patrimoni cultural. Conseller del director general de l'ICROM.

⁴⁴ Benoit de Tapol. Químic. Expert en conservació preventiva del MNAC.

⁴⁵ Jean Claude Duclos. Ha estat el director del Museu Douphinois de Grenoble

⁴⁶ Jacques Hainard. Museòleg. Ha estat director del Museu d'Etnographie de Neuch  tel de Suïssa.

⁴⁷ Hugues De Varine-Bohan. Antrop  leg i museòleg. Ha estat director de l'ICOM. Conjuntament amb Rivière   s pare fundador dels ecomuseus.

⁴⁸ Gerad Collin. Conservador i director de l'ecomuseu de Mont-Loz  re a França i assessor en temes de gestió cultural.

⁴⁹ Josep Maria Xarrier Rovira (1943-2013). Restaurador. Llicenciat en Belles Arts per la UB el 1967, va dirigir m  s de divuit mil restauracions i el 1995 fou nomenat Acadèmic d'Honor de la Reial Acadèmia Catalana de Belles Arts de Sant Jordi.

informació no arribava correctament al Servei de Museus per ser inclosa a l'inventari. Sembla, doncs, que no hi havia coordinació entre els professionals del Servei de Restauració i els del Servei de Museus. Segons E-1 i E-3, a mesura que el personal dels museus s'anava formant, aquest problema s'anava reduint. Però el Servei de Restauració no sempre treballava tenint en compte els criteris establerts per a la documentació, a més de restaurar patrimoni que després no es podia conservar.

De fet, a finals dels anys 80 del segle XX, no s'havia aprovat ni la Llei de museus ni la de patrimoni cultural de Catalunya, i els responsables polítics del Parlament no tenien massa en compte les opinions dels tècnics de museus. Es creaven els museus comarcals per ordres, per mandats o instruccions d'imperatiu compliment, que determinaven com havien d'estructurar-se (E-1). L'etapa de finals dels anys 80 i principis dels 90, va ser molt important per a la formació de museòlegs a Catalunya, i per contra no es va aconseguir consolidar les estructures de gestió dels museus comarcals que s'impulsava des del Servei de Museus de la Generalitat, que podia haver estat un vas comunicant però no va funcionar, especialment per manca de suport pressupostari. D'aquest moment és el museu comarcal de Mataró o el de Montblanc. L'objectiu era crear museus comarcals al nord, sud, est i oest del territori català i aconseguir que un museu comarcal pogués donar servei a diverses comarques, però tampoc va ser possible aconseguir per manca de consens a nivell polític (E-1).

Calien recursos econòmics perquè els museus comarcals, responsables de donar suport als museus locals, disposessin de pressupost i de personal suficient per portar-ho a terme, però aquests recursos no van arribar mai. La precarietat econòmica d'aquest període era important i només les diputacions disposaven d'un pressupost significatiu. Per aquest motiu, i després de moltes converses amb les quatre diputacions catalanes per sumar-les al projecte de la Xarxa de Museus Comarcals, es va aconseguir sumar-hi algunes de les que estaven governades per responsables polítics del mateix partit (CiU): Diputació de Girona amb Salvador Carrera i la de Tarragona amb Josep Gomis.

La Diputació de Barcelona tenia un interès especial vers els museus nacionals perquè es volia desprendre d'alguns com el Museu d'Arqueologia de Catalunya o el Museu Nacional d'Art de Catalunya, l'objectiu era traspasar-ne la gestió a la Generalitat. En el període en que es va estructurar el primer Pla de Museus, durant el mandat del conseller Max Canher, que tenia molts opositors, no es va poder arribar a cap acord. Aquest Pla de Museus fou aprovat en el Decret 222/1982, de 12 de juliol, de creació de la Xarxa de Museus Comarcals de Catalunya.

Aquest Pla de Museus indicava la urgència que la Generalitat de Catalunya treballés per la conservació i la difusió de la cultura, perquè la riquesa museística del país estava molt dividida en institucions depenents d'administracions diferents que tenien greus deficiències econòmiques i de funcionament. Amb aquesta finalitat es creà la Xarxa de Museus Comarcals, que depenia de la Direcció General del Patrimoni Artístic (E-1).

La integració del museu a la Xarxa comportava la incorporació en els seus òrgans de governs d'un representant del Departament de Cultura i d'una representació dels altres museus de la comarca que estessin integrats a la Xarxa. I la persona que ocupava el

càrrec de Cap del Servei de Museus era també qui assumia la direcció i administració de la Xarxa.

Des de l'any 1983 que s'intentava aprovar una llei de patrimoni cultural i una llei de museus, però no s'arribava a cap acord a nivell polític. Per tant, es funcionava aprovant temes a partir d'ordres. Davant d'aquesta situació de poca entesa política, es pot entendre que s'aprovés primer la Llei 17/1990, de 2 de novembre, de museus, i després la Llei 9/1993, de 30 de setembre, del patrimoni cultural català.

Davant el fet que la majoria del patrimoni d'aquest país és de titularitat privada, concretament de l'Església Catòlica, es va treballar per aconseguir convenis que permetessin a la Generalitat de Catalunya portar la gestió per poder crear museus d'interès. La propietat legal era de l'església, però la "moral" era de la gent del territori concernit.

A l'article 4 de la Llei 9/1993 del patrimoni cultural català es diu textualment:

Col·laboració de l'Església catòlica:

- 1 *L'Església catòlica, com a titular d'una part molt important del patrimoni cultural català, ha de vetllar per la protecció, la conservació i la difusió d'aquest patrimoni i, amb aquesta finalitat, ha de col·laborar amb les diverses administracions públiques de Catalunya.*
- 2 *Una comissió mixta entre l'Administració de la Generalitat i l'Església catòlica ha d'establir el marc de col·laboració i coordinació entre les dues institucions i fer-ne el seguiment.*
- 3 *Reglamentàriament s'ha de determinar, si s'escau, la col·laboració amb l'Administració local.*

Aquest marc legislatiu comporta el reconeixement de la capacitat de la Generalitat de Catalunya d'establir col·laboracions amb l'Església catòlica per la protecció, conservació i difusió del patrimoni cultural, amb independència de qui sigui el seu titular. A partir d'aquest moment es comencen a establir convenis i acords de col·laboració a través del Servei de Museus, per part de la Generalitat de Catalunya, i el Secretariat Interdiocesà de Custòdia i Promoció de l'Art Sagrat (SICPAS), per part dels bisbats (Berlabé, 2009).

El SICPAS va ser creat el 1980 per la Conferència Episcopal Tarraconense, amb l'objectiu de coordinar, ajudar i estimular l'acció que es porta a terme des de cadascuna de les diòcesis en el conjunt de Catalunya per a la custòdia, catalogació, conservació i restauració de l'art sagrat. I té com a missió:

- Catalogar els monuments i obres d'art de les esglésies de Catalunya que siguin de la seva propietat.
- Oferir orientacions per a les peces d'art que es troben en mal estat de conservació.
- Promoure i iniciar cursos d'iniciació per al personal dels museus eclesiàstics.
- Oferir un servei d'informació bibliogràfica i de noves tècniques museístiques i de restauració.
- Establir, a les diòcesis de Catalunya, el diàleg amb artistes (arquitectes, escultors, etc.) per tal d'aconseguir les pautes i criteris en l'edificació de temples i objectes de culte segons les necessitats pastorals actuals

Més concretament, amb el Bisbat de Vic no es va arribar a un acord perquè el director de l'Arxiu i Biblioteca episcopal, el Dr. Miquel dels Sants Gros i Pujol⁵⁰, es va posicionar en contra. Davant la impossibilitat de fer un conveni amb el Bisbat de Vic, es va treballar per aconseguir-ho amb els Bisbats de Girona i de Solsona.

El primer conveni és va signar el 1981 amb el Bisbat de Girona, per la constitució del Museu Arqueològic de Sant Pere de Galligans i el Museu Provincial d'Arqueologia i de Belles Arts de Girona i del Museu Diocesà de Girona, que comportarà la creació del Museu d'Art de Girona. L'acord amb el Bisbat de Girona per a la gestió del patrimoni cultural eclesiàstic va anar a càrrec de Joan Saqués i Roca, delegat de cultura de la Generalitat a Girona des de 1982 al 1995⁵¹. Amb el Bisbat de Solsona s'aconseguí un acord que va permetre reformar el Museu Diocesà i Comarcal el 1983, el museu modèlic que s'havia plantejat des de la Generalitat de Catalunya. El museu tenia un director anomenat pel propi Bisbat de Solsona, mossèn Joaquim Calderer, i un director tècnic anomenat per la Generalitat. El primer fou Josep Maria Trullén⁵², i del 1984 al 20 d'agost de 2017 ho ha estat en Jaume Bernades Postils⁵³.

Pel que fa el Bisbat de Lleida, davant les reivindicacions aragoneses es va treballar per blindar el patrimoni que es gestionava davant dels possibles litigis, i es va apostar per crear un nou museu Diocesà (Berlabé, 2009). Totes les administracions, Ajuntament i Diputació de Lleida i Generalitat de Catalunya, conjuntament amb el Bisbat de Lleida van aportar pressupostos i esforços en aquest únic objectiu. Amb paraules textuais d'E-2 *es varen vendre l'ànima al diable per fer aquest museu que no pot ser res més i no varen fer més*. El 2007 s'inaugura el nou edifici que ubica el Museu de Lleida. Després, però, es varen interposar diferents recursos i demandes civils per part del Govern de Catalunya, el Govern d'Aragó i els propis Bisbats de Lleida i de Barbastro-Montsó. Finalment, el dia 11 de desembre de 2017 van sortir les 44 obres del Museu de Lleida per ser exposades al Monestir de Sixena donant, d'aquesta manera, la raó a les reivindicacions històriques del Govern d'Aragó i el Bisbat de Barbastro-Montsó i deixant qüestionat el paper del Museu de Lleida en el futur.

Amb la Diputació de Tarragona no és va arribar a tirar endavant cap projecte concret, però sí programes puntuals.

⁵⁰ Miquel dels Sants Gros i Pujol. Liturgista i historiador, fou conservador del Museu Episcopal i director de l'Arxiu i Biblioteca Episcopals de Vic. Membre de diverses societats científiques, com ara l'Acadèmia de Bones Lletres de Barcelona, l'Acadèmia de Belles Arts de Sant Jordi de Barcelona i membre fundador de la Societat Catalana d'Estudis Litúrgics.

⁵¹ De Joan Saqués i Roca cal destacar la seva trajectòria professional en defensa i recuperació del patrimoni cultural a les comarques gironines, especialment amb les tasques de conservació i restauració del patrimoni cultural i artístic.

⁵² Josep Maria Trullén. Historiador de l'Art. Ha estat director del Museu dera Val d'Aran, del Museu Diocesà i Comarcal de Solsona, de la Biblioteca Museu Victor Balaguer de Vilanova i la Geltrú, conservador en cap del Museu Episcopal de Vic, director del Museu d'Art de Girona. Actualment és el director del Museu Frederic Marès de Barcelona.

⁵³ Jaume Bernades i Postils. Arqueòleg i antropòleg especialista en conservació preventiva del patrimoni cultural. El 2016 ha rebut el premi de Museologia a la Trajectòria Professional de l'Associació de Museòlegs de Catalunya. El 20 d'agost de 2017 deixa la direcció del museu per jubilació.

El cas de Barcelona mereix un anàlisi particular ja que la majoria dels museus eren titularitat de l'Ajuntament i de la Diputació. Per una banda, els primers governs de la Generalitat, després de l'aprovació de l'Estatut d'Autonomia del 1979, lluitaven per aconseguir el traspàs de la titularitat i la gestió dels museus que poguessin ser més rellevants i representatius per Catalunya.

Per altra banda, cal recordar que el govern de la ciutat de Barcelona el 1907 ja havia constituït un primer òrgan gestor dels museus de la ciutat, la Junta de Museus de la Ciutat de Barcelona. I que el 1979, quan es constitueixen els primers ajuntaments democràtics, que reivindiquen la democratització i socialització de la cultura, l'Ajuntament de la ciutat elabora el Llibre Blanc dels Museus de la Ciutat de Barcelona. Aquest document havia de servir com a instrument que permetis adequar els equipaments museístics de la ciutat als estàndards d'altres ciutats europees, a partir de la promoció de la memòria històrica i tenint en compte el desenvolupament del turisme, que ja començava a ser important a Barcelona.

Cal dir que les col·leccions dels museus de la ciutat de Barcelona no procedeixen de col·leccions reials ni de l'espoli d'obres durant el període del colonialisme sinó del col·leccionisme privat, especialment el desenvolupat pels grans prohoms de la burgesia catalana. També cal subratllar que la creació d'infraestructures museístiques a Barcelona ha estat sempre vinculada a la celebració de grans esdeveniments de caire internacional, com és el cas de les Exposicions Universals del 1888 i del 1929, els Jocs Olímpics del 1992 o el Fòrum de les Cultures el 2004.

Durant els primers anys de la democràcia, la Generalitat de Catalunya volia aconseguir, doncs, el traspàs de la titularitat i la gestió dels museus més significatius de la ciutat de Barcelona. Segons Ferran Mascarell⁵⁴ (2004), els primers governs de la Generalitat de Catalunya van aplicar un fort intervencionisme alhora d'aconseguir el control de les infraestructures museístiques de la ciutat, desplegant un programa de cultura estàtic i ideologitzat que va comportar una relació tensa entre les institucions.

El 1985, durant el període que Joan Rigol fou conseller de Cultura de la Generalitat es concreta el Pacte Cultural, signat pel Departament de Cultura de la Generalitat de Catalunya, totes les diputacions a excepció de la de Tarragona i per la Federació i l'Associació de Municipis de Catalunya. El Pacte Cultural girava entorn de la necessitat d'entesa entre les administracions davant l'objectiu comú d'aconseguir els Jocs Olímpics del 1992 per Barcelona. Aquest esdeveniment era vist com una gran oportunitat per la ciutat de Barcelona i pel conjunt de Catalunya.

Davant aquest moment d'entesa, el 1985 s'elabora el Pla de Museus de l'Ajuntament de Barcelona. Mascarell (2004) fa un seguiment d'aquesta etapa i explica com aquest document estableix les línies d'actuació de l'ajuntament a partir de cinc eixos museístics:

⁵⁴ Ferran Mascarell. Director gerent de l'Institut de Cultura de Barcelona (1996-1999), regidor de Cultura de l'Ajuntament de Barcelona (1999-2006) i conseller de cultura de la Generalitat de Catalunya (2006 i del 2010 al 2016).

1. La muntanya de Montjuïc, amb el Museu Nacional d'Art de Catalunya, el Museu Etnològic, el Museu d'Arqueologia i la Fundació Miró.
2. El Raval, on es va ubicar el Museu d'Art Contemporani de Barcelona i el Centre de Cultura Contemporània de Barcelona (CCCB).
3. Barri Gòtic, amb el Museu d'Història de la Ciutat, l'Institut Municipal d'Història i l'Arxiu Històric.
4. Barri de la Ribera, amb el Museu Picasso i el Museu Tèxtil i de la Indumentària que després s'han traslladat a l'actual Museu del Disseny.
5. La Ciutadella, on es volia concentrar els museus de ciències naturals amb la intenció de vincular-los al Parc Zoològic, però que finalment s'ha ubicat a la zona del Fòrum.

El Pla de Museus de 1985 tenia la intenció d'establir acords interinstitucionals. Un exemple en va ser l'acord amb la Diputació de Barcelona per la creació del de l'actual CCCB o l'acord per a la creació del consorci del Museu Marítim (1992), amb participació de l'Autoritat Portuària de Barcelona.

Mascarell (2004) també explica que *s'inicia un període d'acords amb el Govern de la Generalitat. En primer lloc, amb la creació del Consorci del Museu d'Art Contemporani de Barcelona (1988), en el patronat del qual s'integrava també la Fundació Museu d'Art Contemporani, conformada per membres de la societat civil. Immediatament, a principis de l'any 1990, l'entesa es desenvolupa amb la signatura de l'acord interinstitucional per al Museu Nacional d'Art de Catalunya i, posteriorment, per a la rehabilitació de la seva seu al Palau Nacional de Montjuïc, amb un laboriós acord de finançament, també, amb el Ministeri de Cultura.*

L'any 1990 s'aprova la Llei de museus que preveu crear la Junta de Museus com a òrgan hereu de la desapareguda Junta de Museus de Barcelona. I aquest mateix any entra en funcionament el Centre Gestor de Museus i Patrimoni Cultural de l'Ajuntament de Barcelona, que va treballar per millorar les relacions entre museus i societat i va aprofitar les oportunitats que els Jocs Olímpics varen oferir per al desenvolupament cultural i museístic de Barcelona.

Durant aquest any 1990 es comença el Centre de Cultura Contemporània de Barcelona, s'adequa el monestir de Pedralbes per acollir la Col·lecció Thyssen-Bornemisza, s'inaugura la Fundació Tàpies i es crea l'Institut de Cultura de Barcelona (ICUB) com a organisme autònom de gestió de la política cultural municipal.

En el Pla Estratègic del Sector Cultural (1998), s'hi estableixen les línies estratègiques que havien de marcar la consolidació i adaptació del sistema de museus de la ciutat al nou paradigma econòmic i social, després dels Jocs Olímpics del 1992. Segons Mascarell (2004) *amb l'objectiu central de "consolidar el trànsit entre un museu concebut com a contenidor de patrimoni vers un model d'equipament generador de cultura", el museu es concep com un equipament fonamental en la societat del coneixement. En tots tres eixos dels museus (conservació, recerca, difusió), els museus de Barcelona són concebuts com a factoria de continguts (és a dir, com a centre emissor de cultura de qualitat), com a espai de comunicació*

(que fa viure experiències úniques als seus diferents usuaris) i com a centre prestador d'uns serveis que reclama la ciutat.

Al començament d'aquest segle XXI, a la ciutat de Barcelona es comencen a renovar equipaments museístics com el Museu Nacional d'Art de Catalunya, el Museu Picasso, el Museu d'Història de la Ciutat, el Museu Marès o la reinauguració del Museu de la Música en el marc de l'Auditori. I els acords interinstitucionals que s'aconsegueixen a finals del segle XX i principis del segle XXI varen constituir un pas important per implicar el Govern de la Generalitat en la gestió museística a la ciutat de Barcelona. Dins d'aquestes millores en la gestió hi trobem la Taula de Patrimoni, prevista en la Carta de Barcelona⁵⁵.

Igualment, cal subratllar la connectivitat a diferents escales com un element clau de la política de museus de l'Ajuntament de Barcelona en aquell moment destacant, en aquest sentit, la importància de grans projectes com la Primavera del Disseny, Art Report 2001, l'Any Gaudí 2002 o el Fòrum Universal de les Cultures 2004.

Deixant de banda la ciutat de Barcelona, la incorporació de la resta dels museus del territori català a la Xarxa de Museus Comarcals establerta per la Generalitat de Catalunya era voluntària i no importava de qui era la titularitat o la gestió. Aquesta incorporació es feia mitjançant un conveni voluntari on la Generalitat garantia l'assessorament tècnic i organitzatiu; inventariava i documentava els fons; es feia càrrec de les restauracions, a través del Centre de Restauració i Béns Mobles ubicat al Monestir de Sant Cugat; i també es comprometia a assignar personal tècnic qualificat i una part del pressupost necessari pel funcionament del museu. Per la seva banda, els titulars dels museus es feien càrrec de les despeses dels serveis mínims i la gestió era compartida.

En aquests moments, els professionals de la museologia a Catalunya, entre la dècada de 1970 i la de 1980, varen establir una forta relació professional amb els museòlegs francòfons, fet que va comportar que la teoria de la nova museologia i el model dels ecomuseus jugués un paper important alhora de definir criteris i models a Catalunya, tant en els de nova creació com en els que remodelaven tota la seva museografia anterior.

El 1986, la Xarxa de Museus Comarcals ja tenia 31 museus inscrits, entre els que destaquem, especialment perquè varen poder incidir força en l'àmbit comarcal i per la seva aplicació directa de la metodologia dels ecomuseus, els següents: Museu del Montsià a Amposta, Museu Comarcal de la Noguera a Balaguer, Museu de la Conca de Barberà, Museu Comarcal de la Garrotxa, Museu Diocesà i Comarcal de Solsona, Museu de la Val d'Aran, Museu d'Arbúcies, Museu Municipal de Llívia, Museu Molí Paperer de Capellades i Museu Municipal «Josep Aragay» de Breda.

La Xarxa de Museus Comarcals no va tenir temps d'aconseguir l'objectiu de que totes les comarques tinguessin el seu museu abans de l'aprovació de la Llei de museus 17/1990, però sí que gràcies a ella molts museus catalans van aconseguir modernitzar les seves museografies i les seves infraestructures.

⁵⁵ Ley 22/1998, de 30 de diciembre, de la Carta Municipal de Barcelona. <http://noticias.juridicas.com/base_datos/CCAA/ca-l22-1998.html> [Consulta: 19.2.2017].

Des del 1988 fins el 2017, el Departament de Cultura ha estat dirigit pels Consellers: Joan Guitart (1988-1996 UDC), Joan Maria Pujals (1996-1999 CDC), Jordi Vilajoana (1999-2003 CDC), Caterina Mieras (2003-2006 PSC), Ferran Mascarell (2006 PSC); Joan Manuel Tresserras (2006-2010 ERC) i, de nou, Ferran Mascarell (2010-2016 PSC i Independent), Santi Vila (2016 a juliol de 2017 Junts pel Sí), Lluís Puig Gordi (de juliol a octubre de 2017, Partit Demòcrata Europeu Català) i Laura Borràs Castanyer (des del 29 de maig del 2018, independent). Un període molt dilatat en el temps, que ha inclòs governs de la coalició CiU, del conegut com a tripartit (PSC, ERC, ICV-EUiA) i la coalició de Junts pel Sí.

La Llei de museus 17/1990 de 2 de novembre (DOGC 1367), aprovada durant el mandat del Conseller de Cultura Joan Guitart, va establir l'estructura definitiva del sistema de museus català, prioritzant els museus nacionals i dissenyant els centres d'interpretació i explicació del territori. En l'article 19 del Capítol 1 del Títol 3 de l'articulació dels museus de Catalunya, estableix la classificació dels museus en:

- nacionals
- d'interès nacional
- comarcals, locals i monogràfics
- altres museus.

Els **museus nacionals** es creen per llei, la qual ha de determinar-ne l'àmbit museístic, l'estructura i el finançament. La creació d'un museu nacional comporta l'assumpció per part de la Generalitat d'almenys el 50% de les aportacions de les Administracions públiques en les despeses corrents. Aquests museus poden acceptar a altres museus per tal de formar-ne part com a secció. Això comporta la coordinació expositiva, documental i difusora amb el museu nacional corresponent; l'ajut econòmic per a despeses de funcionament; l'assessorament tècnic i organitzatiu; el foment i el suport en l'activitat de restauració; i el suport per a la documentació i la difusió del patrimoni museístic. La fixació del règim de les relacions entre el museu nacional i cada secció s'estableix per conveni entre aquell i la institució titular de la secció.

D'aquesta manera, amb la Llei de museus 17/1990 queden establerts els museus nacionals que ja es contemplaven durant l'etapa del Conseller de Cultura i Mitjans de Comunicació Max Cahner: el Museu Nacional d'Art de Catalunya, el Museu Nacional de la Ciència i de la Tècnica de Catalunya i el Museu d'Arqueologia de Catalunya. Quedava pendent la creació del Museu d'Etnologia de Catalunya, que és pensava més com el museu que havia de crear una xarxa sobre el territori amb les col·leccions que hi eren presents, i no amb una infraestructura cultural concreta. Hores d'ara el Museu d'Etnologia continua sense constituir-se i és, avui, un dels elements de debat i discrepància més rellevants dins el sector professional dels museòlegs.

Els **museus d'interès nacional** són declarats pel Govern, un cop escoltada la Junta de Museus de Catalunya (organisme de la Generalitat, vegeu DOGC 5146), per la importància i el valor del conjunt de béns culturals que apleguen, per les característiques generals o específiques de les seves col·leccions o perquè l'interès del seu patrimoni museístic depassa el seu propi marc i tenen una significació especial per al patrimoni cultural català. Aquests museus reben ajut econòmic per a despeses de funcionament, així com assessorament tècnic i organitzatiu. També reben ajut pel foment i suport en l'activitat de restauració i per a la documentació i la difusió del patrimoni museístic. I poden obtenir ajuts extraordinaris per a inversions en immobles, remodelacions museogràfiques, adquisicions, o per dur a terme recerques i programes de restauració.

En aquesta categoria de museus d'interès nacional es pensava, especialment, en els museus de l'Església Catòlica, és a dir, els museus diocesans que recollien l'art de les diòcesis territorials. Igualment es pensava en museus d'àmbit privat, però amb col·leccions molt riques i interessants que calia ordenar dins el sistema de museus del país.

En aquest sentit, existeix ja el Secretariat Interdiocesà per a la Custòdia i Promoció de l'Art Sacre (SICPAS) per coordinar, ajudar i estimular l'acció que es fa a cada una de les diòcesis en ordre a la custòdia, catalogació, conservació i restauració dels monuments i obres d'art sagrat i per promoure'l i difondre'l. Aprofitant aquest marc, la Generalitat signa un reglament amb l'Església catalana el 1981 per gestionar, a través d'una comissió mixta, el patrimoni religiós de Catalunya. Com a resultat d'aquest acord tenim la gestió dels Museu Diocesà i Comarcal de Solsona i el Museu Diocesà de Vic que està compartida entre les dues institucions. El director l'escull el Bisbat i el director tècnic la Generalitat. Aquestes dues figures han de portar la gestió del museu, respectant en tot moment la propietat dels béns, que són de l'Església, mentre que la gestió tècnica l'assumeix la Generalitat amb personal propi, a més dels recursos econòmics que aporta anualment al pressupost del museu.

Els **museus comarcals, locals i monogràfics** que són propietat dels Ens Locals de Catalunya i que, pel seu plantejament i contingut, donen una visió global de la història i de la riquesa patrimonial d'una comarca o d'un municipi, compleixen una funció important en la recerca, conservació i difusió del patrimoni del país. Alguns d'ells actuen com a centres actius en la seva àrea d'influència, participant en la impulsió d'iniciatives culturals diverses, com és el cas del Museu d'Ampostà o l'Ecomuseu de les Valls d'Àneu. Els consells comarcals i els ajuntaments del lloc on estan ubicats han de participar en la gestió del museu. Els museus monogràfics, per la seva banda, són els que mostren una sola temàtica i poden ser de titularitat pública, privada o mixta.

El Departament de Cultura, però, ha d'establir anualment un programa d'ajuts econòmics als museus comarcals, locals i monogràfics. D'acord amb el pressupost d'aquest programa, la Generalitat pot subministrar l'ajut tècnic que els museus sol·licitin. Teòricament, aquest programa s'ha d'elaborar amb criteris que condueixin a la millora qualitativa i quantitativa dels fons museístics de Catalunya, però no sempre és així.

Els **altres museus**, finalment, són els que per la seva temàtica, contingut o abast no siguin susceptibles d'ésser inclosos en les altres categories.

Un cop descrita la tipologia de museus regulada per la Llei 17/1990 de museus, cal dir que aquesta també contempla, en l'article 34, la creació del **Serveis d'Atenció als Museus (SAM)**. Els SAMs havien de servir per garantir la conservació i la custòdia del patrimoni museístic i el dipòsit del material procedent de les intervencions arqueològiques, així com per donar suport tècnic als museus de Catalunya. Cada SAM havia d'estar vinculat a un museu i estendre la seva actuació sobre un àmbit territorial determinat, que ha d'ésser concretat en l'ordre de creació corresponent. Els SAMs es podien crear per mitjà de convenis amb les entitats locals. Aquesta figura, però, va tenir poca i curta volada i només va ser possible crear el SAM de la demarcació de Girona.

Per altra banda, l'article 5 de la Llei 17/1990 de museus indica la creació del **Registre de Museus de Catalunya** el qual ha d'ésser l'inventari oficial dels museus catalans. Només els museus que compleixin la normativa establerta en els diferents decrets de desplegament de la Llei 17/1990 podran ser inscrits en el Registre de Museus de Catalunya i podran optar als ajuts, via subvencions, que anualment es treguin a lliure concurrència. És el Departament de Cultura el que s'encarrega d'establir cada any aquest programa d'ajuts econòmics als museus comarcals, locals i monogràfics.

El període que s'inicia amb la Llei 17/1990 de museus es caracteritza, d'una banda, per la creació de nous equipaments, com per exemple el Museu d'Art Contemporani de Barcelona, o per la remodelació arquitectònica d'altres, com és el cas del Museu Nacional d'Art de Catalunya. Des de la Generalitat l'únic museu de nova planta que es va fer fou el Museu Comarcal de la Noguera a Balaguer⁵⁶.

D'altra banda, aquest període destaca pel desplegament de la Llei de museus, sobretot amb el Decret 35/1992, de 10 de febrer, de desplegament parcial de la Llei 17/1990 (DOGC núm. 1561) i de la Llei 9/1993, de 30 de setembre, del patrimoni cultural català (DOGC núm. 1807), treballant amb els inventaris de patrimoni, el registre de museus i la documentació. La primera base de dades oficial, establerta per la Generalitat per tractar la documentació de les col·leccions dels museus va ser el DAC (Documentació Assistida de Col·leccions) i, més tard, es va implantar la base de dades del MuseumPlus, actualment vigent, però en revisió, i imprescindible per poder ser admès com a museu registrat i accedir a la línia de subvencions de lliure concurrència. Aquesta etapa es caracteritza, igualment, pels esforços que s'han realitzat per tal de desenvolupar la professionalització del personal tècnic.

La Llei 9/1993 (DOGC núm. 1807) del patrimoni cultural, en el seu article 4, fa referència a la col·laboració de l'Església catòlica, com a titular d'una part molt important del patrimoni cultural català, amb les diverses administracions públiques de Catalunya. L'article 7 i l'article 16 estableixen la classificació i catalogació dels béns mobles i els béns

⁵⁶ Fundat l'any 1983 amb la voluntat de gestionar el patrimoni arqueològic de la ciutat de Balaguer i establir vincles de recerca i difusió entre la institució i el territori. L'Ajuntament de Balaguer i el Departament de Cultura van assumir la construcció del museu en el lloc on es troba actualment, inaugurat el 1995 i realitzat pels arquitectes H. Costas i M. Gómez.

immobles. L'article 18 defineix els béns mobles que formen part del patrimoni cultural català: les col·leccions i els exemplars singulars de zoologia, botànica, mineralogia i anatomia i els objectes d'interès paleontològic; els béns que constitueixen punts de referència importants de la història; el producte de les intervencions arqueològiques; els béns d'interès artístic; el mobiliari, els instruments musicals, les inscripcions, les monedes i els segells gravats de més de cent anys d'antiguitat; el patrimoni etnològic moble; el patrimoni científic, tècnic i industrial moble; i el patrimoni documental i el patrimoni bibliogràfic. Finalment, la quarta disposició addicional de la Llei, indica que correspon al conseller de Cultura proposar al Govern de la Generalitat l'acceptació de les donacions, les herències i els llegats a favor de la Generalitat. També que la tramitació, la instrucció i la resolució de l'expedient corresponent és competència del Departament de Cultura de la Generalitat de Catalunya.

Aquest període correspon al moment en que es deixa de donar suport a la Xarxa de Museus Comarcals, provocant que molts museus que en formaven part entressin en un període d'abandó important (E-1). Aquest fet té força importància pel que fa la configuració del panorama museístic català, així com a les possibilitats d'arrelar les activitats del museu al territori i a les persones. També és important que, en aquest període, la política dels museus comença a enfocar-se de forma progressiva vers els sectors turístic i educatiu.

Des de la dècada del 1990 fins a l'entrada de la crisi del 2007 els museus van experimentar un creixement important, especialment en l'increment dels seus pressupostos i dels recursos humans (Blanch, 2002). Malgrat això, aquest últim element, els recursos humans, han crescut de forma més moderada i amb contractacions que no sempre s'ajusten als perfils professionals, portant a la precarietat de bona part de les ocupacions i a una progressiva externalització dels serveis.

Amb l'arribada de la crisi, per una banda, els museus van veure com els seus pressupostos es reduïen molt, fet que va comportar que el personal propi del museu assumís com a pròpies moltes de les tasques que es contractaven fora. I com a contradicció, per altra banda, es varen crear nous equipaments en relació al desenvolupament del sector turístic, especialment centres d'interpretació. Aquesta situació, que encara perdura, ha començat a crear una situació tensa en els equips dels museus que veuen créixer el descrèdit social vers els museus i la seva tasca i no aconsegueixen visualitzar el recolzament dels responsables polítics destinant-hi més finançament o valorant el seu esforç.

Més recentment, la Generalitat de Catalunya ha redactat un parell de documents que poden repercutir molt especialment sobre la gestió del patrimoni cultural. Es tracta del *Pla Estratègic de Cultura 2011-2021* i del *Museus 2030. Pla de Museus de Catalunya*, que de moment es situen en el terreny de la proposta. Aquests dos documents els tractaré en els dos apartats següents. I finalitzaré amb l'anàlisi de les polítiques impulsades des de la Diputació de Barcelona.

Per tal que el Pla Estratègic de Cultura 2011-2021 tingui més possibilitats de ser viable, el Govern de la Generalitat va encarregar l'any 2011, en plena crisi econòmica, al Departament de Cultura dirigit aleshores per Ferran Mascarell, realitzar les III Reflexions Críiques sobre la Cultura catalana en les que hi varen participar una seixantena de personalitats rellevants de l'àmbit de la cultura⁵⁷.

Els comissaris responsables de l'organització de les III Reflexions Críiques sobre la Cultura foren Xavier Bru de Sala⁵⁸ i Vicenç Altaió⁵⁹. Entre la seixantena de personalitats que hi varen participar hi trobem a Oriol Broggi⁶⁰ i Perejaume⁶¹ en la ponència de "modernitat i crisi"; Isona Passola⁶² i Benedetta Tagliabue⁶³ en "Catalunya com a marca"; Sergi Belbel⁶⁴ i Albert Serra⁶⁵ en "El país i la ficció"; Jaume Ayats⁶⁶ i Ramon Prat⁶⁷ en "Identitat, producció i mercats"; Alex Rigola⁶⁸ i Joan Nogué⁶⁹ en "Capitalitats i territori"; Salvador Giner⁷⁰ i Josep Ramoneda⁷¹ en "Responsabilitats socials de la cultura"; Vicent Partal⁷² i Màrius Serra⁷³ en "Cultura digital"; Mònica Huguet⁷⁴ i Miquel de Moragas⁷⁵ en "Comunicació i cultura"; Jorge Wagensberg⁷⁶ en "Impactes de la nova ciència en la cultura contemporània"; i Lluís Bonet⁷⁷ i Carles Duarte⁷⁸ en "Estratègies de finançament".

⁵⁷ <http://premsa.gencat.cat/pres_fsvp/AppJava/notapremsaww/116514/ca/govern-inicia-lelaboracio-estrategic-cultura-2011-2021-jornades-reflexions-critiques.do> [consulta: 20.8.2011].

⁵⁸ Xavier Bru de Sala. Escriptor, fou el primer president del Consell Nacional de la Cultura i les Arts (CoNCA).

⁵⁹ Vicenç Altaió. Poeta, va ser director del Centre d'Art Santa Mònica a Barcelona.

⁶⁰ Oriol Broggi. Actor i director de teatre.

⁶¹ Perejaume. Artista plàstic i poeta.

⁶² Isona Passola. Productora, guionista i directora de cinema.

⁶³ Benedetta Tagliabue. Arquitecte. Actual cap de "Estudi Miralles Tagliabue EMBT".

⁶⁴ Sergi Belbel. Dramaturg, director i traductor de teatre. Fou director del Teatre Nacional de Catalunya.

⁶⁵ Albert Serra. Director i productor de cinema.

⁶⁶ Jaume Ayats. músic i professor d'etnomusicologia a la Universitat Autònoma de Barcelona i actual director del Museu de la Música de Barcelona

⁶⁷ Ramon Prat. Arquitecte i dissenyador gràfic.

⁶⁸ Alex Rigola. Director i actor de teatre. Actualment codirigeix els *Teatros del Canal* a Madrid.

⁶⁹ Joan Nogué. Director de l'Observatori del Paisatge de Catalunya.

⁷⁰ Salvador Giner. Sociòleg i professor de la Universitat de Barcelona. Va ser director de l'Institut d'Estudis Catalans (2005-2013)

⁷¹ Josep Ramoneda. Periodista, filòsof i escriptor. Fou director del Centre de Cultura Contemporània de Barcelona (1989-2011).

⁷² Vicent Partal. Periodista i director de Vilaweb.

⁷³ Màrius Serra. Escriptor i periodista.

⁷⁴ Mònica Huguet. Periodista, actriu i presentadora de televisió.

⁷⁵ Miquel de Moragas. Catedràtic de Teoria de la Comunicació. Actualment és el Director de l'Institut de la Comunicació de la Universitat Autònoma de Barcelona.

⁷⁶ Jorge Wagensberg (1948-2018). Professor, investigador, escriptor, museòleg i divulgador científic. Fou director del Museu de Cosmocaixa de Barcelona.

⁷⁷ Lluís Bonet. Economista. Professor d'economia aplicada i director dels Cursos de Postgrau en Gestió Cultural de la Universitat de Barcelona.

⁷⁸ Carles Duarte. Poeta, lingüista i polític català. Fou vicepresident del Fòrum Universal de les Cultures Barcelona 2004 i actualment dirigeix la Fundació Lluís Carulla i presideix el CoNCA.

Aquestes III Reflexions Críiques de la Cultura van seguir el fil de les impulsades l'any 1983 per la Conselleria de Cultura, que dirigia Max Cahner, on hi van participar persones rellevants de la cultura com Pierre Vilar (historiador), Joan Triadú (escriptor, crític literari i pedagog), Josep Ferrater Mora (filòsof), Josep M. Castellet (escriptor, crític literari i editor català), Joaquim Molas (historiador i professor universitari), Xavier Rubert de Ventós (filòsof, polític i professor universitari), Miquel Tarradell (arqueòleg), Josep Termes (historiador i professor universitari) i Joan Fuster (escriptor). Poc després, el 1986, es van convocar unes segones jornades de reflexions críiques sobre la cultura catalana, organitzades també pel Departament de Cultura, dirigit aleshores pel conseller Joaquim Ferrer. Hi van participar personalitats de la cultura com Josep Gifreu (periodista i professor universitari), Norbert Bilbeny (filòsof i professor universitari), Josep-Lluís Mateo (arquitecte i professor universitari), Josep M. Solé i Sabaté (historiador i professor universitari), Xavier Bru de Sala (escriptor), Albert Abril (cineasta), Antoni Mercader (historiador de l'art), Francesc Fontbona (historiador de l'art) i Enric Canals (periodista).

Un fet rellevat a destacar és la procedència de les personalitats que intervenen en les diferents trobades d'aquestes Reflexions Críiques de la Cultura. Observem que les impulsades l'any 1983 hi varen participar majoritàriament personalitats procedents del món universitari, especialment d'història, art, filologia i filosofia. Per contra l'any 2011 majoritàriament les personalitats que hi participen procedeixen del món de la comunicació i de les arts escèniques.

L'objectiu de les III Reflexions Críiques de la Cultura ha estat recollir i conèixer l'estat actual de la cultura segons el mateix sector i marcar les necessitats de treball a seguir en la propera dècada, a partir de l'elaboració d'un Pla Estratègic. Així, el nou Pla Estratègic de Cultura 2011-2021 vol atorgar a la cultura la màxima centralitat en la societat, establint un diàleg permanent entre el Departament de Cultura i el sector cultural, fixant un marc d'actuació global en diàleg amb altres administracions i sectors de la societat i de l'economia. Vol, doncs, motivar el conjunt de la societat a favor de la cultura i definir un marc de cooperació interinstitucional, públic, privat i associatiu, avançant cap a un model cultural compartit que permeti posicionar Catalunya a l'avantguarda de les polítiques culturals desplegant i enfortint la realitat cultural catalana per situar-la com a referent i marca internacional.

L'estructura del Pla es desenvolupa en dues àrees: la sectorial, analitzant cada sector de la cultura amb les seves especificitats, i la territorial, que té en compte les diferents realitats i que busca estratègies que s'adaptin a cada cas. Paral·lelament, a través de debats sectorials, es volen treballar temes monogràfics. El Pla, davant la forta crisi econòmica, planteja la necessitat de buscar mesures que ajudin a parar la davallada de la demanda d'activitats culturals i creatives.

Les àrees d'anàlisi són les quatre següents: 1) la sectorial, per incidir en la perspectiva i anàlisi de cadascun dels sectors de la cultura amb les seves especificitats; 2) la territorial, que ha de tenir en compte les diferents realitats del territori per disposar d'estratègies

que contemplin les seves singularitats; 3) la transversal, que ha d'estar centrada amb la dimensió social, econòmica i política de la cultura i amb la incidència transversal d'aquesta; i 4) l'específica, que analitza les qüestions rellevants que requereixin un tractament singular.

Entre els reptes a abordar hi trobem: canalitzar la participació de diversos estrats socials a través de l'associacionisme cultural; dinamitzar el consum cultural en els sectors de la societat que no són consumidors culturals, és a dir, buscar i obrir-se a nous públics; millorar els serveis culturals i creatius a partir de l'ús de les noves tecnologies i potenciar la creativitat; i afavorir noves formes de cooperació públic-privat. Altres elements que es destaquen en el Pla són la importància de la difusió i la comunicació, el desenvolupament del treball en xarxa i, especialment, la necessitat de disposar d'una llei de mecenatge que cal impulsar des del govern de la Generalitat, encara que les competències per aprovar-la són del govern de l'Estat. Per altra banda, entre els elements existents més negatius que destaca el Pla Estratègic hi trobem la gran davallada de galeries d'art en funcionament entre els anys 2003 i 2009 i, especialment, el fort impacte de la crisi econòmica sobre tots els agents del sector.

Finalment, és interessant veure com aquest Pla repesca conceptes que ja s'havien impulsat abans de la Llei de museus 17/1990, com ara la creació de grans institucions museístiques ubicades a Barcelona, la creació de xarxes de serveis patrimonials al territori, la dinamització de fundacions, associacions i del voluntariat, o el desenvolupament de la recerca sobre el patrimoni emergent.

2.2.4 Proposta del Pla de Museus de Catalunya 2015-2025⁷⁹.

Durant varies legislatures, des de la Conselleria de Cultura de la Generalitat, s'està treballant per aprovar un nou pla de museus i remodelar l'estructura de les diferents Direccions Generals del Departament de Cultura.

Des de l'any 2007 que la Generalitat de Catalunya treballa fent propostes de plans de museus que permetin ordenar la política museística del país. El primer document que es va presentar fou el Pla de Museus de Catalunya (2007)⁸⁰.

L'any 2012, durant el període del Conseller de Cultura Ferran Mascarell, es va redactar un nou document anomenat Bases del Nou Pla de Museus de Catalunya. Segons la Conselleria, aquest document pretenia aconseguir una gestió més eficaç del patrimoni a base d'organitzar els museus sectorialment i de forma territorial.

També proposa d'instituir l'Agència Catalana del Patrimoni Cultural (ACPC)⁸¹, encarregada de formar una Col·lecció Nacional d'Art, una Col·lecció Nacional de Fotografia i els Dipòsits Nacionals d'Art i Arqueologia, i de reestructurar el sector de la restauració i conservació del patrimoni a Catalunya. En aquest moment només es va aprovar la creació de l'ACPC a través de la Llei òmnibus.

El document del Nou Pla de Museus s'anirà debatent i definint en paral·lel al Pla Estratègic de la Cultura 2011-2021⁸² i l'Acord Nacional per a la Cultura (2015)⁸³. Aquest Acord pretén aportar els instruments de reflexió sobre els que es treballaran des de la Conselleria. Els seus principals elements són: elaborar un pla intern de reforma dels organismes operatius per a la gestió; definir el mínim denominador comú de la política cultural a Catalunya en procés de diàleg amb les forces polítiques i els municipis; i orientar la definició de polítiques en un marc multilateral pel Pla Estratègic de Cultura 2011-2021 (León, 2012).

El Pla Estratègic de Cultura (2012) organitza el conjunt de museus en quatre grans àmbits, que anomena *constel·lacions*, determinats per una afinitat temàtica i encapçalats per quatre museus: Museu Nacional d'Art de Catalunya (MNAC), vinculant els museus d'història de l'art; el Museu d'Art Contemporani de Barcelona (MACBA), vinculant museus i fundacions d'art contemporani; el Museu Nacional d'Història de

⁷⁹ <<http://www.plademuseus.cat/>> [consulta:14/02/2018]

⁸⁰ Documents anteriors <<http://www.plademuseus.cat/>> Usuari:plamuseu. Contrassenya: plamuseus [consulta:14/02/2018]

⁸¹ L'ACPC entra en funcionament el mes de gener del 2014, després de ser aprovats els seus estatuts el 23 de juliol del 2013 (Decret 198/2013, DOGC núm. 6425).

⁸² Generalitat de Catalunya (2012). Pla Estratègic de la Cultura 2011-2021. <http://cultura.gencat.cat/web/.content/sid/articulos_diversos_2012/documentos/presentacio_pla_estrategic_sectors_unificada_final.pdf>. [consulta:12/03/2017]

⁸³ Generalitat de Catalunya (2015) Acord Nacional per a la Cultura . Document de síntesi del grup de treball. http://cultura.gencat.cat/web/.content/sid/portal_transparencia/documentos/AcordNacionalCultura.pdf. [consulta 12/03/2017].

Catalunya (MNHC), vinculant els museus d'història de la societat; i el Museu Nacional de les Ciències Naturals (MNCN), que vincularà els museus de ciències i quinze espais naturals protegits. El nou edifici del MNHC⁸⁴ es preveu inaugurar el 2019, any en què s'acaba el contracte d'arrendament de la seu actual.

Perquè el sistema funcioni i sigui eficient, les Bases del Nou Pla de Museus plantegen un segon nivell de treball: les xarxes territorials. Aquestes quedarien estructurades en quatre àrees: Barcelona; Girona; Tarragona i Terres de l'Ebre; i Lleida i Alt Pirineu. Les xarxes territorials tindran uns museus tractors i canalitzadors com a centres de referència, els quals rebran els recursos econòmics per part de la Generalitat i prestaran els serveis a la resta de centres museístics del territori que els hi sigui assignat. Els museus tractors seran els responsables de definir estratègies comunes, fer anàlisi de públics i de millora de recursos, de les actuacions amb el sistema educatiu, així com de la promoció cultural i turística concertada per a tots els centres d'una àrea territorial.

Entre els professionals dels museus, la proposta del Nou Pla de Museus va suscitar molts debats i generà serioses crítiques, especialment la crítica referent al plantejament del nou Museu d'Història de Catalunya⁸⁵. El sector professional més reticent i en desacord fou el dels arqueòlegs, que no conceben, sota cap premissa, la inclusió d'aquesta disciplina en el nou museu d'història.

El planejament del nou Museu Nacional d'Història de Catalunya (Nou Pla de Museus, 2012) contemplava:

⁸⁴ Encàrrec del Parlament de Catalunya sota la presidència de Jordi Pujol President. Carme Laura Gil i Miró fou la comissària juntament amb l'equip format per Frances-Xavier Hernández, Agustí Alcobarro, Àngels Solé i Marina Miquel. Aquest equip va tenir l'assessorament i el suport d'historiadors rellevant i el rebuig del projecte per part dels museòlegs del país, per estar en desacord amb el plantejament inicial.

⁸⁵ Aquestes crítiques queden recollides en el document S.O.S. *Museu d'Arqueologia de Catalunya* <www.petitiononline.com/sosmac/> [Consulta: 10/11/2008]. Estava signat per més de 300 persones, entre les que es destaquen Isabel Rodà (directora de l'Institut d'Arqueologia Clàssica de Catalunya), Joan Santacana (professor de la UB), Helena Kirchner (professora de la UAB), Marc Mayer (exdirector general de Patrimoni de la Generalitat), arqueòlegs de la pròpia conselleria de Cultura i l'arqueòleg i responsable de Cultura del PSC, Xavier Menéndez, entre d'altres. Segons aquest document:

Lisboa, Madrid, París, Londres, Roma, Nàpols, Berlin, Atenes, etc. Totes aquestes ciutats tenen en comú el fet de ser o haver estat importants centres culturals i polítics, referents dins dels seus respectius àmbits nacionals, i sovint d'un abast que ultrapassa netament aquests límits. També tenen en comú el fet de tenir, totes elles, almenys un museu d'arqueologia, d'origens i característiques molt diferents, és cert, però museus d'arqueologia al cap i a la fi. No tenim notícia que cap d'aquestes ciutats –o les administracions estatals de qui depenen els museus– hagi decidit prescindir-ne; tampoc que cap d'aquests museus hagi patit un estat d'abandonament permanent durant anys.

Barcelona també és una gran ciutat, centre cultural (encara) important i seu d'un poder polític nacional molt limitat, però amb competències exclusives en l'àmbit de la cultura. Barcelona també té (encara) un museu d'arqueologia. Modest, és cert, si se'l compara amb els de les capitals que hem esmentat, però que no es pot menystenir, ni per la importància de les seves col·leccions, ni per les infraestructures de recerca de què disposa –començant per la seva biblioteca–, ni pel fet de ser una institució amb setanta-cinc anys d'història, que ha tingut un paper central en la formació de diverses generacions de professionals de l'arqueologia, entre els quals figures tan prominents com Joan Maluquer de Motes, Miquel Tarradell, Pere de Palol, Antoni Arribas o Eduard Ripoll, per citar-ne només alguns. També en aquest sentit el museu de Barcelona es pot equiparar amb els de les ciutats esmentades. Aquí, però, s'acaben les semblances, perquè el nostre sí que ha patit durant molts anys un estat d'abandonament. I perquè, segons sembla, els responsables de la institució creuen que ha arribat el moment de prescindir-ne.

- Xarxa d'Història de la qual dependrien els monuments històrics
- Xarxa d'Arqueologia de la qual dependrien els jaciments arqueològics
- Xarxa d'Etnologia
- Xarxa de Ciència i Tècnica

Pel que fa al mapa de la xarxa de museus del territori català que formarien part de les noves constel·lació -una denominació que ha deixat d'estar vigent- de museus de Catalunya, queda reflectit en el següent gràfic.

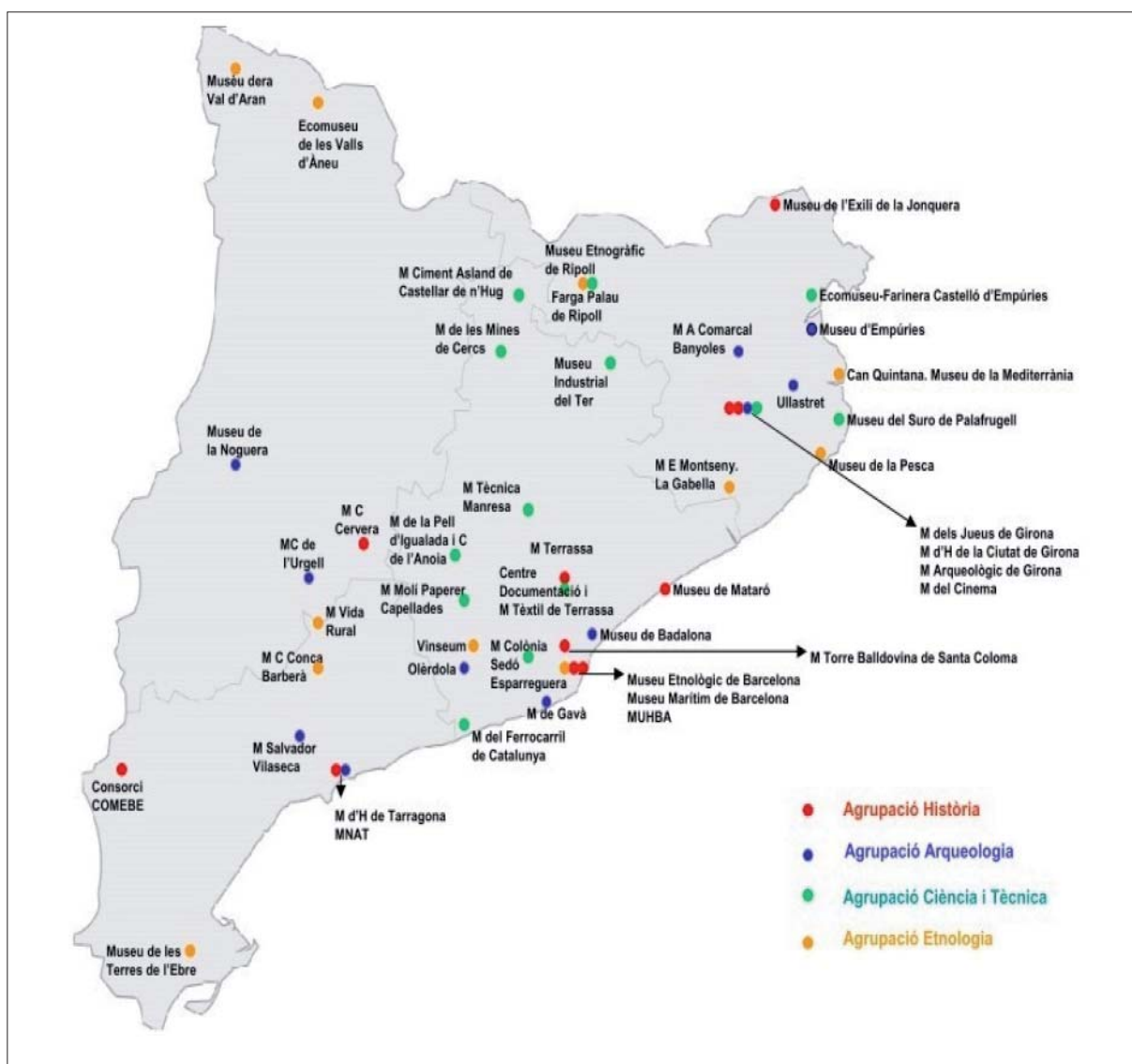


Fig. 25. Xarxa de Museus de Catalunya per àmbits (constel·lacions).

Font. Generalitat de Catalunya. Departament de la Presidència. Direcció General de la Comunicació (2012). Pla Estratègic de la Cultura 2011-2021.

El Conseller de Cultura, Ferran Mascarell, i el director general de la Direcció General de Patrimoni Cultural de la Generalitat de Catalunya, Joan Pluma, el 31 de juliol de 2015 varen presentar el document del Nou Pla de Museus a la premsa. Però, uns dies abans, varen convocar a la junta de l'Associació de Museòlegs de Catalunya (AMC)⁸⁶ per explicar-los el document i demanar que després d'analitzar-lo fessin arribar les reflexions i aportacions de l'associació a la Junta de Museus de Catalunya, encarregada de rebre les aportacions de les diferents taules de debats.

El Pla de Museus de Catalunya 2015-2025 indica que es vol trobar el consens entre els agents polítics, culturals i socials per tal de potenciar el conjunt de museus catalans, apropar-los més a les demandes de la societat actual, treballar des d'un model de gestió que permeti treure més rendibilitat cultural i que aconseguixin ser més forts en termes econòmics. Per la Conselleria de Cultura els objectius principals són modernitzar el sistema museístic català i incrementar en un 20% els visitants en equipaments museístics en un període de 10 anys.

En el document del Nou Pla de museus es constata que Catalunya té 643 equipaments museístics, entre museus, col·leccions i centres d'interpretació, sent l'onzè país d'Europa amb més museus, encara que només 114 són museus inscrits al Registre de Museus de Catalunya. I remarca que durant els últims sis anys, des del 2006, s'han inaugurat prop d'un centenar d'equipaments.

Per aconseguir els objectius abans esmentats es proposa consolidar el lideratge dels Museus Nacionals, la creació de xarxes territorials i temàtiques i el desenvolupament de les línies estratègiques següents:

1. Una nova organització museística per una millor cohesió social i territorial.
2. Millorar l'accessibilitat, creació i fidelització de públics.
3. Ampliar, conservar i preservar les col·leccions.
4. Un sistema de museus en el marc de la cooperació interinstitucional.
5. Una visió global del patrimoni cultural.
6. Treballar per binomi museus-educació.
7. Incorporar les TIC als museus.
8. Nous formats d'organització per millorar la gestió.
9. Millorar el finançament dels museus.

⁸⁶ L'AMC es constitueix el 1995 al Museu d'Història de la Ciutat de Girona, declarant-se hereva de totes les entitats que l'havien precedida, de l'Assemblea de Museus de Catalunya constituïda el 1977 i de l'Associació de Treballadors dels Museus de Catalunya (ATMC) constituïda el 1983.

10. Avaluació , innovació i investigació de forma continuada en els museus.
11. Millorar la relació dels museus catalans amb l'àmbit científic.
12. Incorporar els museus com a pols generadors de prosperitat en l'economia.
13. Posicionar els museus catalans a nivell internacional.
14. Incorporar nous perfils professionals en les noves organitzacions.

I per fer possible l'èxit d'aquestes línies estratègiques cal:

1. Aprovar una nova llei de museus de Catalunya.
2. Disposar d'un nou sistema de finançament.
3. La creació de la Mancomunitat de Museus.
4. Reformar la Junta de Museus de Catalunya.
5. L'ampliació del Museu Nacional d'Art de Catalunya i la creació del clúster de museus de Montjuïc.
6. Nova seu del Museu Nacional Arqueològic de Tarragona.
7. Creació i nova seu del Museu Nacional d'Història de Catalunya.
8. Convertir el Museu d'Art Contemporani de Barcelona en museu nacional.
9. Consolidació del Museu Nacional de Ciències de Catalunya.
10. Creació del Centre Nacional de Fotografia.
11. Creació del Museu d'Arquitectura i Urbanisme de Catalunya.
12. Renovació de les exposicions permanents dels museus.
13. Creació d'un Fons nacional per a l'adquisició de Béns Culturals.
14. Consolidar una Col·lecció Nacional d'Art i una de Fotografia.
15. Trobar els espais adequats pels Dipòsits o Reserves Nacionals d'Art.
16. Definir els Arxius Arqueològics Nacionals.

La Conselleria de Cultura també preveu la creació d'una Mancomunitat de Museus de Catalunya, la reforma de la Junta de Museus de Catalunya i elaborar una nova llei de museus.

Davant del contingut d'aquest document, després de la trobada amb la Junta de l'AMC i veient que la Conselleria de Cultura de la Generalitat de Catalunya no havia convocat a la resta d'associacions de professionals del sector, des de la Junta de l'AMC es va decidir organitzar un fòrum per debatre el document. En aquest debat s'hi

varen convidar les altres associacions implicades en la gestió del patrimoni cultural i els museus. Entre els assistents hi havia professionals de l'AMC, de l'Associació d'Arqueòlegs de Catalunya (Ad'AC), de la Societat Catalana d'Arqueologia, de l'Associació de Conservadors-Restauradors de Catalunya (CRAC) i representants d'empreses privades. També va ser convidada l'Associació de Professionals de la Gestió Cultural de Catalunya (APGCC), que va decidir no assistir-hi.

Crítiques al Pla de Museus 2015-2025

Aquest apartat recull les crítiques més significatives sobre el Pla de Museus i que mostren les principals preocupacions i perspectives dels professionals del sector. Entre elles, paga la pena començar per: a) un **resum** de l'autora d'aquesta tesi dels elements de debat en el **Fòrum convocat per la Junta de l'AMC**, b) seguidament es tracta el **document crític aportat per CRAC** al mateix Fòrum i, finalment, c) el document resultant **del propi Fòrum elaborat per l'AMC**.

a) Pel que fa als debats del Fòrum, la presidenta de l'AMC, Olga López, explica que la Direcció General de Patrimoni Cultural de la Generalitat ha demanat que es faci arribar a la Junta de Museus de Catalunya un document que reculli les reflexions i aportacions de l'associació. També, que se'ls ha informat que es crearan taules de debat amb altres grups professionals (arqueòlegs i restauradors, gestors culturals i empreses culturals) per anar recollint més reflexions i aportacions del sector.

De tot el que conté el document del Pla, en aquest Fòrum es passa a discutir els aspectes que afecten més directament a l'exercici de la professió i als perfils professionals, així com altres mancances que s'hi detecten. Per contra sembla que la comercialització, el màrqueting i la comunicació són temes importants i ben tractats en el document.

Preocupa especialment la indefinició dels perfils professionals, la qual cosa genera una imatge del professional molt desdibuixada i ambivalent. Tot i que sembla una proposta de modernitat, no dona resposta a les necessitats reals que es coneixen dels museus i no proposa solucions per la precarietat dels recursos humans. Quan s'hi defineixen els perfils, es fa des de perfils molt allunyats de la pràctica professional real. I, quan es parla de noves capacitats, ho fa amb perfils molt distants de la museologia. Tampoc fa esmen als equips que fan falta als museus. Pel que fa al Decret 232/2001, de 28 d'agost, sobre el personal tècnic i directiu de museus, que va quedar molt lluny del desitjable i que sovint no es compleix, tampoc s'esmenta en el document. Per contra, s'emfatitza la importància de les empreses privades de serveis. S'explicita la necessitat de personal als museus, però la soluciona amb més externalitzacions cap al sector privat, enlloc de cobrint les places vacants o creant-ne de noves. Tampoc parla de la necessitat d'invertir en els equipaments museístics.

Els professionals del sector saben que els treballadors de les empreses privades estan en condicions laborals inacceptables i entenen que aquesta proposta porta a incrementar

els nivells de precarietat. El Pla no parla de la regulació del personal tècnic i tampoc estableix mecanismes de control que equilibrin la relació entre el sector privat i el públic. A més, tracta la formació dels professionals amb ambigüïtat i no contempla la presència de professionals en els tribunals de selecció de personal.

Es detecta un gran malestar i absolut desacord entre tots els assistents a aquest Fòrum de debat vers el contingut del document del Nou Pla de Museus. Anna Omedes, Directora del Consorci del Museu de Ciències Naturals de Barcelona, argumenta que l'ICOM ja va definir els perfils professionals i que el Pla hauria d'anar més endavant, aprofitant la informació dels estudis fets per molts museus. Creu que aquest Pla no tindrà consens perquè no aborda els problemes reals dels museus ni del paper social d'aquests.

Xavier Menéndez, arqueòleg i tècnic de l'Oficina de Patrimoni Cultural de la Diputació de Barcelona, en la seva intervenció en el debat apunta que la Junta de Museus ha estat consultada una sola vegada, de forma ràpida i amb presses i és preocupant que a les associacions representatives del sector se'ls hi doni el mateix paper d'interlocutors que a les empreses. També qüestiona el paper de l'ACPC, creada per avalar la nova política de prioritzar la comercialització amb estratègies que afavoreixen a les empreses privades; com a exemple, indica que els museus no tindran la relació directa amb els usuaris sinó que la tindran les empreses. Com a aspectes positius remarca que el registre de museus passi a ser més flexible i permeti entrar a les xarxes els museus encara no registrats, així com el fet que tornin a ser possibles les subvencions directes a diferents matèries. Com a aspectes negatius específics, qüestiona la proposta del futur museu d'història de Catalunya que ha d'incloure les col·leccions de diversos museus existents -història, etnografia i arqueologia-, comportant la pèrdua de les seves personalitats jurídiques pròpies o, en el mateix sentit, que el Centre de fotografia que s'inclou dins del MNAC perdi la seva. I com aspectes gens clars per poc definits subratlla: que el MACBA queda inclòs en el Nou Pla de Museus, però no queda clar com es repartirà la xarxa dels museus d'art del país entre el MNAC i el MACBA; o que és preocupant que no quedi clara la política de col·leccions. Igualment, emfatitza que no es dona resposta a qui farà funcionar les Xarxes, el Servei d'Atenció als Museus (SAMs) o l'Agència; la indefinició sobre el paper de les diputacions i els ajuntaments en les xarxes; la creació de nous museus; i la indefinició del paper de la Junta Museus de Catalunya, el de l'ACPC i el de la Mancomunitat de museus de Catalunya (taula formada per 7 persones procedents de les diputacions i dels municipis).

En aquest debat el Nou Pla de Museus es va viure com una proposta ambigua i poc concreta que evidencia un interès de vinculació amb l'àmbit del turisme. Entre d'altres aspectes, es troba a faltar que es determini quin paper hi jugaran els museus no registrats i els centres d'interpretació i, en particular, quin paper jugarà el patrimoni arquitectònic dins l'oferta museística, ja que no s'inclou la xarxa de Monuments de la Generalitat, actualment vinculada al Museu d'Història de Catalunya.

També durant el debat es va destacar el punt que tracta sobre la Xarxa de Museus Locals de Catalunya, únic element de nova creació i on més caldria actuar. Es planteja crear una xarxa assistencial i de distribució de recursos, en la qual hi haurien de participar

les diputacions, els consells comarcals i les administracions o entitats públiques o privades que tinguin la tutela dels museus registrats que en formaran part. En general, la impressió dels assistents és que el document sembla presentar un model de Pla de Museus de l'època de la il·lustració i fet amb presses. Es demana, doncs, fer una moció total al document i presentar una nova proposta basada en l'estudi de la realitat dels museus de Catalunya. Es pensa que les propostes del document es basen en exemples de museus d'altres països que no reflecteixen la realitat que tenen els museus avui i aquí. D'altra banda, els projectes emblemàtics que es presenten consisteixen en la creació de nous museus i en la comercialització i es parla de la recerca com un tema consolidat en els museus catalans, la qual cosa no es certa ja que la precarietat laboral ho impedeix.

En definitiva, es demanen solucions pel problema estructural que pateixen avui els museus a Catalunya i revisar el problema pressupostari dels recursos humans. També es qüestiona la coherència museística que planteja el Pla, perquè: es troba a faltar la manca d'interès pel territori, novament Barcelona ciutat es tracta a part i no apareix en aquest Nou Pla de Museus, no es parla de les xarxes i es prioritzen els museus nacionals en termes de rendibilitat del turisme, mentre que la resta no existeixen. A més, no es planteja el relleu de plantilles, de forma que quan els professionals en actiu es jubilen no es preveu fer concursos per cobrir les vacants.

Per la seva banda, la presidenta de CRAC explica que ja han fet arribar un document al Departament de Cultura. Un document genèric i d'intencions on explicita la preocupació de com tracta als professionals, parlant dels nous perfils (comunicació i màrqueting) i obviant als clàssics. Per contra, veuen com a positiu que es reconeixin totes les associacions de professionals i que es parli dels plans de conservació preventiva; encara que sembla que s'encarregaran a les empreses privades enlloc de fer-los els professionals dels propis museus. Tampoc es parla d'augmentar la plantilla del Centre de Restauració de la Generalitat que actualment és de mínims. La recerca i documentació és el tema més mal tractat en aquest document.

b) Al marge d'aquesta intervenció, **CRAC (2015)** va presentar a la Junta de Museus de Catalunya un **document**, amb els següents aspectes i propostes principals destaca la importància d'aprovar:

- Una nova llei de museus de Catalunya.
- Noves formes de finançament pels museus.
- Creació de la Mancomunitat de Museus que permeti treballar conjuntament les diferents administracions públiques.
- Reformar la Junta de Museus.
- Establir mesures per a la creació i ampliació de museus.
- Canviar les mesures relatives als processos de selecció, mobilitat i formació del personal.
- Establir una estreta relació professional amb les universitats i les empreses del sector.

El document també reconeix que cal incloure els conservadors-restauradors amb els altres professionals dels museus per aconseguir un treball conjunt i de millor qualitat. I es troba a faltar:

- Falta de concreció en els objectius i criteris que fan referència a la selecció de professionals dels museus públics. No queda clar si es deroga el Decret de personal tècnic i directiu de museus (232/2001, de 28 d'agost).
- El CRAC reclama una participació activa en la redacció del text de la futura llei de museus per tal que s'hi contempli explícitament la figura del conservador-restaurador com a tècnic de museus.
- La concreció del sistema que s'utilitzarà per a l'adjudicació de feines i subvencions de conservació-restauració.
- Que no s'abordi la situació de mínims del CRBMC, en quant a la plantilla de personal tècnic.
- Que no es mencioni que la majoria dels museus locals no disposin d'un conservador-restauració en la seva plantilla per garantir l'estabilitat de les col·leccions. Cal recordar que no existeix la figura del tècnic territorial en conservació-restauració i que ni el CRBMC ni els Museus Nacionals que encapçalen les xarxes de museus tenen personal per oferir aquest servei a la resta de museus.
- Consideren un greu error de diagnòstic considerar que la recerca és una funció ja consolidada en els museus, i reivindiquen el paper dels conservadors-restauradors en la investigació.
- Incloure a professionals de la conservació-restauració en els òrgans assessors, consultius i coordinadors com la Junta de Museus de Catalunya, la Junta de Qualificació, Valoració i Exportació o els consells nacionals de patrimoni.

Finalment manifesten la seva preocupació, en la voluntat que manifesta aquest document del Nou Pla de museus, en la creació de nous equipaments. Tot i especificar que s'inclouen dins un marc de cooperació interinstitucional. Es considera que es pot trobar alguna altra via perquè els museus ja existents assumeixin la gestió de noves col·leccions com la fotografia o l'arquitectura. I s'aplaudeix que, des del Departament de Cultura, és reclami el document de política d'adquisicions a tots els museus que vulguin accedir al Fons nacional per a l'adquisició de béns culturals.

Des del CRAC es considera que aquest document conté una declaració de bones intencions, però que no hi ha un anàlisi acurat de la situació actual del sector museístic a Catalunya.

c) Com a conclusió del debat es va acordar que la **Junta de l'AMC redactés un document** resultat de les opinions i comentaris que s'havien exposat i que es fes arribar a la Conselleria de Cultura.

El document (Associació de Museòlegs de Catalunya, 2015) que es va fer arribar a la Conselleria de Cultura conté un seguit d'aspectes d'interès, alguns dels quals han quedat recollits en el resum abans efectuat. Els principals d'aquests aspectes són:

- El moment de presentació d'aquest Pla de Museus resulta sorprenent, atès que es formula en un període preelectoral.
- El document és fruit d'un procés intern assumit només pel Govern, sense la participació del sector ni dels agents que treballen en l'àmbit del patrimoni cultural català. I, ara, amb caràcter d'urgència es convida a la Junta de l'AMC a presentar aportacions, comentaris, esmenes i propostes.
- Un document molt ambiciós tant amb els aspectes relacionats amb les audiències, la gestió i la planificació i amb la conservació o la recerca.
- Preocupa que la proposta de formació dels professionals faci moltes referències als aspectes relacionats amb la comunicació i màrqueting i molt poca amb els de museologia.
- No fa esment a cap proposta per l'estabilització i increment dels equips professionals allà on sigui necessari. I tampoc fa cap proposta en referència al decret de personal tècnic de museus que des de l'AMC es considera que hauria de ser un objectiu prioritari de la política museística, per tal de garantir unes condicions laborals estables i de reconeixement dels professionals.
- Es proposa una ampla revisió del decret que regula el personal tècnic i directiu de museus (232/2001, de 28 d'agost). Caldria incorporar qüestions com els recursos mínims o el sistema de selecció de personal tècnic i directiu, i totes aquelles que tenen incidència directa sobre l'exercici professional, amb instruments que tinguin una major força que el codi de bones practiques.
- Es continua proposant la pràctica de l'externalització o privatització dels serveis per treballar en cooperació entre el sector públic i el privat, malgrat en moltes ocasions s'ha demostrat la seva ineficàcia en temes de qualitat, estalvi o eficiència. L'externalització sistemàtica dels serveis sovint ha anat acompanyada de la precarització creixent de les condicions laborals del sector privat.
- Preocupa que en el document el perfil professional dels museòlegs està molt desdibuixat.
- No es considera una alternativa efectiva la creació d'un directori d'empreses de serveis que puguin proveir als museus de les seves mancances a la infradotació dels equips de professionals que pateixen actualment molts museus.

Des de l'AMC es proposen un seguit de mesures de millora:

- Introduir nous mecanismes en els concursos públics que assegurin la transparència en la participació i la qualitat de les condicions laborals dels professionals.

- Aconseguir un acord pel seguiment i control de la prestació de serveis per tal de garantir la màxima qualitat.
- Una millor coordinació entre les universitats i el sector professional que ajudés a millorar la formació tenint en compte les funcions de les àrees de treball i organigrames dels museus.
- Aquesta formació hauria d'incorporar un programa de caire internacional per tal d'assegurar programes d'intercanvi a nivell europeu i facilitar ajuts específics per a la recerca en el camp de la museologia i el patrimoni cultural.
- Es considera necessari la participació dels professionals del sector en la reflexió i desenvolupament de programes com aquest document del Pla de Museus 2015-2025. Reforçar la presència a organismes com la Junta de Museus de Catalunya, l'Agència Catalana de Patrimoni Cultural, el Consell Social de la Cultura o els fòrums de polítiques educatives i assegurar la participació en els processos de selecció de personal tècnic dels museus.
- L'anàlisi i el diagnòstic que el document fa de la realitat museística que els professionals coneixen sembla una visió superficial, acrítica i de poca utilitat. Per aquest motiu consideren necessari aprofitar les informacions d'altres estudis ja existents d'aquest sector.
- Sobre la idea que vincula la sostenibilitat dels museus a l'increment de la generació de recursos propis, l'augment de visitants i la reducció de costos dels equipaments mitjançant l'externalització de productes i serveis, han sorgit moltes crítiques perquè la cultura s'entén com un dret d'accés universal i perquè no tots els museus poden aconseguir-ho.
- El document dona importància a l'organització i estructuració dels equipaments museístics i patrimonials dependents de l'ACPC i la pròpia Generalitat de Catalunya.
- Preocupa la poca atenció que es presta al les institucions museístiques del país com els museus locals o privats fora de Barcelona que les activitats que ofereixen tenen raó de ser pel seu valor social i no per l'econòmic.
- La major part de les línies estratègiques i les actuacions que es plantegen en aquest document corresponen a equipaments nacionals ubicats a Barcelona.
- Es considera desencertat i innecessària la creació de nous museus nacionals perquè el sistema museístic compta ja amb equipaments que poden incorporar els continguts, les narratives i les col·leccions d'aquests nous.

Com a conclusió l'AMC demana iniciar un procés de treball col·laboratiu amb tots els agents implicats, per avançar amb propostes compartides pels professionals i de consens per les diferents formacions polítiques.

Davant les crítiques del sector professional, de les discrepàncies dels diferents partits polítics i d'un nou canvi de govern l'any 2016 es va començar a redactar un tercer document anomenat **Museus 2030. Pla de museus de Catalunya**.

Aquesta vegada la Conselleria de Cultura, a través de la Direcció General d'Arxius, Biblioteques, Museus i Patrimoni (DGABMP), actualment anomenada Direcció General de Patrimoni Cultural, va convidar a diferents professionals i experts del sector, tant de l'àmbit públic com del privat, a participar en grups de debat per fer propostes i donar opinions, amb l'objectiu d'aconseguir un projecte compartit i consensuat per part de tothom.

Es varen començar a convocar taules de treball per demarcacions territorials amb la participació dels responsables tècnics de les institucions museístiques de Catalunya. També es varen convocar altres taules de treball amb una selecció de professionals, experts i assessors. Alguns dels professionals ja havien participat en les taules de treball anteriors.

Després del debat a les taules de treball organitzades per demarcacions territorials, es va fer arribar a tots els participants un qüestionari per donar opinions més específiques per escrit. Es reproduïx a continuació el qüestionari es va fer arribar als participants. Aquesta reproducció té interès, en tant que permet analitzar els àmbits de preocupació i les orientacions que guien el document Museus 2030. Pla de museus de la Generalitat. Permet, també, visualitzar possibles absències pel que fa a aquelles orientacions que es desprenen de les funcions pròpies de les diferents àrees de gestió dels museus: conservació-restauració, documentació i recerca, difusió –exposicions i activitats-, comunicació i màrqueting i avaluació.

Qüestionari. Consulta sobre la gestió de les col·leccions i la recerca als museus.

Qüestionari a una selecció de professionals de museus experts per diagnosticar la situació de les funcions relacionades amb les col·leccions i la recerca i recollir idees i propostes de futur. Novembre 2016.

Si us plau, respon a les següents preguntes pensant, tant com sigui possible, més enllà del de les circumstàncies específiques de la institució on treballes. Reflexiona sobre la situació actual o les possibilitats de futur per al conjunt dels museus catalans, per als museus d'una àrea temàtica, del mateix àmbit territorial, o de la mateixa mida. Si us plau indica quan la opinió fa referència al conjunt o només a una part.

Per altra banda, no cal que responguis exhaustivament tot el qüestionari, fes-ho només de les preguntes o els aspectes sobre els que tens una opinió formada i que creus que pots aportar informació rellevant.

T'agraïrem si en algunes de les preguntes ens pots informar d'algun cas de bona pràctica que sigui molt destacable, o d'algun cas que il·lustri particularment bé una situació problemàtica comuna.

Et demanem si us plau que ens enviïis les respostes abans del dilluns 5 de desembre.

1. *En quin grau els museus catalans estan complint adequadament la seva funció de custòdia dels fons? Quins són els aspectes positius i quins els problemàtics?*
2. *En quin grau les col·leccions dels museus es corresponen adequadament a una missió? Aquesta missió és clara i es va actualitzant al llarg del temps?*
3. *En quin grau els museus catalans posen a disposició dels investigadors o dels ciutadans interessats els seus recursos de col·leccions i de coneixement?*
4. *Com creus que els museus catalans haurien de desenvolupar i utilitzar les col·leccions per servir millor als interessos de la comunitat a la que s'adrecen?*
5. *Com creus que haurien d'aprofitar les oportunitats que ofereixen les tecnologies digitals, en benefici tant del ventall més ampli d'usuaris com d'una major eficiència?*
6. *En quin grau els museus catalans estan complint adequadament la seva funció de recerca, treballant per aprofundir i avançar el coneixement del seu fons i temàtica?*
7. *Què empeny als museus a fer projectes de recerca? Avançar la missió, les demandes de l'entorn, els interessos de direcció, conservadors o òrgans de govern?*
8. *Com creus que es pot promoure la recerca als museus, en tant que una tasca a realitzar de forma continuada, i com enfortir la capacitat de realitzar-la?*
9. *Com creus que es podrien crear vincles més forts amb les universitats i els centres de recerca?*
10. *En quin grau els museus catalans defineixen polítiques i planifiquen estratègicament el desenvolupament de les seves col·leccions i la recerca?*
11. *En quin grau els museus catalans donen ampli accés a la informació de les seves col·leccions i difonen el coneixement obtingut amb la seva recerca?*
12. *En quin grau els museus catalans treballen de forma integrada les funcions de gestió patrimonial i les de difusió adreçades a la ciutadania? Fins a quin punt es nodreixen mútuament?*
13. *En quin grau els museus catalans ofereixen oportunitats de participació als ciutadans o als experts en projectes de documentació, de conservació o de recerca?*
14. *Pensant en els equips dedicats a les funcions de gestió de les col·leccions i el coneixement, quins perfils i quines competències consideres prioritàries? Quines no haurien de ser externalitzables en cap cas?*

15. Quins penses que són els principals reptes i oportunitats en les principals tasques o aspectes de la gestió patrimonial?

<i>Adquisicions:</i>	<i>Registre i inventari:</i>
<i>Documentació:</i>	<i>Digitalització:</i>
<i>Conservació preventiva:</i>	<i>Restauració:</i>
<i>Accés:</i>	<i>Seguretat:</i>
<i>Temes legals:</i>	<i>Avaluació de riscos:</i>
<i>Projecció pública:</i>	<i>Participació:</i>

16. Valoració dels programes i serveis col·lectius de país pel que fa a la gestió de les col·leccions i la recerca. A partir de la teva experiència, o de la informació de la que disposes actualment, que és el que més et preocupa d'aquests programes i serveis?

Nota: en paral·lel a aquesta consulta estem entrevistant els responsables d'aquests programes i serveis, per tal de tenir la perspectiva interna i incorporar les millores previstes.

<i>Museum Plus:</i>	<i>Col·leccions nacionals:</i>
<i>Fons d'art:</i>	<i>SAMs:</i>
<i>Registre:</i>	<i>Altres:</i>

17. Quins suggeriments ens donaries per canviar el funcionament actual d'aquests programes i serveis?
18. Quin paper creus que haurien de jugar el Pla de Museus i el Departament de Cultura de la Generalitat per ajudar al desenvolupament i millora de la gestió de les col·leccions i el coneixement als museus?
19. Si us plau...

- Identifica àrees prioritàries on s'hauria de centrar el suport.
- Suggereix formes de suport directe concretes.
- Enumera aspectes en els que els museus es poden ajudar entre ells, col·laborant, però que es beneficiarien d'una intermediació o un acompanyament.

Pel que fa al contingut del qüestionari dona molta més importància a les tasques pròpies de la museologia que a les de comunicació i màrqueting. Aquest fet ens pot indicar que s'han tingut en compte les reflexions i aportacions presentades per l'AMC i el CRAC a la Direcció General de Patrimoni Cultural de la Generalitat de Catalunya, esmentades en l'apartat anterior. I mostra la voluntat de reorientar les indicacions que es reflectien en el document del Pla de Museus 2015-2025 per arribar a un consens.

Cal esmentar que l'equip encarregat de dirigir i coordinar el contingut del document de Museus 2030. Pla de museus de la Generalitat estava format per: Jusèp Boya, director General d'Arxius, Biblioteques, Museus i Patrimoni com a director; Magda Gassó, cap del Servei de Museus i Protecció de Béns Mobles com a coordinadora; Oriol Picas, Servei de Museus i Protecció de Béns Mobles com a director tècnic; Margarida

Loran, consultora externa per la recerca; i Josep Font, consultor extern pel pla operatiu. Varen comptar amb el suport de la Junta de Museus per fer-ne el seguiment. La Junta de Museus de Catalunya està formada pel president Jusèp Boya (director general d'Arxius, Biblioteques, Museus i Patrimoni) i pels vocals Gabriel Alcalde (en representació del Parlament de Catalunya), Jaume Bernades (en representació de l'Associació Catalana de Municipis), Jordi Bonet i Carme Clusellas (en representació del Departament de Cultura), Pilar García (en representació del Parlament de Catalunya), Pere Izquierdo (en representació del Plenari de la Junta de Museus), Olga López (en representació de la Federació de Municipis de Catalunya), Ramon Llinàs, Joaquim Torra i Xavier Menéndez (en representació del Parlament de Catalunya), Josep M. Riba (en representació de la Conferència Episcopal Tarraconense), Joaquim Vicente (en representació de l'Ajuntament de Barcelona) i com a secretària Magda Gassó (cap del Servei de Museus i Protecció de Béns Mobles).

En els debats sobre aquest document Museus 2030. Pla de museus de la Generalitat varen participar els responsables dels diversos museus i equipaments del territori, així com professionals, entitats i experts vinculats a l'activitat museística. Més concretament, pel que fa als museus, la participació es va desagregar de la següent manera⁸⁷:

- 14 Museus de les comarques de Tarragona i de les Terres de l'Ebre
- 14 Museus de la Xarxa Territorial de les comarques de Girona
- 9 Museus de la Xarxa Territorial de les Terres de Lleida i d'Aran
- 43 Museus de Barcelona

D'altra banda, professionals de la museologia, experts, gestors i responsables d'equipaments i entitats públiques i privades varen participar a les diverses taules de treball que es van configurar. Paga la pena indicar que alguns dels participants en aquestes taules també ho havien fet en els debats anteriors com, per exemple, directors/es de museus. Es el cas de l'autora d'aquesta tesi, partícip com a directora del Museu-Arxiu Tomàs Balvey de Cardedeu en la taula de Museus de Barcelona. I partícip, també, en la taula de "Gestió de les col·leccions i recerca" i en la taula de contrast "Instruments de suport de la Generalitat al Sistema Museístic de Catalunya". Les taules de debat i el nombre de participants en les mateixes s'indiquen seguidament:

- Taula de Governança i gestió dels museus, 8 persones
- Taula de Museus i territori, 10 persones
- Taula de Museus del segle XXI, 10 persones
- Taula d'anàlisi de l'entorn i de tendències, 4 persones
- Taula de Gestió de les col·leccions i recerca, 13 persones

⁸⁷ Departament de Cultura de la Generalitat de Catalunya. <<http://plademuseus.cat/>>. Usuari: plamuseus, contrassenya: plamuseus. >[consulta: 02/07/2018]. En aquest document consta el nom i el càrrec de totes les persones participants.

- Taula de museus nacionals i grans equipaments, 4 persones
- Taula de la dimensió social del museu, 18 persones
- Taula de treball. Conservació preventiva i restauració, 11 persones
- Taula de contrast: Instruments de suport de la Generalitat al Sistema Museístic de Catalunya, 16 persones
- Taula de contrast: Visibilitat i internacionalització dels museus, 12 persones
- Taula de contrast: La dimensió social del museu, 19 persones
- Taula de contrast: Activitats i continguts del museu: 17 persones
- Taula de treball: Gestió de col·leccions, 18 persones
- Taula de treball: El perfil professional: nous perfils per a noves funcions, 16 persones

Finalment el 22 de setembre del 2017 es va presentar el document *Museus 2030. Pla de Museus de Catalunya*⁸⁸ al MNAC.

Museus 2030. Pla de Museus de Catalunya es presenta com una eina de planificació estratègica global de la Generalitat, fruit d'un procés participatiu amb els professionals que gestionen el patrimoni museístic a Catalunya en els termes que s'han indicat anteriorment. El document del Pla s'estructura en tres apartats:

- Diagnosi dels museus de Catalunya. Aquesta diagnosi s'ha elaborat amb dades quantitatives⁸⁹ i dades qualitatives⁹⁰. Les conclusions d'aquest apartat ens indiquen: l'existència d'una forta reivindicació, per part dels professionals, d'aconseguir més autonomia en la gestió; la baixada dels pressupostos, en aquests darrers anys, que dificulta la seva sostenibilitat; i la preocupació per l'envelliment de les plantilles com a conseqüència de la crisi i dels canvis legislatius en la contractació que no permeten la renovació d'aquestes.

Els museus han perdut un terç del seu pressupost durant els anys de la crisi (2011-2015). La Generalitat entre els anys 2009-2014 va reduir els ajuts en un 47%. En el quadre 12 s'observa la plantilla i el pressupost mitjà segons la dimensió dels museus. Per la seva banda, l'evolució que recull el quadre 13, indica que els que han experimentat majors retalls pressupostaris han estat els museus mitjans-petits (tenen una plantilla mitja de 5 persones), amb una reducció de quasi el 20% en el període 2011-2015. Els museus més petits tenen seriosos problemes de supervivència, han perdut més de una tercera part del finançament durant el període i tenen una plantilla de una o dues persones que els situa al límit de la sostenibilitat.

⁸⁸ <<http://plademuseus.cat/>. Usuari: *plamuseus*, contrassenya: *plamuseus*. >[consulta: 20/10/2017]

⁸⁹ Fonts: Registre de Museus de Catalunya i el de col·leccions obertes al públic dels anys 2014 i 2015; informe anual de la Junta de Museus de Catalunya; les auditories encarregades pel Servei de Museus i Protecció de Béns Mobles sobre les museografies; les dades generals de l'Idescat i la informació publicada pel Gabinet Tècnic del Departament de Cultura sobre despesa pública en cultura.

⁹⁰ Mitjançant la participació en diverses taules de treball, indicades anteriorment, en la qual hi han participat més 200 professionals de la museologia.

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

Quadre 9. Museus registrats a Catalunya el 2015.

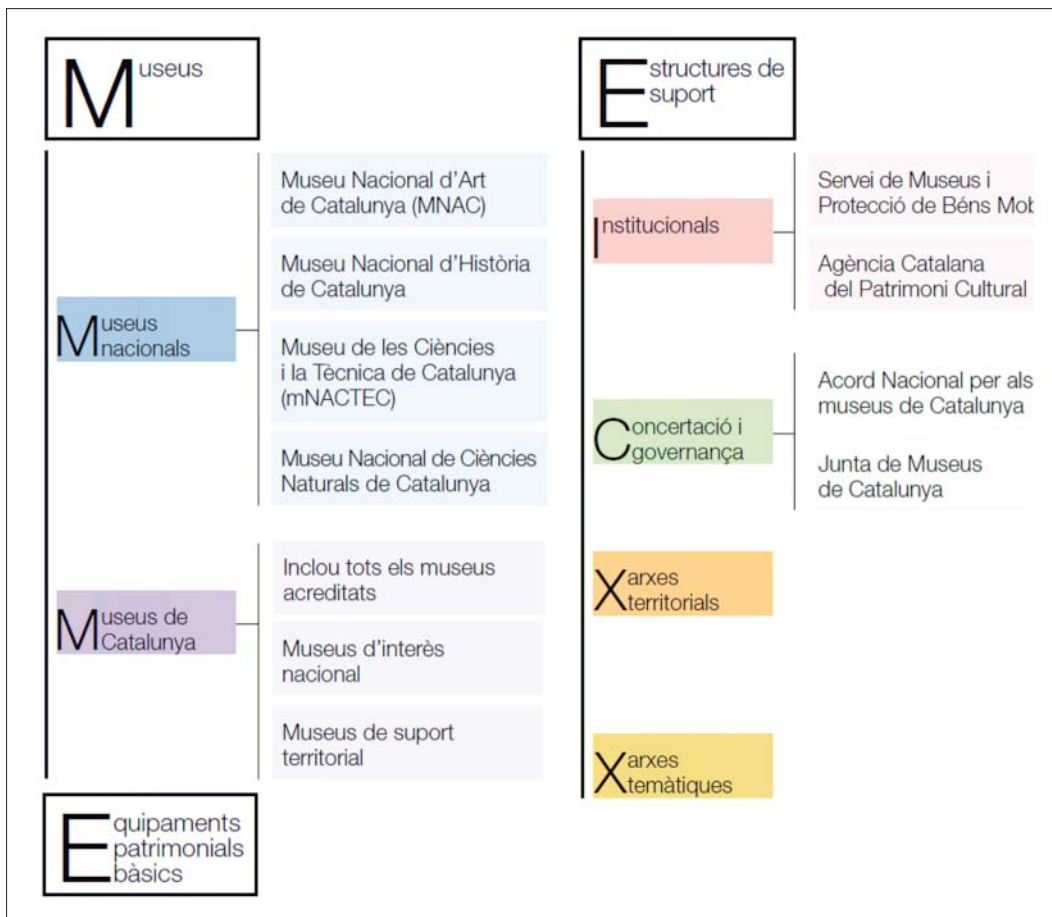
Font: Generalitat de Catalunya (2017). Museus 2030. Pla de Museus de Catalunya.

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

Quadre 10. Pressupost dels museus catalans per segments el 2015 i evolució.

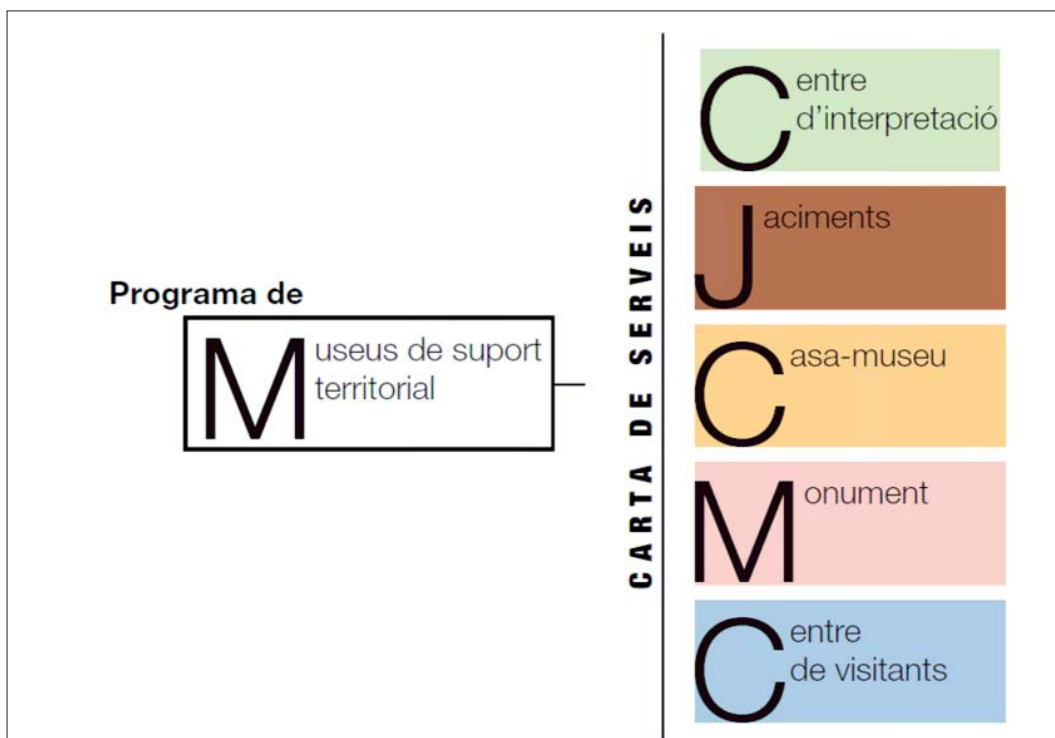
Font: Generalitat de Catalunya (2017). Museus 2030. Pla de Museus de Catalunya.

Com a proposta estratègica pels museus vers l'any 2030 es planteja elaborar un Mapa de Museus de Catalunya, com l'eina que ha de permetre definir i ordenar el Sistema de Museus de Catalunya, revisant les categories museístiques establertes en la Llei de museus de 1990 i desplegant xarxes temàtiques i territorials que ajudin a estructurar i equilibrar els equipaments patrimonials de Catalunya. L'esquema queda recollit en els quadres 10 i 11 i en el gràfic territorial posterior.



Quadre 11. Proposta del Sistema de Museus de Catalunya.

Font: Generalitat de Catalunya (2017). Museus 2030. Pla de Museus de Catalunya.



Quadre 12. Museus de suport territorial.

Font: Generalitat de Catalunya (2017). Museus 2030. Pla de Museus de Catalunya.

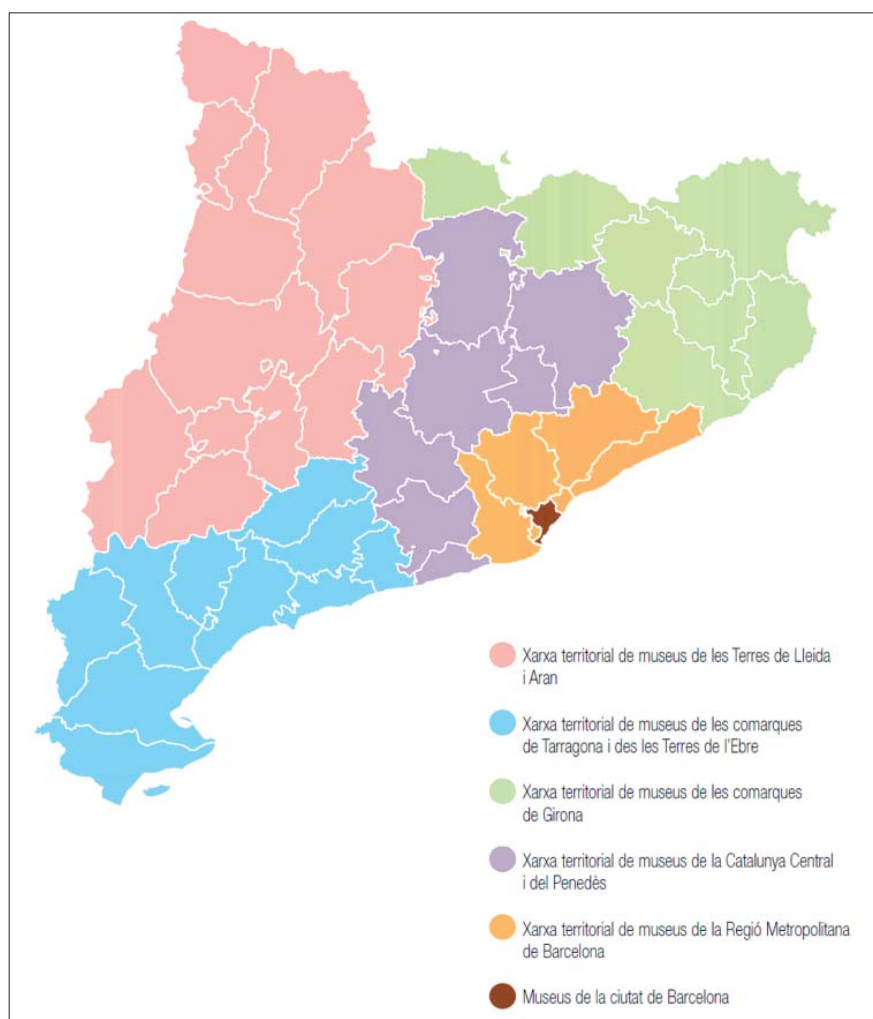


Fig. 26. Mapa de les xarxes territorials.

Font: Generalitat de Catalunya (2017). Museus 2030. Pla de Museus de Catalunya.

Altra àmbit estratègic és l'elaboració del Pla d'actuacions 2018-2021. S'enumeren les actuacions que es preveu dur a terme, s'acompanyen d'una memòria econòmica que les pot garantir i es defineix el sistema d'avaluació d'aquest Pla d'actuacions; l'aplicació del qual s'està consensuant amb les diferents administracions que gestionen el patrimoni museístic.

L'estructura de gestió del Sistema de Museus de Catalunya estarà formada pel Servei de Museus i Protecció de Béns Mobles, l'Agència Catalana del Patrimoni Cultural, el Servei d'Informació i Inventari, les xarxes temàtiques i les xarxes territorials de museus. Pel que fa els instruments de concertació i governança, s'han de definir a partir de l'Acord Nacional per als Museus de Catalunya, entre la Generalitat, les diputacions i els titulars dels museus, per acordar les actuacions i les inversions que es portaran a terme. També es replanteja la composició dels membres de la Junta de Museus de Catalunya.

Més concretament, Museus 2030. Pla de Museus de Catalunya, contempla destinar 215,69 milions d'euros a 31 objectius específics i 67 actuacions i està previst desplegar-se en plans d'actuació quadriennals. Pel període 2018-2021, tenint en compte els objectius generals del Pla, es preveu desenvolupar les següents accions:

1. Crear i desenvolupar el Sistema de Museus:
 - a. Aprovar el Mapa de Museu de Catalunya.
 - b. Tenir en funcionament totes les xarxes territorials.
 - c. Aprovar una nova llei de museus.
2. Reforçar la capacitat i autonomia dels museus:
 - a. Aconseguir que els museus de suport territorials puguin oferir serveis especialitzats a prop de quaranta equipaments museístics i patrimonials.
 - b. Promoure l'autonomia dels museus de titularitat pública.
3. Enfortir els museus nacionals:
 - a. Crear per llei el Museu Nacional de Ciències Naturals de Catalunya.
 - b. Crear per llei el Museu Nacional d'Història de Catalunya (la suma dels actuals Museu d'Història de Catalunya i Museu d'Arqueologia de Catalunya).
4. Millorar la conservació i la gestió de les col·leccions:
 - a. Disposar d'una política nacional d'adquisicions: per la salvaguarda i la custòdia de béns, i, per la coherència de les col·leccions.
 - b. Augmentar els recursos per a l'Adquisició de Béns Culturals pel fons nacional.
 - c. Unificar metodologies i criteris per normalitzar la documentació.
 - d. Tots els museus han de disposar del programa en matèria de gestió documental que resolgui les necessitats de les seves col·leccions.
5. Enfortir la vinculació amb la societat: accés, participació i educació:
 - a. L'accessibilitat com a requeriment per part del Govern.
 - b. Tots els museus han de disposar d'un pla de desenvolupament de públics.
 - c. Tots els museus han de tenir eines i recursos a la seva disposició per desenvolupar projectes socialment innovadors.
6. Incrementar la capacitat de comunicació i visibilitat:
 - a. Visitmuseum, que des del 2017 ja és present a tots els museus acreditats, s'ampliarà amb continguts. S'implementaran audioguies a través de la plataforma Visitmuseum a tots els museus acreditats que ho vulguin.
 - b. Els museus incrementaran la seva activitat comunicativa.
7. Recolzar el sector professional:
 - a. S'haurà modificat el marc legal del personal dels museus establint nous perfils professionals millor adequats a la diversitat dels museus.

- b. Hi hauran recursos professionals oberts en línia.
- c. Les associacions, que són entitats privades, també podran gestionar projectes estratègics amb finançament públic.

2.2.6. Projecte d'Indicadors Culturals per a l'Entorn Municipal (PICEM)

Passo a destacar el projecte d'Indicadors Culturals per a l'Entorn Municipal (PICEM) que es promou des de la Direcció General de Creació i Empreses Culturals de la Generalitat de Catalunya. Es tracta d'un sistema d'indicadors claus sobre l'activitat cultural que realitzen els municipis catalans a fi d'obtenir dades actualitzades i conèixer la seva evolució. Pretén facilitar l'avaluació de les polítiques culturals dels municipis amb programacions estables, la seva incidència i els resultats de l'acció de suport de la Subdirecció General de Promoció Cultural de la Generalitat de Catalunya. Els principals objectius del PICEM són: generar un sistema d'indicadors culturals de l'activitat municipal a partir de la col·laboració entre ajuntaments i Generalitat; oferir eines i crear instruments que permetin avaluar l'activitat cultural municipal de manera sistemàtica, continuada i fiable, tant per part dels ajuntaments com de la mateixa Subdirecció General de Promoció Cultural; i promoure l'intercanvi de bones pràctiques en la gestió de l'activitat cultural de l'entorn municipal i en la captació de nous públics.

D'altra banda, la Direcció General de Creació i Empreses Culturals ha creat un Observatori de la Cultura (<http://publicsculturals.blog.gencat.cat/>) amb l'objectiu d'aconseguir activar més feina pels creadors i augmentar els públics per aconseguir un major retorn econòmic i social de la cultura. També ha configurat la Xarxa Pública de Centres d'Arts Visuals.

La Xarxa Pública de Centres i Espais d'Arts Visuals de Catalunya és el conjunt organitzat d'entitats, públiques i privades, titulars de centres i espais d'arts visuals, que impulsen activitats d'interès públic i d'ens locals que promouen programacions d'arts visuals. Amb aquesta Xarxa, el govern de la Generalitat vol garantir una presència bàsica de les arts visuals contemporànies al país per ajudar a equilibrar el teixit artístic en el conjunt de Catalunya. A criteri de Conxita Oliver⁹¹, aquesta presència vol fer-se de manera coordinada amb l'Administració local i els agents artístics del territori. Els eixos de la Xarxa són: signatura de contractes-programa amb cada centre territorial, amb objectius quantificables; creació d'òrgans de diàleg i intercanvi entre el Departament de Cultura, els ajuntaments i els centres; increment de la coordinació entre els centres de la Xarxa; prioritització de la inversió en activitat per sobre de la destinada a estructura; i sistematització de la presència al sistema dels diferents sectors de l'art contemporani.

⁹¹ Conxita Oliver. Historiadora i crítica d'art. Directora d'Arts Sant Mònica del 2013 al 2014 i actualment responsable de l'Àrea de Difusió i Cooperació Artística de la Generalitat de Catalunya.

Els contractes-programa⁹² (Generalitat de Catalunya, 2010) són una eina de gestió que permet a les administracions públiques finançar projectes per la prestació d'un determinat servei públic.

El govern de la Generalitat va crear la Xarxa a través del Decret 195/2010, de 14 de desembre, de la Xarxa Pública de Centres i Espais d'Arts Visuals de Catalunya, actualment en revisió. Segons recull aquest Decret, poden integrar-se a la Xarxa: les entitats públiques o privades sense ànim de lucre, titulars de centres i espais d'arts visuals que, en el termini de dos anys, financin el cost d'estructura de l'equipament; els ajuntaments i altres ens locals que promouen i gestionen programacions i activitats d'arts visuals en equipaments de titularitat privada i que financen més de la meitat del cost de funcionament de l'equipament, en el termini de dos anys, i que també financin el cost d'estructura de l'equipament; i les entitats privades sense afany de lucre que desenvolupen iniciatives d'activitats d'arts visuals d'interès públic que, en el termini de dos anys, financin el cost d'estructura de l'equipament. Les entitats que formin part dels dos primers punts esmentats han de complir un seguit de requisits establerts a l'article 5 del Decret 195/2010. Així mateix, el Decret estableix les tipologies d'equipaments de la Xarxa i les seves funcions. Les entitats que en formen part es vinculen amb el departament competent en matèria de cultura, per rebre el suport corresponent, a través de diferents mecanismes: contracte-programa, conveni o suport genèric.

Dins d'aquesta Xarxa, la Generalitat té les funcions de promoció i coordinació, mentre que les decisions són preses per cadascun dels ajuntaments implicats. De fet, l'impuls de la Xarxa ha de venir donat per l'aposta dels ens locals per l'art contemporani. Finalment, els Centres d'Arts territorials s'encarreguen de la programació i la gestió, en funció de les decisions preses i les actuacions consensuades.

La Xarxa està formada actualment per vuit centres i manté una estreta relació de col·laboració amb el Museu d'Art Contemporani de Barcelona (MACBA), com a centre de referència de la contemporaneïtat, i amb el Centre d'Arts Santa Mònica. La denominació i la distribució territorial dels centres que formen part apareix recollida en el gràfic següent.

⁹² Departament de Cultura i Mitjans de Comunicació (2008). Decret 136/2008, d'1 de juliol, de reestructuració del Departament de Cultura i Mitjans de Comunicació. Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya Núm. 5170 – 10.7.2008.



Fig. 27. Mapa de la Xarxa Pública de Centres i Espais d'Arts Visuals de Catalunya.

Font. Generalitat de Catalunya. <http://premsa.gencat.cat/pres_fsvp/docs/2012/03/22/15/23/e362045c-bd50-4f68-85f7-f131bb6353d9.pdf> [5/11/2016].

Des de la Direcció General de Creació i Empreses Culturals de la Generalitat de Catalunya (E-5) tenen dos objectius principals:

1. Més feina. Treballar per aconseguir recuperar ocupació pel sector per revertir l'efecte de destrucció de llocs de treball i la precarització de molts d'aquests.
2. Més públic. Treballar per aconseguir fidelitzar a un públic actiu i més participatiu que permeti incrementar els ingressos.

Per aconseguir aquests objectius es treballa en base a tres eixos:

1. Excel·lència
2. Retorn Social
3. Retorn econòmic

El sector creatiu es considera com un sector que crea llocs de treball d'alta qualificació i que està basat en la propietat intel·lectual, per tant genera poca despesa energètica i se'l pot considerar un sector altament sostenible.

Com darrer element d'aquest capítol, cal fer una referència específica a les polítiques sobre el patrimoni que desenvolupa la Diputació de Barcelona. La importància, en termes poblacionals, que assumeix aquesta institució i, sobretot, la rellevància dels seus ajuts i polítiques sobre la gestió del patrimoni en l'àmbit local justifiquen aquesta aproximació específica.

2.3 Diputació de Barcelona

L'Àrea de Cultura de la Diputació de Barcelona actualment s'estructura per serveis: Oficina de Patrimoni Cultural (OPC), Oficina de Difusió Artística (ODA) i Centre d'Estudis i Recursos Culturals (CERC). L'estratègia de col·laboració i suport als museus locals es realitza a través d'una xarxa de serveis que, en termes d'igualtat i respectant el grau d'autonomia propi dels equipaments municipals, genera beneficis mutus i potencia el lliure intercanvi de públics i recursos tècnics. L'actual Oficina de Patrimoni Cultural del 1992 és l'hereva de la Secció de Patrimoni Cultural, que inicialment al 1988 és coneixia amb el nom de Secció Tècnica de Museus.

Roger Marcet, responsable de la Secció Tècnica de Museus de la Diputació de Barcelona, l'any 1988 va impulsar organitzar les primeres Jornades de Museus i Administració Local conjuntament amb els ajuntaments de l'Hospitalet del Llobregat, Granollers, Mataró, Gavà i Barcelona. Després, aquestes jornades s'han celebrat anualment i de forma continuada fins a dia d'avui.

A partir dels debats i reflexions resultants de les dues primeres Jornades de Museus i Administració Local, el 1989 la Secció Tècnica de Museus de la Diputació de Barcelona va convocar una reunió amb representants d'alguns museus locals que va donar lloc a la creació de la Comissió de Cooperació de Museus Locals. Aquesta Comissió s'entenia com un observatori per detectar les necessitats i mancances dels museus locals. El 18 de maig de 1992, coincidint amb el dia internacional dels museus, va promoure una gran campanya de difusió sota el lema *El Museu més gran de Catalunya*, amb l'objectiu de la promoció dels museus locals, en clau de consolidar vies de cooperació i coordinació entre els municipis en temes de patrimoni cultural.

La Comissió de Cooperació de Museus Locals es va constituir formalment el 7 de juliol de 1994, amb la signatura d'un conveni entre la Diputació de Barcelona i alguns ajuntaments que inicialment s'hi van adherir. Els primers ajuntaments que varen formar part d'aquesta Comissió varen ser els d'Argentona, Badalona, Capellades, Cerdanyola, Gavà, Granollers, Igualada, l'Hospitalet de Llobregat, Manresa, Martorell, Mataró, el Prat de Llobregat, Sabadell, Sant Boi de Llobregat, Santa Coloma de Gramenet, Terrassa, Vilafranca del Penedès i Vilanova i la Geltrú. Aquest conveni tenia com a objectius principals la recerca i la cooperació en matèria de gestió, preservació, difusió i promoció dels museus i del patrimoni local; l'intercanvi d'experiències i de coneixements tècnics; i formar i reciclar els professionals dels museus (Diputació de Barcelona, 2008).

L'any 2000, amb Carles Vicente com a Gerent de Serveis de Cultura de la Diputació de Barcelona i després d'un procés obert de reflexió i anàlisi dels canvis que calia introduir, es va transformar la Comissió de Cooperació en la Xarxa de Museus Locals (Fontbona i Gil, 2009). El text del conveni marc d'adhesió a la Xarxa de Museus Locals fou aprovat el 28 de juny de 2001 per la comissió de Govern de la Diputació de Barcelona, i aquest mateix any es comencen a signar els primers convenis d'adhesió per part de 37 museus locals.

Aquesta Xarxa de Museus Locals (XML), sota el lideratge de Carles Vicente i el seu equip, s'ha convertit en un instrument de cooperació, perfectament compatible amb les xarxes temàtiques que es derivaven de l'aplicació i el desenvolupament de la Llei de museus de Catalunya (E-4).

La Xarxa de Museus Locals de la Diputació de Barcelona, segons indica a la seva pàgina web (<http://www.diba.cat/web/opc/default_xml>[5.9.2016]), és una eina de suport i col·laboració dels i per als museus de la província que posa a l'abast dels municipis una sèrie de serveis i accions destinades a millorar la gestió, la conservació i la difusió del patrimoni i dels equipaments museístics amb l'objectiu de que esdevinguin espais referents de preservació de la identitat i la memòria col·lectiva, alhora que nous llocs d'aprenentatge, de socialització, d'oci i de desenvolupament del territori.

Com a objectius generals s'indiquen els d'avançar cap a un model de museu dinàmic, versàtil, pluridisciplinari i connectat amb la realitat i amb la vida de les persones; fer dels museus locals centres de servei públic pròxims i accessibles al ciutadà; i oferir la prestació de serveis directes i cercar fórmules operatives de cooperació supramunicipal en matèria de gestió, preservació, difusió i promoció dels museus i el patrimoni cultural i local que gestionen.

Es concreten, a més, una sèrie d'objectius específics, entre els que destaquen:

- Professionalitzar la gestió dels equipaments museístics, contribuït a la formació i el reciclatge del personal dels museus locals.
- Introduir instruments de qualitat en l'actuació dels museus a nivell de programació, gestió i avaluació dels serveis que ofereixen.
- Millorar els programes d'actuació relacionats amb la conservació i restauració del patrimoni cultural local i fomentar la seva difusió.
- Generar beneficis mutus afavorint economies d'escala; a partir de impulsar lògiques de cooperació i de treball en xarxa i compartir recursos, experiències, criteris i coneixements tècnics.
- Estimular la participació de nous públics i de tots els sectors socials del municipi
- Consolidar els museus locals com a espais culturals de proximitat.
- Potenciar polítiques locals de preservació del patrimoni cultural i millorar l'oferta municipal de serveis, activitats i productes patrimonials locals.

La tasca de la Diputació de Barcelona, amb aquesta línia de treball que ha portat a terme vers els museus i el patrimoni cultural, de ben segur que ha ajudat, en aquests quasi trenta anys, a que els museus locals de la província de Barcelona hagin experimentat una notable evolució. Aquests han tingut la possibilitat de passar de ser centres dedicats exclusivament a la custòdia i conservació del patrimoni a constituir-se en centres de gestió i difusió del patrimoni cultural local, en espais de preservació de la identitat i la memòria col·lectiva, i en plataformes de comunicació i reflexió social entorn els problemes de la societat contemporània.

Les tasques desenvolupades per la Diputació de Barcelona han estat importants per dinamitzar i consolidar accions museístiques des de l'àmbit local. Actualment la XML està formada per 68 museus de 52 municipis, amb un total de 153 equipaments i extensions obertes al públic⁹³, i és coordinada per l'Oficina de Patrimoni Cultural. Pel seu funcionament compta amb una Assemblea general, que es convoca un cop l'any; una Comissió tècnica de seguiment; i Grups de treball específics que es reuneixen periòdicament.

2.4 Àmbit local

Els ajuntaments tenen competències en matèria de cultura i patrimoni, com hem vist anteriorment en l'apartat de legislació (4.2. Espanya i Catalunya). Per entendre les seves polítiques hem de conèixer els seus principals òrgans de govern. El Ple és el màxim òrgan de poder d'un Ajuntament i està format per un nombre determinat de regidors (el nombre està en funció del que s'estableix en l'article 179, del Capítol IV, de la Llei orgànica 5/1985, de regim electoral general)⁹⁴.

L'alcalde és qui presideix l'Ajuntament i n'és la màxima direcció política, representativa i director de personal, i és elegit pels regidors del Ple d'entre els seus membres. Tots els ajuntaments ha de tenir, com a mínim, un tinent d'alcalde, que assistirà a l'alcalde i el substituirà en cas d'absència. Els ajuntaments de més de 5.000 habitants han de tenir una Junta de Govern Local (JGL), i els de menys també poden constituir-la si així ho acorda el Ple. La JGL està formada per l'alcalde i els tinent d'alcalde i les seves funcions són les que els delega el Ple i l'alcalde. Aquesta JGL acostuma a tenir reunions setmanals on aprova els diferents expedients administratius que permeten tirar endavant els projectes i les accions concretes a l'estament tècnic.

Els ajuntaments s'organitzen en Àrees i Serveis, que poden ser diferents segons les dimensions del municipi i les seves singularitats. En alguns casos (ajuntaments de menys de 50.000 habitants) s'organitza en 4 àrees: presidència, serveis interns i desenvolupament, serveis personals i serveis territorials. Dins de cada àrea hi trobem les regidories.

Els museus acostumen a dependre de la regidoria de cultura, turisme o promoció econòmica local, segons l'estructura i els interessos del govern municipal. Per contra, la gestió del patrimoni que forma part del Pla Especial i Catàleg de Patrimoni Arquitectònic, Arqueològic i Paleontològic inclòs en el Pla Urbanístic Municipal (POUM) depèn sempre de l'Àrea de Serveis Tècnics i de la Regidoria d'Urbanisme.

⁹³ Xarxa de Museus Locals (2016). Resum d'activitats 2015. Oficina de Patrimoni Cultural-Diputació de Barcelona.

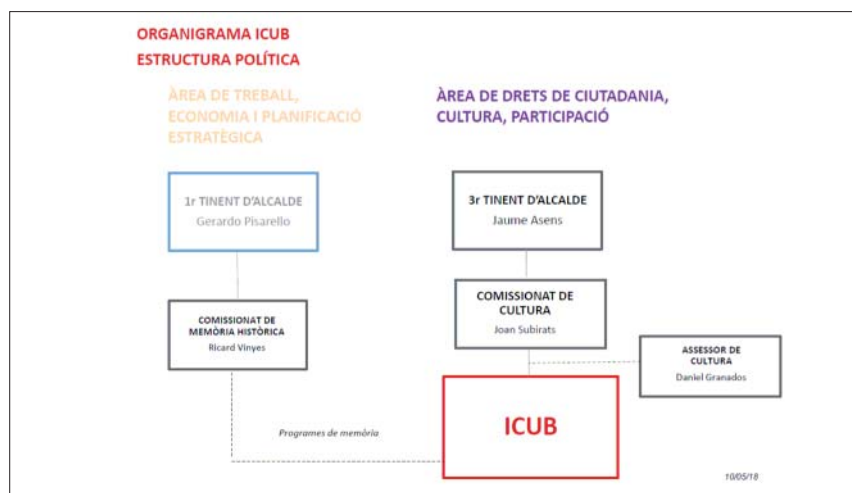
⁹⁴ Ley Orgánica 5/1985, de 19 de junio, del Régimen Electoral General. BOE núm. 147. < <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1985-11672> >[Consulta: 20/7/2016]

Fins fa poc, els museus depenien majoritàriament de les regidories de cultura, però darrerament comença a haver-hi molts museus que depenen de les regidories de comerç, turisme o promoció econòmica local, deixant-se només els temes de cultura popular dins la Regidoria de Cultura. Sigui quina sigui, però, la regidoria de la qual depèn el museu, sempre forma part de l'Àrea de Serveis Personals o l'anomenada Àrea de Serveis a les Persones i Desenvolupament Local. I els museus de gestió directa han de seguir els procediments generals establerts per l'Ens Local com la resta de serveis. Aquest fet comporta moltes dificultats a la gestió diària dels museus, especialment per la lentitud en els procediments i per la singularitat de les accions que ha de portar a terme la institució museística.

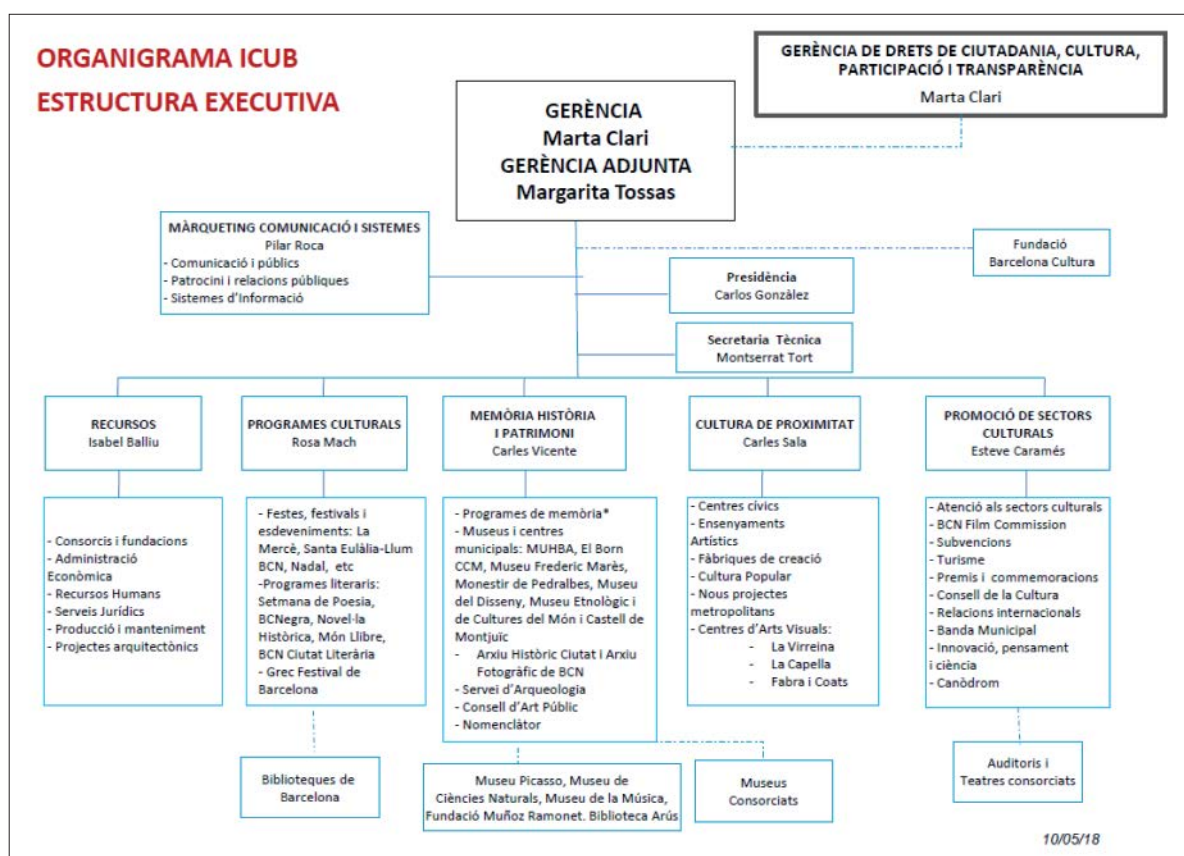
Per altra banda el seguiment del patrimoni inclòs en el Pla Especial i Catàleg de Patrimoni Arquitectònic, Arqueològic i Paleontològic integrat en el Pla Urbanístic Municipal el porta l'arquitecte municipal, i la majoria d'ajuntaments no disposen d'un tècnic de patrimoni per ajudar en aquestes tasques. En aquest cas els museus locals intenten fer un seguiment d'aquest patrimoni, però cada vegada és més insignificant el seu paper. Sovint, des d'urbanisme no se'ls passa tota la informació necessària per poder assessorar a través de les comissions de patrimoni que creen els ajuntaments. Un des motius que ho permetria entendre és el fet que es considera com a tasca principal dels museus la difusió i comunicació, especialment cara al sector del turisme, i no es prioritzen les tasques de recerca, conservació i documentació, pròpies i necessàries en qualsevol institució museística. Un altre motiu important és la manca de personal tècnic en els ajuntaments petits o mitjans, en aquest cas arquitectes, fet que comporta que el volum important de feines que els correspon desenvolupar no els permeti fer el seguiment del patrimoni catalogat com caldria.

En el cas de l'Ajuntament de Barcelona, el municipi més gran de Catalunya, la gestió es porta des de l'Institut de Cultura de Barcelona (ICUB). Creat el 1996, com a òrgan únic de totes les funcions municipals en matèria de cultura a partir de la fusió de l'Àrea de Cultura de l'Ajuntament, de l'Institut Municipal Barcelona Espectacles i del Centre gestor de museus. Des de l'1 de gener de 2006 l'Institut de Cultura s'ha constituït com una Entitat Pública Empresarial Local (EPEL). Una modalitat d'ens públic prevista per llei que dona plena capacitat jurídica i autonomia de gestió a l'Institut de Cultura per portar endavant els seus programes i projectes, fet que permet molta més agilitat en la seva gestió (<<http://lameva.barcelona.cat/barcelonacultura/cal/cub>> [10/05/2018]).

Tant mateix, alguns d'aquests museus gestionats per l'ICUB han creat una fundació per fer més àgils alguns procediments, especialment els relacionats amb les contractacions.



Quadre 13. Organigrama de l'ICUB. Estructura política.

Font: <<http://lameva.barcelona.cat/barcelonacultura/ca/icub>>. [10/5/2018].

Quadre 14. Organigrama de l'ICUB. Estructura executiva.

Font: <<http://lameva.barcelona.cat/barcelonacultura/ca/icub>> [10/5/2018].

A Catalunya els canvis més significatius s'han produït amb la creació de l'Institut Català de les Indústries Culturals (ICIC)⁹⁵ l'any 2000, que permet un nou model de governança molt més dinàmic. Aquest institut, per portar a terme les seves funcions, pot establir convenis amb entitats públiques i privades, constituir societats mercantils o participar-hi, concedir ajuts, coproduir productes culturals i establir formes de col·laboració amb

⁹⁵ Actualment porta el nom d'Institut Català d'Empreses Culturals (ICEC).

totes les empreses culturals privades i amb les administracions públiques; és una eina que ha permès fer evolucionar les empreses culturals, des d'una lògica privada. La constitució del Consell Nacional de la Cultura i les Arts (CoNCA) a l'any 2009 com a Entitat Autònoma de Difusió Cultural, inscrita a la International Federation of Arts Councils and Culture Agencies (IFACCA), té com a funcions bàsiques: participar en el disseny de la política de suport a la creació artística i cultura i en la seva promoció. El CoNCA, però, degut a les discrepàncies polítiques, als grups de pressió de les empreses culturals i a l'aplicació d'una política liberal contra la crisi s'ha convertit en un simple organisme d'assessorament de l'administració. També s'han creat l'Oficina de Suport a la Iniciativa Cultural (OSIC) que està en funcionament des de l'any 2012 i té les funcions d'aprovar les bases reguladores i les convocatòries d'ajuts en matèria cultural i tramitar i resoldre els procediments de concessió d'ajuts en aquesta matèria. I l'Agència Catalana de Patrimoni Cultural (ACPC), que es posa en funcionament l'any 2013. Aquesta agència ha de ser l'encarregada de proporcionar els serveis als museus, però de moment només treballa en temes de comunicació i reserves. Està creant una central de reserves pels museus que gestiona directament la Generalitat amb la voluntat d'ampliar els serveis a la resta de museus del país, però pagant perquè una de les funcions de l'agència és captar ingressos. La primera acció ha estat obrir la web educació-cultura per fer les reserves dels escolars directament, enlloc de redirigir-los cap a la web del museu concret i que sigui aquest que gestioni directament la seva reserva (E-2). Aquesta acció ens porta pensar que s'està treballant per fer desaparèixer els departaments pedagògics dels museus impulsats entre els anys vuitanta i noranta del segle passat.

Aquests organismes han estat creats amb la voluntat de permetre millorar la gestió, incrementar els públics i els ingressos, però sobretot han d'ajudar a planificar i treballar d'una forma més activa amb les empreses privades mitjançant l'ús dels contractes programa.

L'increment de les partides pressupostàries en cultura va molt lligat als anys preelectorals o a la preparació de grans esdeveniments. I a partir del 1993 comencen a baixar de forma important les partides destinades a cultura. A nivell municipal aquesta caiguda és molt important entre el 1993 i el 2012, on la major part del pressupost el destinen als actes de les festes populars. I, a partir del 2008, amb la crisi econòmica els pressupostos de cultura es reuneixen a un 50% de forma generalitzada i sense tenir en compte les prioritats estratègiques en cada cas. En aquest sentit cal dir que els pocs plans estratègics de cultura que es redacten ho fan els ajuntaments, que els utilitzen sobretot com a instruments de comunicació política (Manito, 2008). Entre els problemes pressupostaris important que tenim avui hi trobem el manteniment dels grans equipaments de titularitat pública construïts, en època de bonança, sense haver definit bé ni el programa d'usos ni les necessitats de manteniment. Davant de la necessitat d'aconseguir més públics, molts museus han optat per una política de preus baixos pensant que incrementarien el nombre d'usuaris, però no ha estat així. Per aquest motiu podem pensar que les accions que s'han treballat per la formació en cultural també han fracassat. Un altre element a tenir en compte, per entendre la problemàtica

contemporània, és el fet de la globalització del mercat de consum cultural. En aquest sentit, el govern espanyol ha apostat per reforçar la presència als països d'Amèrica Llatina, per la cooperació internacional i s'ha treballat a nivell europeu per aconseguir cofinançament per projectes culturals.

Bonet (2016: 42) afirma que *la praxis de les polítiques culturales en España, más allá de la inevitable heterogeneidad, presenta un marcado sesgo sectorial centrado en políticas de oferta más que en políticas de demanda y formación cultural*. A partir d'aquests arguments podem dir que la crisi ha estat una oportunitat desaproveitada.

A criteri de Rius Ulldemolins (Rius-Ulldemolins y Rubio, 2016), la planificació estratègica dins la política cultural local de les grans ciutats espanyoles està molt lligada a l'urbanisme i als grans esdeveniments. Alguns exemples els trobem en ciutats com Barcelona que, després dels Jocs Olímpics del 1992 i del projecte de transformació urbanística del barri del Raval, al 1995 crea l'Institut de Cultura de Barcelona (ICUB); a Sevilla l'any 2006, seguint el model barcelonès, després de l'Exposició Universal del 1992 va crear l'Institut de Cultura i las Arts (ICAS) com entitat pública empresarial; a Bilbao l'any 1997 s'inaugura el Museu Guggenheim, institució que ha ajudat a transformar la imatge de la ciutat; el cas de Saragossa cal dir que sempre ha treballat amb una política clara de descentralització dels equipaments culturals, tant en els barris com en les zones rurals més allunyades, però no ha estat fins després de l'Exposició Universal del 2008 que s'han visualitzat; Santiago de Compostela, tot i tenir una política cultural més jerarquitzada, amb l'atractiu del Camino de Santiago s'ha convertit en la capital turística de Galícia; i finalment la ciutat de València, amb una política cultural molt marcada pel conflicte identitari valencià i pel model dels grans esdeveniments imposats per la Generalitat Valenciana, especialment amb el projecte de la Ciutat de les Arts que comença l'any 1996, crea una conselleria de Grans Projectes a l'Ajuntament. En totes aquestes ciutats la cultura forma part de les seves estratègies de promoció econòmica, però el consens social i la participació ciutadana són desiguals, sent més coherent en els models desenvolupats a Barcelona, Saragossa o Sevilla, o més espectacularitzats en el cas de Bilbao, Santiago de Compostela o València.

CAPÍTOL III

GESTIÓ I FINANÇAMENT DELS MUSEUS I DEL PATRIMONI CULTURAL

En aquest capítol s'analitzen els models de gestió i finançament que s'han aplicat al llarg del segle XX als museus i al patrimoni cultural i, fonamentalment, els que s'apliquen avui en dia a Catalunya. Òbviament, es tenen en compte la legislació vigent i tots els canvis, analitzats prèviament, que donen lloc a les transformacions en curs pel que fa la gestió de les institucions museístiques i del patrimoni cultural.

3.1 Gestió del patrimoni cultural

El concepte gestió prové del llatí, de la paraula *gestio*, la qual fa referència a l'acció i a la conseqüència d'administrar alguna cosa. En aquest sentit, la gestió implica portar a terme un seguit de diligències que fan possible la realització d'una operació, per tant engloba les idees de governar, dirigir, ordenar i organitzar una determinada cosa o situació. En general gestionar és treballar amb els recursos disponibles; administrar-los de forma eficient, sempre amb un objectiu concret i prenent decisions al respecte. Cal, en aquest ordre i en principi, treballar sota els paràmetres d'optimitzar temps i recursos.

El tret específic del Gestor de Patrimoni Cultural és el fet que ha de gestionar els béns culturals de tota la ciutadania; uns elements que, a més, ha de conèixer en profunditat (Melendo, 2015). És en aquest sentit que l'Associació Espanyola de Gestors del Patrimoni Cultural (<<http://www.gestioncultural.org>> -consulta 20/04/2016-) determina que el gestor cultural ha de ser molt eficient en l'administració dels recursos culturals, humans i econòmics, i la seva tasca ha de ser ordenada en quant al desenvolupament dels objectius socials que afecten al patrimoni cultural.

Des de la perspectiva empresarial un dels contribuents més influents, als conceptes moderns de gestió, ha estat Fayol⁹⁶ (1841-1925) qui considera que la gestió consisteix en sis funcions bàsiques:

1. Previsió
2. Planificació
3. Organització
4. Comandament
5. Coordinació
6. Control

Fayol és considerat el pare de la Teoria Clàssica de l'Administració i el precursor del model administratiu en què la divisió del treball desenvolupa un paper important. Per altra banda, Mary Parker Follet⁹⁷ (1868-1933) va definir la gestió com una filosofia, com *l'art de fer les coses a través de persones*. Va abordar problemes tant actuals com l'ètica, el poder i la forma de dirigir per aconseguir una major eficiència i eficàcia dels treballadors. Fou una de les primeres defensores d'un enfocament més humanista, que dona prioritat al coneixement de la conducta, de les necessitats i actituds en el lloc de treball, així com a les interaccions socials i processos de grup. I va obrir noves àrees d'estudi teòric gràcies a conceptes com l'empoderament, avui plenament vigent. Els enfocaments que donen importància i significació al treball humà, a les persones considerades com un recurs que cal potenciar tenen a autors com Mintzberg (1984) com a referents, i les seves premisses poden seguir-se en Drucker (2016), entre molts altres.

Derivat de la perspectiva esmentada de Fayol, un aspecte que cal tenir en compte és que en l'àmbit de la gestió s'utilitza sovint el concepte management, que vol dir direcció i descriu l'activitat del director o dels principals directius d'una organització. Però si parlem de patrimoni cultural, el gestor és més aviat el mediador entre la creació, la participació i el consum cultural. Un professional capaç d'ajudar a desenvolupar el treball artístic i cultural i inserir-lo en una estratègia social, territorial o de mercat.

En aquesta línia, Robert Muro⁹⁸ fa un anàlisi de la figura del gestor cultural públic, que va sorgir entre els anys vuitanta i noranta del segle XX i va tenir molta influència i poder sobre les polítiques culturals del nostre país, constituint-se en el principal protagonista de les programacions de les institucions culturals que dirigia. Però l'arribada de la crisi econòmica, que ha comportat una important reducció del pressupost públic destinat a la programació cultural, ha posat als gestors culturals davant d'un nou repte. Aquest nou repte comporta reconvertir el model de gestió cultural utilitzat fins el moment, basat en comprar i programar, sent avui necessari incorporar a aquest model totes les energies socials, econòmiques i ciutadanes possibles. Així doncs, aquestes habilitats comporten la necessitat de parlar, també, de mediador i no merament de gestor cultural.

⁹⁶ <<https://www.gestiopolis.com/14-principios-administracion-henri-fayol/>> [consulta:9/10/2017]

⁹⁷ Domínguez Bilbao y García Dauder, 2005.

⁹⁸ Robert Muro. Gestor Cultural. Director de l'empresa El Muro. <<http://www.robertmuro.com/2017/03/el-gestor-cultural-ha-muerto-viva-el-mediador-cultural/>>. [Consulta: 19/11/2017].

La mediació cultural té com a prioritats treballar amb la gestió de públics, el màrqueting cultural, la captació de recursos, la capacitat de generar sinèrgies entre els sectors públic i el privat, la utilització dels nous territoris de comunicació que ofereixen les xarxes socials, la capacitat de dissenyar projectes i avaluar-los, així com la generació d'estratègies de participació ciutadana i de democratització de la pròpia gestió. El nou paper de la gestió cultural passa per fer de mediador entre la societat, els creadors i les institucions culturals públiques.

Així doncs, els mediadors culturals són els professionals especialitzats en facilitar el diàleg entre les diferents parts amb l'objectiu de trobar una solució. Aquesta figura sorgeix com a resposta a la necessitat del museu de promoure noves vies de comunicació amb el visitant i de posar al seu abast els continguts desplegats. El mediador cultural ha de conèixer la diversitat cultural i ha de saber interpretar-la, per això cal tenir habilitats per a l'escolta activa o la gestió de les emocions.

En aquest ordre, la teoria sociocultural de Lev Vygotsky (1979) posa l'accent en la participació proactiva de les persones en l'ambient que els envolta, afirmant que el desenvolupament cognitiu és fruit d'un procés col·laboratiu. Aquest psicòleg rus dona importància a la figura del mediador en l'àmbit de l'aprenentatge, definint aquest professional com la persona que ajuda a l'altre a reconèixer els trets significatius del seu entorn, ja siguin físics o socials sobre una experiència present o passada. El mediador filtra i organitza els estímuls i els evidencia, ajuda a trobar el sentit de l'univers. Per Vygotsky, la cultura és l'instrument principal pel desenvolupament individual, les persones són els únics éssers que la creen i és amb ella com van adquirint coneixement i desenvolupant-se. La cultura proporciona les orientacions que estructuraven el comportament de les persones, tot el que els humans perceben com a desitjable o no desitjable depèn de l'ambient, de la cultura a la que pertanyen i de la societat en que viuen. És a partir d'aquesta argumentació que es pot sostenir que l'aprenentatge és intervingut, que sempre existeix una persona que fa de mediador.

La figura del mediador requereix, amb tota probabilitat, un seguit d'orientacions que en els nostres dies es configuren a partir de bones pràctiques sobre les seves feines de gestió.

3.1.1 Manual de bones pràctiques

En la III Conferència Estatal de la Cultura⁹⁹, celebrada durant el mes de març del 2017 a Valladolid, la Federació Estatal d'Associacions de Gestors Culturals va obrir un debat, a tots els professionals de la cultura, per una nova redacció del Llibre Blanc de Bones Pràctiques. L'equip de redacció està dirigit per Rafael Morales i Juan Antonio Jara¹⁰⁰, i

⁹⁹ <<https://conferenciacultura.es/programa/>>. [Consulta: 19/11/2017]

¹⁰⁰ Rafael Morales és president de la Federació Espanyola d'Associacions de Gestors Culturals, de la Associació de Gestors Culturals d'Andalusia i de la Ibèrica de Gestors Culturals. Juan Antonio Jara es gestor cultural, *community manager* i gerent de l'empresa Diavolo Producció Cultural.

té com a objectiu principal assentar les bases perquè els professionals que gestionen la cultura ho facin amb qualitat verificable i avaluable, mentre que els seus objectius específics passen per:

1. Promoure la responsabilitat efectiva per part de les persones dedicades a aquesta professió en tres instàncies: artística-cultural, social i institucional.
2. Donar eines útils per posar en pràctica la transversalitat a la qual està abocat l'exercici d'aquesta professió.
3. Formalitzar la professió atenent la complexitat legislativa en relació a la cultura.
4. Comunicar a la societat el paper de la gestió cultural com element constituent del seu sistema cultural, social i polític.
5. Implicar l'acció de la gestió cultural professional en els diferents dispositius institucionals que vénen a garantir el bé comú en la nostra societat.
6. Establir un paquet de serveis culturals definit i reconoscible, així com procurar un protocol d'indicadors de qualitat de la gestió cultural.

Des del màster de gestió cultural de la Universitat Oberta de Catalunya i de la Universitat de Girona, i tenint en compte la Guia de Bones Pràctiques de la gestió cultural de l'Associació de Professionals de la Gestió Cultural de Catalunya (APGCC), s'han detallat quatre aspectes imprescindibles per la professió del gestor cultural¹⁰¹

1. Ha de fer de mediador entre la creació, la participació i el consum cultural.
2. Ha de poder desenvolupar un treball artístic i cultural, i articular la seva inserció en una estratègia social, territorial i de mercat.
4. Ha de tenir una visió panoràmica del sector cultural, on completi la viabilitat del projecte cultural del que es responsabilitza en tots els camps que es relacionen: socials, polítics, territorials i de mercat.
5. Ha d'estar qualificat per poder desenvolupar de forma satisfactòria les responsabilitats assumides.

Aquests aspectes ens ajuden evidenciar que un tècnic de cultura o un animador sociocultural no poden ser considerats gestors culturals. Aquests professionals poden participar en les activitats culturals, però difereixen molt dels quatre aspectes imprescindibles esmentats. Cal afegir que el manual de bones pràctiques de la gestió cultural indica, en les competències, que per a desenvolupar de forma satisfactòria aquesta professió cal treballar amb: a) **eficàcia**, que és la capacitat d'aconseguir l'objectiu marcat, apostant per una millora constant mitjançant una actitud proactiva i cooperant amb l'equip; b) **eficiència**, que és l'equilibri entre els recursos i el resultat, a

¹⁰¹ <<http://gestiocultural.blogs.uoc.edu/2016/06/>>. [Consulta: 19/11/2017].

partir de l'harmonia entre les condicions econòmiques, socials, territorials i tècniques, tenint sempre present la qualitat, la sostenibilitat i la innovació com elements indispensables de les bones pràctiques d'un gestor cultural; c) **criteri** per abordar el projecte i saber apostar per a la millor opció, amb coneixement de la matèria per prendre les decisions d'una forma raonada; d) **coneixement** suficient per valorar i interpretar el treball, el projecte i el talent, a partir del diàleg entre l'artista i el gestor; i e) **flexibilitat** per adaptar-se als canvis constants i donar respostes adaptades a les circumstàncies, aportant iniciativa i capacitat emprenedora amb el treball d'equip.

Artur Duart¹⁰², en el bloc de MagmaCultura, reflexiona sobre aquests nous reptes de la gestió cultural esmentant que qualsevol organització cultural ha de treballar per aconseguir l'excel·lència i la qualitat en el servei que proporciona, cosa que no sempre succeeix. Parteix de l'afirmació que la gestió cultural té un seguit de deficiències cròniques degudes a la quasi permanent manca de recursos que condicionen la professió. Argumenta que en la gestió de la cultura intervenen, per una banda, les administracions i les fundacions privades, per l'altra la indústria cultural i, finalment, les iniciatives derivades de la pròpia gestió dels recursos culturals i la creació de projectes. També subratlla la progressiva presència tecnològica -des de les aplicacions de les tecnologies de la informació a les dels mitjans audiovisuals-, encara que poc definida dins d'aquest sector. Aquesta presència dependrà de les actituds dels professionals, si es vol que prengui força i que no derivi en un enfrontament entre el nou i el vell pel que fa les formes de treballar.

D'altra banda, des de la perspectiva institucional sempre es parla de garantir l'accés a la cultura per tothom a través de les polítiques culturals. És per aquest motiu que necessitem nous models de gestió que permetin uns resultats qualitius i quantitatius. I que permetin, també, fer possible que els projectes que s'engeguen i es gestionen no quedin només en l'estètica de les polítiques locals o nacionals, sinó que arribin a implicar-se en el desenvolupament social i econòmic del país.

En aquest mateix sentit, pel que fa a les fundacions han de complir amb els seus objectius fundacionals, però han d'evitar convertir-se en simples organismes de gestió d'avantatges fiscals. Per eludir aquest fet es fa del tot necessari aprofundir en la Llei de fundacions i de mecenatge, facilitant el treball a totes les fundacions privades que gestionen una part important de la cultura del nostre país. Alhora que caldria demanar a les mateixes fundacions que s'adaptessin als nous models de gestió basats en l'eficàcia, en l'interès general i en el suport a la cultura, ja sigui pública o privada. Les institucions privades, que poden tenir més agilitat en la seva gestió, han d'estar alerta per detectar les oportunitats existents en el marc de les seves activitats. Caldria, en aquest sentit, que l'administració pública, les fundacions i les entitats privades s'aproximessin a l'idea de que la cultura pot ser un element determinant en les polítiques socials, en l'àmbit del turisme i en l'àmbit de la creativitat; amb propostes culturals atractives i d'interès per a sectors de població el més amplis possibles.

¹⁰² Artur Duart. President executiu de MagmaCultura, una de les empreses de serveis culturals més importants del país. <<http://marmacultura.com/blog/>>. [Consulta: 20/09/2017].

Per altra banda, l'autor abans esmentat (Duart) indica que les empreses culturals pateixen una crisi que les porta a fer evolucionar el negoci o a tancar-lo. A Catalunya, en aquests últims anys ha tancat un important nombre d'elles. Ens trobem davant d'un canvi estructural d'un sector que es fonamenta en la producció, distribució i comercialització dins d'uns canals molt concrets. L'arribada de la digitalització fa plantejar a determinat tipus d'empreses culturals un canvi de model de negoci i, fins i tot, de producte. Per altra banda, la digitalització obre moltes noves oportunitats de negoci i no oblidem que, com a contraposició a l'ús i la demanda d'aquestes noves tecnologies, s'està produint un ressorgiment de la cultura presencial, sobretot amb els espectacles teatrals o musicals. Cal precisar, però, que si bé els espectacles teatrals i musicals van resistir bé els primers anys de la crisi, des de fa un temps també estan retrocedint en nombre d'espectadors (E-6).

Pel que fa a les iniciatives derivades de la pròpia gestió dels recursos, majoritàriament dependent de les institucions, cada dia tenen més pes en tots els àmbits de la cultura. Acostumen a ser projectes que comencen només amb un interès purament cultural i no tenen responsabilitat directa en la gestió institucional, ni cap fons per comercialitzar. Això els permet fer interessants aportacions en R+D+i a la cultura amb innovació i especialització, fet que, a més, els permet generar nous productes i noves oportunitats de negoci pel sector de la indústria cultural. També són una bona referència per a les institucions implicades, per tal de crear, dinamitzar, comunicar i gestionar els mateixos recursos i productes culturals. Al territori espanyol existeixen moltes iniciatives, força professionalitzades i amb un alt nivell d'excel·lència. Aquestes són el resultat del treball de persones d'un sector econòmic que creuen en la cultura com a motor de canvi i transformació social. Per això, cal facilitar la normalització de la gestió cultural i de les organitzacions que poden ser necessàries pel canvi metodològic, conceptual i estratègic de la cultura i la societat.

Des d'aquesta perspectiva s'entén que, avui en dia, el patrimoni participi d'una dinàmica cultural activa i actualitzada i que prengui una nova dimensió econòmica, social i ocupacional, convertint-lo en un element de desenvolupament territorial. Aquest fet comporta que des de la vessant política es repensi el model de museus del territori i especialment el seu model de gestió, per dotar-los d'instruments que facilitin la seva acció en pro de la dinamització econòmica i del desenvolupament local¹⁰³, sobre el qual poden actuar de forma efectiva.

¹⁰³ El desenvolupament local (o més en general, el territorialment localitzat) és un aspecte que ha rebut diversos tipus d'aportacions. Entre els autors que l'han abordat podem mencionar a: Alburquerque (2002); Lope (2013); Blanco i Gomà (2002); Esparcia i Escribano (2012); o Hernando (2007), entre d'altres.

3.1.2 Agència Catalana del Patrimoni Cultural (ACPC)

En aquesta línia dels nous models de gestió del patrimoni cultural, a Catalunya, l'exconseller de Cultura de la Generalitat de Catalunya, Ferran Mascarell, va impulsar el projecte de l'Agència Catalana de Patrimoni Cultural (ACPC), basant-se en gran part en el model de l'English Heritage¹⁰⁴. Aquesta agència s'encarrega de gestionar tots els monuments i institucions que són propietat de la Generalitat de Catalunya o que són gestionats per aquesta, tot combinant la titularitat pública amb la participació del sector privat i del teixit associatiu català. L'ACPC és un ens públic amb personalitat jurídica pròpia que està regulat per la Llei 7/2011, del 27 de juliol, de mesures fiscals i financeres.

Segons la definició que consta en la pròpia pàgina web de la Generalitat de Catalunya¹⁰⁵:

L'Agència Catalana del Patrimoni Cultural és una entitat de dret públic, amb personalitat jurídica pròpia, creada mitjançant la Llei 7/2011, del 27 de juliol, de mesures fiscals i financeres. Va començar a treballar l'1 de gener de 2014, després de l'aprovació dels seus estatuts, el 23 de juliol de 2013.

L'Agència Catalana del Patrimoni Cultural té per missió gestionar, amb relació al medi urbà i natural que l'acull, el patrimoni cultural de la Generalitat amb criteris d'integritat, sostenibilitat i eficiència. A més, l'Agència dona suport al departament competent en matèria de cultura en les activitats programades per executar les polítiques establertes per la unitat competent en matèria de patrimoni cultural.

L'Agència té adscrits 38 monuments i 6 equipaments culturals.

Les funcions que realitza l'Agència Catalana del Patrimoni Cultural són, entre d'altres:

1. *Dinamitzar el patrimoni cultural mitjançant la cooperació entre agents públics i privats per millorar-ne la promoció, la conservació i la gestió, especialment establint estratègies de suport i col·laboració amb els ens locals.*
2. *Fomentar la vinculació del patrimoni cultural amb el desenvolupament territorial i paisatgístic i amb el desenvolupament econòmic, per tal de generar nous recursos destinats a la promoció i conservació d'aquest patrimoni.*
3. *Fomentar l'ús del patrimoni cultural i dels equipaments, prestant una atenció especial a l'educació i al turisme cultural en col·laboració amb el departament competent en matèria de turisme; millorar-ne la vinculació amb la comunitat i la internacionalització, i fomentar les pràctiques associades a la conservació i divulgació d'aquest patrimoni.*
4. *Prestar serveis de restauració, conservació, rehabilitació, excavació arqueològica, millora de la qualitat i posada en valor de béns culturals i de divulgació i d'informació en matèria de patrimoni cultural.*

¹⁰⁴ English Heritage (Patrimoni Anglès) és l'organisme públic que protegeix i promou el patrimoni històric d'Anglaterra. Administra un gran nombre de monuments històrics i llocs arqueològics, però també té grans responsabilitats en la conservació, registre i protecció del conjunt del patrimoni històric anglès.

¹⁰⁵ <http://cultura.gencat.cat/ca/departament/estructura_i_adreces/organismes/dgpc/accio/agencia_patrimoni/> [consultada: 28/8/2017].

5. *Promoure la formació, la recerca i la transferència de coneixement en tots els àmbits del patrimoni cultural, i la incorporació de les tecnologies de la informació i la comunicació a la gestió i la informació en matèria de patrimoni cultural.*
6. *Gestionar la xarxa de monuments i jaciments arqueològics de titularitat de la Generalitat i els equipaments patrimonials adscrits al departament competent en matèria de cultura.*
7. *Facilitar la participació de la ciutadania en la gestió i la promoció del patrimoni cultural, incloent en aquest àmbit el foment del patrocini, del mecenatge i del voluntariat.*

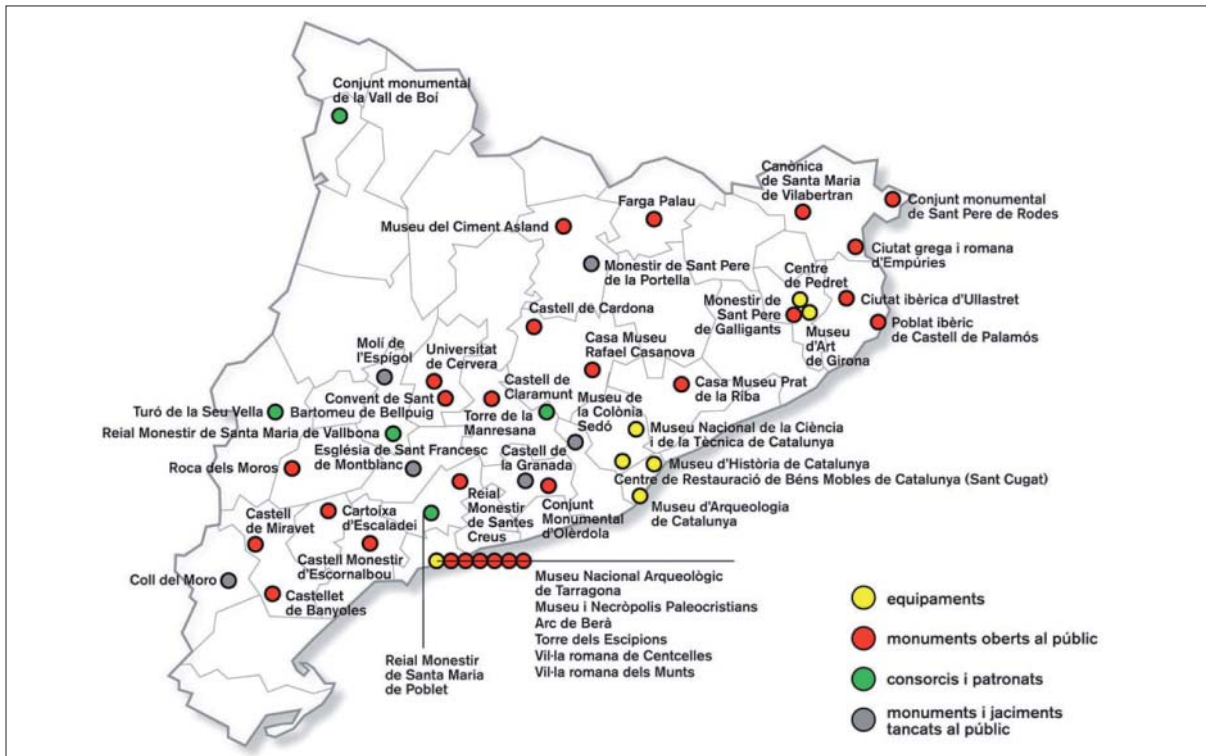


Fig. 28 Mapa de monuments i equipaments culturals.

Font: Generalitat de Catalunya. <http://cultura.gencat.cat/web/contenut/dgpc/serveis/agencial/imatges/estatic/mapa_acdpc_2016.jpg>. [Consulta 20/11/2017].

Agafant l'anàlisi realitzat per F. Xavier Menéndez (E-2), sobre el text refós de la Llei de l'Agència Catalana del Patrimoni Cultural a partir de l'apartat corresponent de la Llei 7/2011, del 27 de juliol, de mesures fiscals i financeres¹⁰⁶ amb les modificacions introduïdes per la Llei 11/2011, del 29 de desembre, de reestructuració del sector públic per a agilitar l'activitat administrativa¹⁰⁷, a continuació es passa a citar les modificacions i addicions que es varen introduir en els diferents articles.

¹⁰⁶ Llei 7/2011, del 27 de juliol, de mesures fiscals i financeres. DOGC Núm. 5931 de 29.7.2011. <<http://www.gencat.cat/eadop/imatges/5931/11208007.pdf>>[consulta: 20/8/2017].

¹⁰⁷ Llei 11/2011, de 29 de desembre, de reestructuració del sector públic per agilitzar l'activitat administrativa. DOGC Núm. 6035 de 30.12.2011. <<http://www.gencat.cat/eadop/imatges/6035/11362096.pdf>>. [consulta: 20/8/2017].

Modificacions introduïdes

En l'apartat 3 de l'article 72 del Capítol VI, entitats culturals Secció Primera, referent a les funcions de l'Agència Catalana del Patrimoni Cultural, es remarca la importància que es treballi especialment per a la promoció i difusió del patrimoni cultural a partir d'un treball conjunt entre els agents públics i privats. Aquest treball ha d'ajudar a aconseguir un major desenvolupament econòmic en els territoris. També remarca la importància de potenciar el treball conjunt amb el sector de l'educació i el turisme per fomentar les pràctiques associades a la conservació del patrimoni i a la divulgació internacional d'aquest.

En l'article 73, òrgans de govern, del Capítol VI, entitats culturals Secció Primera, referent a les funcions de l'Agència Catalana del Patrimoni Cultural, estableix quins són els òrgans de govern de l'Agència Catalana del Patrimoni Cultural: el Consell d'Administració i la direcció.

En l'article 76, règim de personal, del Capítol VI, entitats culturals Secció Primera, referent a les funcions de l'Agència Catalana del Patrimoni Cultural, estableix que aquest es regirà pel dret laboral i que els processos selectius seran públics, tot i que s'hi podrà adscriure personal funcionari de les administracions.

Addicions de nous articles

En l'apartat 3 de l'article 72 del Capítol VI, entitats culturals Secció Primera, referent a les funcions de l'Agència Catalana del Patrimoni Cultural, se li atorguen les competències en tasques de protecció, inventari i catalogació de béns, restauració, d'intervencions arqueològiques i les d'impulsar xarxes temàtiques i territorials.

En l'article 73 *bis*, Consell d'administració, del Capítol VI, entitats culturals Secció Primera, referent a les funcions de l'Agència Catalana del Patrimoni Cultural, detalla els organismes de gestió que tindrà i les tasques que portarà a terme cadascun.

En l'article 73 *ter*, funcions del consell d'administració, del Capítol VI, entitats culturals Secció Primera, referent a les funcions de l'Agència Catalana del Patrimoni Cultural. En aquest article queden definides totes les competències i funcions que li queden assignades per llei.

En l'article 73 *quater*, estructura i règim dels equipaments gestionats per l'Agència Catalana del Patrimoni Cultural, del Capítol VI, entitats culturals Secció Primera, referent a les funcions de l'Agència Catalana del Patrimoni Cultural. En aquesta estructura, per llei, hi queden inclosos els museus nacionals

En l'article 73 *quinquies*, estatuts de l'Agència Catalana del Patrimoni Cultural, del Capítol VI, entitats culturals Secció Primera, referent a les funcions de l'Agència Catalana del Patrimoni Cultural, es determina que els estatuts seran aprovats pel Govern per mitjà d'un decret.

En aquest apartat hi trobem derogats alguns articles de la Llei 17/1990, del 2 de novembre, de museus:

- Article 20.2 on diu que cada museu nacional gaudeix de personalitat jurídica pròpia, perquè aquesta passa a tenir-la l'ACPC.
- Article 21, que fa referència a les funcions de l'òrgan superior de govern, entre les que destaquem que els museus nacionals estaran regits per aquest òrgan i assumirà les funcions de representació, gestió i control econòmic, elaboració dels plans anuals d'actuació i de construcció i renovació dels edificis. També intervindrà en els intercanvis de materials dels museus, en l'aprovació i acceptació de béns per les col·leccions dels museus i proposarà a la Junta de Museus el dels directors i administradors dels museus nacionals.
- Apartats 3, de la disposició addicional 2, on diu que l'Entitat Autònoma Museus d'Arqueologia, adscrita al Departament de Cultura, té per objecte la gestió del Museu d'Arqueologia de Catalunya i del Museu Arqueològic de Tarragona.
- Apartat 5, de la disposició addicional 2, on s'indica que es faculta el Govern perquè estableixi els estatuts de la nova entitat. Sense que determini com s'incorporaran els representants de les Diputacions provincials a aquest òrgan superior de govern.
- Apartat 3, de la disposició addicional 4, on s'indica la creació de l'entitat autònoma de dret públic per la gestió del Museu de la Ciència i de la Tècnica de Catalunya, adscrita al Departament de Cultura.
- Apartat 4, de la disposició addicional 4, que faculta el Govern perquè estableixi els estatuts de la nova entitat autònoma de dret públic amb què es gestionarà el Museu de la Ciència i de la Tècnica de Catalunya.

També en aquest apartat hi trobem derogats o modificats alguns decrets corresponents al desplegament de la Llei 17/1990, de 2 de novembre, de museus perquè no entrin en contradicció legal amb les funcions i competències que se li atorguen a l'ACPC:

- El Decret¹⁰⁸ 150/1991, de l'1 de juliol, pel qual s'aproven els Estatuts del Museu de la Ciència i de la Tècnica de Catalunya.
- El Decret¹⁰⁹ 47/1996, del 6 de febrer, de creació i d'estructuració del Museu d'Història de Catalunya.
- El Decret¹¹⁰ 294/2003, del 2 de desembre, pel qual s'aproven els Estatuts de l'Entitat Autònoma Museus d'Arqueologia.

¹⁰⁸ <<https://dogc.vlex.es/vid/decret-aproven-estatuts-museu-ncia-cnica-36274364>> [consulta:08/07/2017]

¹⁰⁹ <<https://dogc.vlex.es/vid/febrer-estructuracio-museu-hist-ria-36573776>> [consulta:08/07/2017]

¹¹⁰ <<https://dogc.vlex.es/vid/aproven-aut-noma-museus-arqueologia-16209333>> [consulta:08/07/2017]

- El Decret¹¹¹ 304/2011, del 29 de març, de reestructuració del Departament de Cultura queda modificat en l'Article 27, apartat 2, en referència al Museu d'Història de Catalunya i al Centre de Restauració de Béns Mobles.
 - El Decret 304/2011, del 29 de març, de reestructuració del Departament de Cultura, queda modificat l'Article 35, apartat 2.
 - El Decret 304/2011, del 29 de març, de reestructuració del Departament de Cultura, en el seu Article 41 on s'indica les funcions que corresponen a la Direcció del Museu d'Art de Girona, assimilada orgànicament a servei.
- a) El Decret 304/2011, del 29 de març, de reestructuració del Departament de Cultura, en el seu Article 46 on s'indica que el Museu d'Història de Catalunya manté les funcions previstes al Decret 47/1996, de 6 de febrer, de creació i d'estructuració del Museu d'Història de Catalunya, així com les funcions que li corresponen d'acord amb el Decret 239/1992, de 13 d'octubre, de gestió desconcentrada de museus, i determina la seva estructura.
 - b) El Decret¹¹² 304/2011, del 29 de març, de reestructuració del Departament de Cultura de l'Àrea de Gestió de Monuments, en el seu Article 47, amb rang orgànic de secció es defineixen les seves funcions.
 - c) El Decret¹¹³ 304/2011, del 29 de març, de reestructuració del Departament de Cultura sobre el Centre de Restauració de Béns Mobles, en els seus Articles 48 i 49 s'hi determinen les seves funcions.

Totes aquestes modificacions es varen realitzar pensant amb els estatuts que regiran l'Agència Catalana de Patrimoni Cultural (ACPC), i que varen ser aprovats mitjançant el Decret 198/2013, de 23 de juliol, pel qual s'aproven els Estatuts de l'APC, la qual va entrar en funcionament l'1 de gener de l'any 2014.

La Llei de museus (17/1990, del 2 de novembre) necessita una actualització, però cal que sigui després d'aprovar el pla de museus definitiu. Un pla de museus consensuat amb el sector i amb la resta d'agents i aprovat per la Junta de Museus de Catalunya. Paral·lelament cal revisar i aprovar una nova Llei de patrimoni cultural català (9/1993, de 30 de setembre). Aquesta llei marc ha de servir per poder aprovar la resta de lleis sectorials. La Llei de patrimoni cultural català del 1993 no s'ha desplegat mai i fou aprovada tres anys després de la llei sectorial de museus.

Menéndez (1990) analitza els incompliments i contradiccions de l'aplicació de la Llei de museus, recomana no demorar la seva reforma i que al mateix temps es treballi en la reforma de la Llei de patrimoni cultural català. En referència als incompliments que analitza passo a destacar-ne dos:

¹¹¹ Decret 304/2011, del 29 de març, de reestructuració del Departament de Cultura.

¹¹² Decret 304/2011, del 29 de març, de reestructuració del Departament de Cultura.

¹¹³ Decret 304/2011, del 29 de març, de reestructuració del Departament de Cultura.

- No convocar les subvencions de concurrència durant varis anys, malgrat que la llei obliga a aprovar un pla anual d'ajuts pels museus registrats. Mentre que alguns museus no registrats han estat subvencionats amb ajuts no reglats, fet que no està permès per l'actual Llei de museus de Catalunya.
- No desplegar els SAM que estaven previstos en la Llei.

En els darrers anys, al marge de la Llei de museus, hem vist com s'han anat desplegant les xarxes territorials i les xarxes temàtiques; s'han aprovat lleis com la de l'ACPC que vulnera la Llei de museus, passant la personalitat jurídica pròpia dels museus nacionals a l'Agència i deixant-los sense autonomia.

Coincidint amb els criteris establerts per Menéndez (1990), la nova llei de museus hauria de ser flexible, garantir l'autonomia en la gestió dels museus i incorporar a la Junta de Valoració i Exportació, que en la legislació vigent fou creada a partir d'un decret (Decret 175/1999, de 29 de juny). Per contra, no és convenient legislar sobre els perfils professionals de les plantilles dels museus, perquè cada museu, segons les col·leccions que custodia, requerirà d'uns perfils professionals concrets, ni tampoc incloure els instruments de gestió del museu, com és el cas de l'ACPC o altres que puguin aparèixer.

A continuació, per entendre i poder aplicar el millor model de gestió per les institucions museístiques i el patrimoni cultural, s'aborda la qüestió de la titularitat dels equipaments i de les seves col·leccions.

3.1.3 Titularitat dels museus i del patrimoni cultural

Jurídicament, s'entén per persona jurídica a qui el Dret reconeix la capacitat d'establir relacions jurídiques, és a dir la capacitat per tenir drets i obligacions (Pañuelas, 1998). D'entre els éssers que el Dret els reconeix personalitat, una primera classificació bàsica és la que distingeix les persones físiques i les persones jurídiques. Les jurídiques es poden classificar en titularitat pública i privada.

Museus de titularitat pública són aquells que depenen d'una Administració pública. En el cas de Catalunya la titularitat dels museus pot ser de:

1. L'Administració Estatal.
2. L'Administració Autònoma.
3. D'una Administració Supralocal: Diputacions o Consells Comarcals.
4. D'un Ens Local.
5. Altres Administracions públiques com les universitats.

Museus de titularitat privada són aquells que depenen de:

1. Una persona física.
2. De societats jurídiques:
 - a. Associacions.
 - b. Fundacions.
3. Eclesiàstics.

Els museus eclesiàstics, tot i tractar-se de museus privats, tenen connotacions públiques i un marc jurídic especial. Dins l'església podem trobar museus que depenen d'estructures col·legials diferents:

1. Parroquials, que acostumen a ser col·leccions d'art sacre exposades en dependències parroquials. Un exemple seria el Museu de Santa Maria del Mar a Barcelona.



Fig. 29. Basílica de Santa Maria del Mar de Barcelona

Font: <http://3.bp.blogspot.com/santa_maria_del_mar/> [consulta: 11/12/2017]



Fig. 30. Museu Capitular de Girona

Font: <<http://www.ruralesdata.com/multimedia/turismo/gerona/museu-capitular-de-la-catedral-girona-gerona-01.jpg>> [Consulta: 11/12/2017]

2. Capitulars o Catedralicis, que depenen del Capítol de Canonges. Un exemple seria el Museu Capitular de Girona.



Fig. 31. Museu Episcopal de Vic

Font: <https://www.aiguesvic.com/image/image_gallery?uuid=cac603e6-1ecc-49f5-8159-a4e1598f5ef0&groupId=12547&t=1438252791783>

[Consulta: 11/12/2017]



Fig. 32. Museu del Monestir de Poblet

Font: <<https://www.larutadelcister.info/sites/default/files/styles/800x/public/Museu%20del%20Reial%20Monestir%20de%20Poblet%20%283%29.JPG?itok=kpR6EJv8>> [Consulta: 11/12/2017]



Fig. 33. Museu del Monestir de Montserrat

Font: <<https://egipte.org/wp-content/100momiamontserratambmonjo.jpg>> [Consulta: 11/12/2017]

3. Diocesans, que depenen directament dels bisbats. Un exemple és el Museu Episcopal de Vic.
4. D'Ordres Religioses. Uns bons exemples serien el Museu de Poblet o el Museu de Montserrat.

Més del 70% del patrimoni de l'Estat Espanyol és de titularitat privada i pertany a l'Església Catòlica.

Dels més de mil museus registrats en el buscador de museus d'Espanya¹¹⁴ sabem que 139 són titularitat de l'Administració General de l'Estat, mentre que la resta pertanyen a altres administracions o a institucions privades. D'aquests 139:

- 83 del Ministeri d'Educació, Cultura i Esport.
- 16 de la Direcció General de Belles Arts i Béns Culturals i d'Arxius i Biblioteques.
- 64 han estat transferits a les Comunitats Autònomes, mitjançant convenis.
- 56 museus estan adscrits a altres departaments ministerials, organismes autònoms, Reials Acadèmies, etc.
- El Museo Nacional del Prado és un Organisme Públic Especial, el Museo Nacional Centre d'Art Reina Sofía és un Organisme Autònom i el Museu Nacional del Teatre és de gestió exclusiva de l'Institut Nacional d'Arts Escèniques i Música (INAEM).

A Catalunya¹¹⁵ actualment hi ha 114 museus registrats i moltes col·leccions obertes al públic que no reuneixen els requisits legals per formar part del registre de museus de la Generalitat.

Cal tenir en compte que sovint és difícil diferenciar o dividir les institucions museístics en públiques i privades. O bé dir que depenen d'una institució o d'una altra. A la titularitat, de vegades, se superposen institucions diverses. Hi ha museus conformats alhora per la Generalitat, Ajuntaments o altres organismes públics i, alhora, també per institucions de dret privat (fundacions, associacions,...), o per l'Església.

Podem trobar-nos el cas que les col·leccions siguin de diversos titulars i l'edifici, on estan ubicades, sigui d'un altre titular. Aquest fet comporta una dificultat afegida alhora de gestionar l'equipament, i ens porta a la creació de models de gestió compartits. Un exemple n'és el Museu Nacional d'Art de Catalunya, on l'edifici és propietat de l'Ajuntament de Barcelona i les col·leccions tenen diferents titularitats: Diputació de Barcelona, Generalitat de Catalunya, Església Catòlica, Fundacions i particulars. En aquest cas, el museu està gestionat per un consorci format per l'Ajuntament, la Diputació de Barcelona, la Generalitat de Catalunya i el Ministerio de Cultura d'Espanya (que hi

¹¹⁴ <<https://www.mecd.gob.es/cultura-mecd/ca/areas-cultural/museos/los-museos-estatales/historia/introduccion.html>>. [Consulta: 11/12/2017]

¹¹⁵ <http://cultura.gencat.cat/ca/departament/estructura_i_adreces/organismes/dgpc/temes/museus/el_sistema_de_museus_de_catalunya/registre-de-museus-de-catalunya-00001/> [consulta: 11/12/2017]

participa pressupostàriament). A més, darrerament s'ha creat una fundació privada per millorar els ritmes de la gestió i, sobretot, els mecanismes de finançament del Museu. Cal recordar que des de l'aprovació de l'ACPC el museu ha perdut la seva personalitat jurídica pròpia.

Seguidament entrem a descriure els models de gestió aplicats a les institucions museístiques i al patrimoni cultural que tenim, segons les normatives vigents a Catalunya i Espanya i analitzant les problemàtiques que comporten.

3.1.4 Models de gestió

Per decidir quin és el millor model de gestió que es pot aplicar per dirigir una institució museística o al patrimoni cultural, a més de la normativa vigent s'ha de tenir en compte la seva titularitat.

Pel que fa a les institucions museístiques i al patrimoni cultural de titularitat privada, els models de gestió que es poden aplicar són: persona física, associació, fundació i societat mercantil (Peñuelas, 1998).

Persona física. Només cal ser major d'edat per tal de constituir aquest model de gestió. És, però, poc aconsellable, tot i que quan un col·leccionista comença a tenir la necessitat d'obrir els seus espais privats al públic, acostuma a utilitzar aquest model de gestió. En el moment que els ingressos que deriven de la gestió museística i/o del patrimoni tenen un volum important, aquesta figura ja no és aconsellable i s'acostuma a buscar un altra figura de gestió que li permeti més rendibilitat. Un exemple seria el Museu del Joguet de Catalunya, fruit del col·leccionista Josep Maria Joan i Rosa, que en els seus inicis va adoptar el model de gestió de persona física i que, en aquests moments, té una gestió compartida entre l'Ajuntament de Figueres i la Generalitat de Catalunya¹¹⁶, mentre que la titularitat de la col·lecció segueix en mans d'una persona física (<<http://www.mjc.cat/>> [consulta:28-8-2017]).



Fig. 34. Museu del Joguet de Catalunya.

¹¹⁶ <http://cultura.gencat.cat/web/.content/convenis/documents_k137/estatics/k137-003_2012.pdf> [consulta:28/8/2017]

L'Associació. És una entitat sense ànim de lucre que per constituir-la només calen tres socis fundadors. Cal simplement redactar una acta, que es pot fer com a document privat sense notari, on hi constin la voluntat, els objectius i la redacció dels estatuts que l'hauran de regir el seu funcionament. Seguidament s'ha d'inscriure l'acta i els estatuts al Registre d'Associacions del Departament de Justícia de la Generalitat i, a continuació, al Registre de l'Ajuntament que correspongui per poder demanar ajuts a través de les subvencions de concurrència. Un exemple és l'Associació Museu-Centre d'Interpretació de la Vall del Lord (<http://associacioculturalvalldelord.com/ca/el-museu-centre-dinterpretacio-vall-de-lord/>) [consulta: 24/8/2017]. Aquesta associació va ser fundada al 1946, per un grup de persones de Sant Llorenç de Morunys interessades pel patrimoni cultural i paisatgístic de la Vall de Lord, i l'any 2002 varen constituir legalment l'associació.



Fig. 35. Museu-Centre d'Interpretació de la Vall del Lord

Fundació Privada. És una entitat sense afany de lucre i amb una finalitat d'interès general. Per constituir-la cal fer una escriptura pública, que s'ha d'inscriure en el Registre de Fundacions del Departament de Justícia de la Generalitat. En l'acta de constitució cal fer-hi constar la dotació inicial de la fundació, és a dir el patrimoni que, en constituir-se la fundació, queda vinculada a les finalitats fundacionals. Aquest patrimoni pot estar constituït per diners o per altres béns. El fundador o fundadors estableixen els estatuts i la composició de l'òrgan de govern que s'anomena patronat.

A Catalunya hi ha un nombre important de fundacions culturals i també específicament de fundacions creades per artistes amb finalitats de caràcter museístic, com la Fundació Joan Miró (<https://www.fmirobcn.org/ca/llei-de-transparencia/>), la Fundació Vila Casas (<http://www.fundaciovilacasas.com/>), la Fundació Tàpies (<https://www.fundaciotapies.org/site/spip.php?rubrique1372>), o la Fundació Gala-Salvador Dalí (<https://www.salvador-dali.org/ca/fundacio-dali/la-fundacio-dali/>). És important tenir en compte que la Llei estatal 30/1994, coneguda com a Llei de mecenatge, i la Llei 49/2002¹¹⁷, d'incentius fiscals al mecenatge, estableixen un règim fiscal força favorable per constituir fundacions privades. La qual cosa no treu que es faci necessari reformular-les i actualitzar-les.

¹¹⁷ Ley 30/1994, de 24 de noviembre, de fundaciones y de incentivos fiscales a la participación privada en actividades de interés general. Ley 49/2002, de 23 de diciembre, de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo.

**Fundació
Joan Miró**
* J ...
Barcelona

FUNDACIÓ
VILA CASAS


FUNDACIÓ
GALA-SALVADOR DALÍ

Fig. 36. Anagrames Fundació Joan Miró, Fundació Vila Casas i Fundació Gala-Salvador Dalí
Font: <www.fmirobcn.org/ca/> <www.fundaciovilacasas.com/> <www.salvador-dali.org/ca/> [consulta: 29/11/2017]

La Fundació Vila Casas va ser creada el 1986 pel farmacèutic i col·leccionista d'art Antoni Vila Casas. Actualment el seu patrimoni consta de tres museus d'art contemporani i dos espais d'exposicions temporals: Museu de Pintura Contemporània Can Framis, Museu de Fotografia Contemporània, Museu d'Escultura Contemporània Can Mario, Espai Volart i Palau Solterra. El patronat està format per: un president, un president d'honor, un vicepresident, 8 vocals, un secretari i un tresorer. I l'equip de gestió està format per: un director general, un gerent, un director d'art, un cap de premsa i comunicació, un cap d'exposicions, un director dels espais de l'Empordà i un responsable amb el seu equip per cada equipament.

La Fundació Joan Miró fou creada pel mateix artista l'any 1975 i està regida per un Patronat, constituït per representants del món artístic i empresarial català, de la Generalitat, de l'Ajuntament de Barcelona i del Ministerio de Cultura. El Patronat consta d'un president, un vicepresident, un secretari, 23 membres del patronat, un director i un sotsdirector-gerent.

La Fundació Gala-Salvador Dalí fou creada l'any 1983 per voluntat del propi artista i està organitzada a partir d'un Patronat, actualment format per 21 membres que es distribueixen en dos grups: un de 12 patrons vitalicis i un de 9 patrons institucionals nomenats per les administracions de: l'Estat espanyol, la Generalitat de Catalunya, l'Ajuntament de Figueres i l'Ajuntament de Cadaqués. Alhora, aquests 21 patrons s'agrupen en tres comissions de treball o eixos de gestió: la Comissió Econòmica, la Comissió de Relacions Externes i la Comissió Artística. El funcionament diari ve regit per un Comitè de Direcció integrat pel president de la Fundació, la direcció del Centre d'Estudis Dalinians que gestiona el Fons Documental i el departament de Conservació i Restauració, el secretari general i el gerent.

Finalment, una **Societat mercantil** és una agrupació de persones amb un capital comú que posen en marxa una empresa, amb la finalitat d'obtenir beneficis i distribuir els guanys entre els seus membres. De societats mercantils n'hi ha de diverses classes; les més conegudes són les societats anònimes i les de responsabilitat limitada. Tot i que la Llei de museus 17/1990, inclou el concepte de no perseguir finalitats lucratives, no exclou que un museu pugui ser gestionat per una societat mercantil (o per una fundació lligada a una empresa) com a activitat paral·lela a l'activitat empresarial principal. Exemples en aquest sentit són, entre altres, el Museu del Gas de Barcelona, gestionat

per Gas Natural, S.A. (<<http://www.fundaciongasnaturalfenosa.org/museo/cal/historia-del-museo/>>), el Museu de la Ciència¹¹⁸, gestionat per la Fundació “La Caixa”, o el Museu del Ferrocarril de Vilanova i la Geltrú, gestionat per la Fundación de los Ferrocarriles Españoles (RENFE)¹¹⁹ (<<http://www.museudelferrocarril.org/>>).



Fig. 37. Museu del Ferrocarril, Vilanova i la Geltrú Fig. 38. Museu del Gas de Barcelona.

Com a exemples, el Museu del Gas està gestionat per la Fundación Gas Natural Fenosa fundada el 1992 per GAS NATURAL FENOSA, amb l'objectiu de treballar amb la divulgació i sensibilització en temes d'energia i medi ambient. El Museu del Ferrocarril de Vilanova i la Geltrú es va inaugurar el 1990 i està gestionat per la institució Fundación de los Ferrocarriles Españoles que a través del seu Patronat delega la gestió ordinària a una Comissió de Govern. La fundació està organitzada amb cert grau de complexitat, en 4 direccions: Control de Gestió i Administració; Assessoria Tècnica; Projectes Especials; Museu del Ferrocarril de Madrid, i Museu del Ferrocarril de Catalunya; 5 àrees d'activitats: R+D+i; Formació; Comunicació Sectorial i Via Lliure; Patrimoni Històric i Turisme Ferroviari; i Cultura i Comunicació Corporativa, i 2 àrees de suport, Serveis en Xarxa i Producció Editorial, i Comercial i Desenvolupament de Negoci.

Per altra banda, i pel que fa a les institucions museístiques i al patrimoni cultural de titularitat pública, els models de gestió que es poden aplicar i que es descriuran breument pel cas de Catalunya són quatre: Òrgan de l'Administració, Organisme Autònom Administratiu, el Consorci i l'entitat pública empresarial local.

Òrgan de l'Administració. És l'article 236.3 de la Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases del Régimen Local, i el Decreto Ley 2/2003 Text refòs de la Llei municipal i de règim local de Catalunya, els que permeten configurar aquesta figura especial amb un Consell d'Administració i una gerència. Per fer-ho s'ha d'obrir una secció pròpia en el pressupost de l'ens local corresponent i s'han de portar mecanismes específics de comptabilitat. En aquest cas, la gestió del museu es regirà pels mateixos procediments que la gestió dels restants serveis de l'Administració pertinent. El personal pot ser funcionari o laboral i la majoria dels museus local de Catalunya actualment es regeixen per aquest model de gestió. (<http://portaljuridic.gencat.cat/cal/pjur_ocults/pjur_resultats_fitxal?action=fitxa&documentId=320821>).

¹¹⁸ <<http://www.museologia.cat/wp-content/uploads/2014/03/4.3.-Experi%C3%A8ncies.-Mnem%C3%B2sine-3.pdf>> [consulta:28/8/2017].

¹¹⁹ <https://www.ffe.es/fundacion/pdf/FFE_Folleto_institucional.pdf>. [consulta:28/8/2017].

Amb aquest model de gestió hi trobem, entre molts d'altres, el Museu Municipal de Llívia o el Museu Arxiu de Calella.

El Museu Municipal de Llívia va néixer el 1965 quan la Diputació de Girona va adquirir el pots i estris del segle XVII al XIX procedents de la farmàcia Esteva de Llívia. I actualment també gestiona l'oficina de turisme de la vila. Pel que fa el Museu Arxiu de Calella, va ser fundat el 1959 per iniciativa d'un grup de persones de Calella interessades pel patrimoni local.



Fig.39. Museu Municipal de Llívia



Fig. 40. Museu Arxiu De Calella

Els Organismes Autònoms Administratius abans es coneixien com a Fundació Pública. Aquesta figura és una entitat de Dret públic que depèn de l'administració pública i està dotada de personalitat jurídica pròpia i de patrimoni i tresoreria també propis. Es crea per acord del Ple de la corporació i s'estructura mitjançant un òrgan de govern anomenat patronat i un director-gerent. Els membres del patronat són designats per l'Administració de qui depèn l'organisme autònom administratiu i hi poden participar representants d'altres entitats. El personal pot ser funcionari o laboral i la gestió econòmica compta amb una caixa pròpia. Un exemple és el Museu del Càntir d'Argentona (<<http://www.museucantir.org/ca/el-mseu/el-museu>>).

El Museu del Càntir d'Argentona va ser fundat el 1975 i els seus orígens es relacionen amb la Festa del Càntir, celebrada des del segle XVII i recuperada el 1951, a causa d'un "vot de poble" a Sant Domènec, per protegir Argentona d'una greu pesta. Està regit per un Patronat, amb un President i una Junta de Govern, que en determina les directrius mestres i que un director gerent porta a terme.



Fig.41. Museu del Càntir d'Argentona

Un **Consorti** és una entitat pública de caràcter associatiu, dotada de personalitat jurídica pròpia i constituïda per diverses administracions públiques o per administracions públiques i entitats privades sense finalitat de lucre, per a la realització de finalitats d'interès comú. Estan regulats per l'article 7 de la Llei estatal 30/1992 de 26 de novembre. En l'acord de constitució d'un consorci se n'aproven els estatuts, que han d'establir les finalitats de l'entitat, la seva organització i el seu règim econòmic. Hi ha d'haver sempre un Consell rector, Ple o Junta de Govern, amb representants de totes les entitats associades i amb un nombre de membres proporcional a l'aportació de cadascuna d'elles. El personal és habitualment laboral, tot i que en determinats casos pot haver-hi personal funcionari aportat per alguna de les administracions consorciades.

Cal remarcar que des de la dècada de 1990 es van constituir molts consorcis que gestionaven museus i patrimoni cultural. Però, aquests darrers temps, la tendència de les Administracions públiques ha estat deixar de formar part dels consorcis i canviar el model de gestió cap a una gestió més directa.

En qualsevol cas, per la selecció del millor model de gestió a aplicar als museus i el patrimoni cultural és molt important, també, preveure les fonts de finançament que permeten els diversos models que es poden utilitzar. Com s'ha indicat, en el darrer període de crisi econòmica la tendència de les administracions públiques, en referència al model de gestió aplicada als museus i al patrimoni cultural, és d'aconseguir tenir la gestió directa. Això està comportant la desaparició de molts consorcis i ens autònoms locals i, com a resultat, existeixen importants dificultats per poder gestionar conjuntament amb l'empresa privada. Un exemple d'aquest model de gestió és el Museu D'Art Contemporani de Barcelona (MACBA) <http://www.macba.cat/uploads/transparencia/estatuts_MACBA2015_CAT.pdf> [consulta:24/8/2017].



Fig.42. MACBA

El MACBA va néixer l'abril de 1988 amb la creació d'un Consorci integrat per la Generalitat, l'Ajuntament de Barcelona i la Fundació Museu d'Art Contemporani de Barcelona. Al 2007 s'incorporà el Ministerio de Cultura de l'Estat Espanyol als òrgans de govern, fet que va comportar aprovar uns nous estatuts. Les tres administracions públiques que integren el Consorci aporten els recursos pel funcionament ordinari del Museu, mentre que la Fundació MACBA té com a finalitat generar els recursos econòmics per tal de configurar-ne la col·lecció pròpia. El Consell General del Consorci del MACBA està format per:

- Presidenta: Alcalde o alcaldessa de l'Ajuntament de Barcelona.
- Vicepresident primer: Conseller/a de Cultura de la Generalitat de Catalunya.
- Vicepresident segon: Secretari/a d'Estat de Cultura.
- Vicepresidenta tercera: President/a de la Fundació MACBA.
- Vocals: 10 de l'Ajuntament de Barcelona, 5 de la Generalitat de Catalunya, 5 de la Fundació MACBA, 2 del Ministeri de Cultura, 1 interventor/a, 1 secretari/a, 1 director/a i una persona més com a gerent.

Finalment, un institut municipal de cultura és un exemple **d'entitat pública empresarial** local, d'acord amb la legislació reguladora del règim local. Té personalitat jurídica pròpia, capacitat jurídica i autonomia de gestió pel compliment de les finalitats establertes en els seus estatuts. L'institut ha d'estar inscrit dins d'una de les Àrees Municipals, a la qual li correspon la supervisió. Es regeix pel dret privat, excepte en la voluntat dels seus òrgans en l'exercici de les potestats que li siguin atribuïdes i en els aspectes regulats per la legislació local vigent i la legislació jurídica-pública que resulti d'aplicació. Un exemple és l'Institut de Cultura de l'Ajuntament de Barcelona (ICUB) <<http://www.bcn.cat/cultura/docs/estatutsicb15112005.830.pdf> > [consulta: 19/06/2018].

Davant la necessitat de treballar conjuntament amb el sector privat, especialment el del turisme, com s'ha tractat en apartats anteriors, els museus necessiten disposar d'una

certa autonomia en la gestió, en bona part per tal d'eludir la lentitud de la gestió pròpia de l'administració pública. Per contra, s'està aplicant tot el contrari, el model de gestió directa per part de les administracions i en major mesura en l'àmbit local. Així, podem dir que demanar als museus que siguin més competitius en termes de mercat és una utopia o, al menys, es converteix en un objectiu poc factible en aquests moments.

Per tal de completar les qüestions abordades fins ara, a continuació s'exposaran les mecàniques del joc en les museografies per incrementar els visitants i els canals de finançament legals que es disposa per la gestió dels museus i del patrimoni cultural.

3.1.5 El creixent ús de la gamificació

L'any 2003, quan Nick Pelling, fundador de la consultora Conundra, ofereix utilitzar les mecàniques de joc com a recurs per vendre productes de consum, fou la primera vegada que s'utilitzà la paraula gamificació (Marczewski, 2013).

Actualment els usuaris de les institucions museístiques busquen trobar-hi experiències que els permetin tenir una interacció activa i gratificant. I és en aquesta línia que s'està aplicant la metodologia que ens ofereix la gamificació. En els darrers anys, aquesta mecànica de joc s'està aplicant de forma exponencial als museus amb l'objectiu d'aconseguir transmetre coneixements fent que els usuaris visquin experiències singulars i úniques.

Per aconseguir crear experiències *gamificades* d'èxit, utilitzant totes les eines que coneixem i les que ens ofereixen les noves tecnològiques, cal tenir en compte què volem que visqui l'usuari, què se li explicarà i quines són les mecàniques necessàries per aconseguir que tot sigui viscut com un joc. En aquest sentit, Werbach (2012) presenta la gamificació com l'ús d'elements de jocs i tècniques de disseny de jocs en contextos que no són jocs: es busca l'ús de mecanismes de joc però sense que el resultat sigui un joc. Gamificar és fer viure experiències de joc en un entorn no lúdic; s'intenta trobar arguments que permetin diferenciar el concepte gamificació del concepte joc.

El centre d'una activitat *gamificada* és l'usuari¹²⁰. Hem de fer tot el possible per dissenyar-li una experiència rica, un repte motivador. Per això, cal saber com és el nostre usuari i conèixer quins són els reptes que el motiven, per tal que l'activitat dissenyada permeti que cada usuari aconsegueixi els seus propis reptes i que el jugador mantingui l'interès durant el joc (Marczewski, 2013).

D'altra banda, moltes de les activitats *gamificades* que es destaquen passen a ser només activitats amb un disseny lúdic, però sense una estructura veritable de joc. I és que l'estructura de joc no és una cosa que es defineixi externament, és una definició que només la pot fer la persona que està jugant.

¹²⁰ <http://blogs.cccb.org/lab/article_gamificar-vol-dir-fer-jugar/> [consulta:27/08(2017)].

L'autor de jocs de taula James Ernest, diu que el joc s'ha de concebre com un sistema creat a partir d'una estructura que embolcalli el jugador des del principi amb una narrativa immersiva, amb unes regles ben estructurades que permetin a tots els jugadors tenir l'oportunitat d'assolir el repte; així com unes mecàniques relacionades amb el tema que despertin l'interès continuat i unes dinàmiques, entre els jugadors, que assegurin la comunicació i el gaudi dels usuaris durant tot el procés del joc (<<http://cheapass.com/about-james-ernest/>> [consulta: 28/08/2017]).

El creador d'una activitat *gamificada* haurà de dedicar una bona estona a respondre: com puc aconseguir que l'usuari participi activament en l'activitat proposada? En un entorn no lúdic el primer pas és definir quin és aquest tema, després cal decidir els objectius que es volen aconseguir. Un cop s'ha marcat l'objectiu, cal pensar en l'usuari per veure quin tipus de mecànica de joc li servirà millor per arribar a aconseguir-lo. I, seguidament, ja ve la resta: la història que ho embolcalla tot, les dinàmiques que apareixen entre els jugadors, la manera com farem entrar els usuaris en el món que hem creat i, la part més important, les proves per assegurar que s'ha aconseguit l'objectiu fixat. En una activitat ben dissenyada, els premis no són necessaris perquè l'activitat en si mateixa ja és el premi.

Per assegurar una immersió al món que proposem, podem generar una capa de narrativa sobre l'equipament, les peces o el recorregut. No cal que sigui una història profunda, pot ser un petit gest o un repte interessant. I finalment, tal com passa en qualsevol activitat, cal imaginar-se que l'usuari, sigui de l'edat que sigui, arriba a casa després de visitar l'equipament i explica què ha fet amb una frase curta. La frase és l'essència del nostre objectiu, ha d'amagar què volem que hagi viscut i què volem que recordi.

A continuació exposaré tres exemples que proposa Oriol Ripoll¹²¹, un dels grans especialistes a casa nostra en gamificació:

1. *Find the future* és una experiència pionera i interactiva creada especialment per al centenari de New York Public Library (NYPL) per la famosa dissenyadora Jane McGonigal, amb Natron Baxter i Playmatics¹²².

A través d'una aventura, durant la nit, va jugar a l'interior de l'edifici Stephen A. Schwarzman un joc en línia, *Find the Future* que combina missions del món real amb pistes virtuals i amb col·laboracions en línia, totes inspirades en 100 obres de les col·leccions de la Biblioteca Pública de Nova York.

El joc està dissenyat per capacitar als joves a trobar el seu propi futur, aportant-los cara a cara escrits i objectes de persones amb extraordinaris recorreguts vitals. El joc va començar el 20 de maig de 2011, com a part del cap de setmana del Festival

¹²¹ Oriol Ripoll. Autor de jocs per a projectes educatius, publicitat, lleure, experiències de comunicació, trobades i experiències formatives. Professor de creació de jocs a Enti, al grau de videojocs de la UB. <<https://cafesdepatriomoni.wordpress.com/2015/03/13/gamificacio-i-patrimoni-cultural-a-divendres-del-patrimoni/>> [consulta: 10/09/2017] i <<http://blogs.uab.cat/corep/videos/>> [consulta: 10/09/2017].

¹²² <http://exhibitions.nypl.org/100/digital_fun/play_the_game> [consulta: 10/09/2017].

del Centenari de NYPL, amb un esdeveniment “Escriure tota la nit” dins de l’edifici emblemàtic de la Cinquena Avinguda i el carrer 42.

Els jugadors, majors de 18 anys, van explorar les 70 milles de pilars de l’edifici i, utilitzant ordinadors portàtils i telèfons mòbils, seguien indicis de tresors com la còpia de la Declaració d’Independència de la Biblioteca de Thomas Jefferson. Després de trobar cada objecte, cada un dels 500 jugadors va escriure breus assaigs personals inspirats en la seva recerca, per exemple: com escriure bé la Declaració? L’objectiu del joc, guanyar-lo, era aconseguir escriure un llibre col·laboratiu basat en aquestes històries personals sobre el futur i aquest volum s’afegia a les col·leccions de la Biblioteca. A aquest joc s’hi pot sumar qualsevol persona de la ciutat o del món, utilitzant els telèfons mòbils, ordinadors personals o ordinadors gratuïts de qualsevol de les 90 ubicacions de NYPL.

2. A l’exposició *High society* de la Wellcome Collection de Londres¹²³ es va crear un videojoc on el jugador, a través del repte que suposava el joc, es familiaritzava amb el comerç del te i l’opi al delta del riu Perla. El joc era la porta d’entrada per als més curiosos a entendre què s’explicava a l’exposició.
3. Al Born Centre Cultural de Barcelona, *La ciutat amagada*¹²⁴ és una activitat que es realitza dos cops l’any, en la qual els usuaris han de resseguir un fet històric i descobrir qui va fer alguna cosa determinada interpretant enigmes, analitzant el jaciment del centre i vivint la història com una partida de videojoc amb tres pantalles diferents.

El punt de partida és la narració d’un fet històric. Un cop creada la història, es selecciona un personatge real i es passa a analitzar la seva biografia, s’acompanya de gravats, textos i pistes dissenyats expressament pel joc que ajuden a resoldre el cas. La solució de cada enigma és un repte personal.

A criteri dels especialistes de la gamificació, les institucions museístiques tan sols han començat a aplicar aquesta metodologia i el joc és, encara, una assignatura pendent. Marín i Hierro, destaquen algunes experiències d’èxit que s’han realitzat en museus¹²⁵, com són:

1. *El PixHunting*¹²⁶, una iniciativa de la Diputació de Barcelona que proposa una gimcana fotogràfica geolocalitzada, a partir de l’ús d’una aplicació per a mòbil gratuïta, que permet una participació activa en la descoberta del patrimoni d’un entorn determinat, tot creant una experiència divertida i dinàmica al visitant. L’objectiu del PixHunting és donar a conèixer destinacions turístiques i despertar l’interès per conèixer el patrimoni cultural.

¹²³ <<https://wellcomecollection.org/exhibitions/high-society>> [consulta: 10/09/2017].

¹²⁴ <<http://lameva.barcelona.cat/barcelonacultura/ca/recomanem/la-ciutat-amagada>> [consulta:10/09/2017]

¹²⁵ <<http://mosaicsdecultura.com/gamifica-el-teu-museu/>> [consulta:21/11/2017].

¹²⁶ <<http://interaccio.diba.cat/blogs/2013/07/12/pixhunting-gimcanes-20>> [consulta:(21/11/2017)].

2. *Adolescents al museu*, un programa del Museu del Louvre que serveix per descobrir el museu des de casa utilitzant una vídeo consola Nintendo3DS¹²⁷, que permet visualitzar les peces amb 3D.
3. Un altre modalitat, com a exemple, és l'ús de les noves tecnologies per aconseguir la realitat augmentada. És el cas d'un prototip de l'empresa Pangea¹²⁸ utilitzat pel Museu de Mataró¹²⁹ on les pintures cobren vida, o el de la Casa Batlló¹³⁰ per descobrir la simbologia dels seus elements arquitectònics.

En un article de suggerent títol, "Del visitante contemplativo al visitante-colaborador"¹³¹, Manzanares explica com fa poc temps els museus es conformaven en aconseguir captar nous visitants que gaudissin de l'experiència i que repetissin, però molt aviat la prioritat va ser començar a treballar per la fidelització del visitant. Per crear vincles que facin del museu una destinació atractiva, és va considerar que l'únic camí viable cap a la innovació era fer participar al visitant; convertint-lo en un subjecte actiu que construeix coneixement, que participa i transforma, i aquí entra la gamificació com la metodologia que pot fer-ho possible. Per altra banda, Manzanares també ens diu que en un moment de debilitació de les institucions i auge dels moviments comunitaris, el museu s'està posicionant com a proveïdor de benestar. El museu educa i desenvolupa programes comunitaris inclusius. En aquest sentit, empoderar als visitants, comprometre'ls i procurar pel seu benestar són alguns dels reptes dels museus avui. Per afrontar aquests reptes, la gamificació pot jugar, mai millor dit, un paper significatiu. Així, com Barrachina¹³², podem entendre la gamificació com una eina que pot fer de pont entre la motivació i l'autorealització, un detonador per a entendre i apreciar la naturalesa de l'aprenentatge i per formar i educar persones crítiques i competents. Fer servir els jocs o elements propis del joc, afavoreix assolir aquestes funcions d'una manera més divertida i efectiva.

D'altra banda, la museística moderna dona molta importància al temps que dediquem a la visita i, sobretot, al ritme d'aquesta per tal de no produir cansament i avorriment al visitant. Es considera que el temps òptim d'una visita al museu es d'una hora i mitja. Igualment, és molt recomanable la utilització de tecnologies pels visitants més joves. En relació a l'ús de les noves eines disponibles per la interpretació i el gaudi de l'art en els museus, especialment entre els joves, és interessant la tesi, presentada a la Universitat de Barcelona de María Victoria López Benito (2014).

Altres experiències lligades a la gamificació la trobem a La Xarxa CORE¹³³ en Patrimoni

¹²⁷ <<https://www.nintendo.es/Juegos/Nintendo-3DS/Nintendo-3DS-Guide-Louvre-822301.html>> [consulta: 21/11/2017].

¹²⁸ <<http://www.pangeareality.com/ca/portfolio/museos-con-realidad-aumentada/>> consulta: 21/11/2017].

¹²⁹ <http://www.mataro.cat/portal/contingut/noticia/2012/03/10220_expo_mar_de_fons.html> [consulta: 21/11/2017].

¹³⁰ <https://www.casabatllo.es/ca/visita/videoguia/> [consulta: 21/11/2017].

¹³¹ <http://comunidad.iebschool.com/everithingflows/gamificacion-en-museos/> [consulta: 21/11/2017].

¹³² <<http://www.sobrepantalles.net/gamificacio-i-aprenentatge-un-nou-paradigma/>> [consulta: 18/03/2014].

¹³³ <<http://www.uab.cat/core-patrimoni/>> [consulta: 01/09/2017].

Cultural de la Universitat Autònoma de Barcelona. La Xarxa té com a objectiu convertir el conjunt de grups de recerca, centres i serveis científico-tècnics de l'entorn UAB-CEI, en un referent nacional i internacional en les activitats de recerca i transferència del coneixement en l'àmbit del patrimoni cultural. Per això organitza els denominats Divendres de Patrimoni Cultural. En un d'ells, el divendres 20 de març de 2015, CORE va organitzar, amb la col·laboració de l'Institut d'Investigació en Intel·ligència Artificial (IIIA), una sessió per debatre sobre l'actualitat i el futur de la gamificació aplicada al patrimoni. La sessió va tenir lloc a la seu de l'IIIA, amb la participació de: Oriol Ripoll, expert en gamificació abans esmentat; Ana Requejo, del Laboratori de Cultura i Turisme de Barcelona Media, que ha dut a terme diversos projectes de jocs en Patrimoni; Eusebio Martínez, que ha creat un joc de taula sobre l'Hospitalet de Llobregat en època medieval; Juan Antonio Rodríguez i Carles Sierra, membres de l'IIIA que treballen en simulacions de societats anteriors i en aplicacions col·laboratives per dispositius mòbils a museus; Judith Barnés, de la Fundació Brossa, que està implementant un joc per a la participació; Oriol Comas, expert i col·leccionista de jocs de tauler; i Paloma González, del Centre d'Estudis del Patrimoni Arqueològic de la Prehistòria (CEPAP), que va exposar el projecte de ludificació de la visita al jaciment Paleolític de la Roca.

Les aportacions i temes de debat d'aquesta sessió les podríem resumir en que actualment hi ha dues mirades sobre la gamificació. Una mirada, la clàssica i majoritària, ens parla d'aplicar les mecàniques del joc en entorns no formals, però acaba simplificant-ho tot massa i perdem l'oportunitat d'aprofitar les mecàniques del joc com a un element de transformació. L'altra mirada veu la gamificació més enllà de l'ús de les mecàniques de joc. Es tracta de fer viure experiències com si fossin un joc i es passa

de ser creadors d'activitats a dissenyadors d'experiències en les quals els elements que s'incorporen a les experiències *gamificades* sovint tenen a veure amb els videojocs.

Cal subratllar que actualment trobem moltes empreses i entitats que, cada vegada més, treballen en l'àmbit de la innovació en museus i gestió del patrimoni cultural incloent elements de gamificació. Un exemple és EVE Museología+Museografía¹³⁴ que actua com a consultora en la renovació d'institucions museístiques i, també, desenvolupa projectes museogràfics amb molta presència tecnològica en tots els camps de la gestió cultural.

L'informe *Consumer Survey on Digital Health* elaborat per Accenture Company (2016) posa de relleu l'impacte que tindran els jocs en la Generació Y, els nascuts al darrer quart del XX, un grup d'edat entusiasta dels jocs en línia i que és el patró de futurs visitants dels museus. Aquest informe indica que el sud-est asiàtic és la regió del món més sensible a l'impacte de la gamificació i que, a mesura que es va aplicant aquesta idea a les programacions dels museus, s'aconsegueixen més visitants; ja que la mecànica del joc ajuda a transformar les interaccions culturals amb el visitant, aportant una experiència gratificant i divertida. Segons l'informe, els museus estan treballant cada dia més amb empreses i professionals de la indústria del joc per a desenvolupar

¹³⁴ <<https://evemuseografia.com/2016/12/26/museos-en-juego/>> [consulta: 15/12/2017].

materials interpretatius, que aprofiten la potència i la flexibilitat dels jocs pels dispositius mòbils, així com el software per desenvolupar nous jocs. Un bon exemple és el fenomen Pokemon Go. Aquesta argumentació va acompanyada de projectes que s'han portat a terme al Museu d'Art de Dallas¹³⁵, al Museu Marítim Nacional d' Austràlia¹³⁶, al British Museum¹³⁷, al Museu Victoria & Albert¹³⁸ o en el Getty Center¹³⁹. Un altre aspecte que subratlla l'informe és que en els museus es poden crear experiències digitals amb els objectes, evitant la manipulació i ajudant a la seva conservació preventiva.

Pel que fa l'ús de les tecnologies digitals i a la seva vinculació amb la gamificació, Conxa Rodà (2015), en un article en el bloc del Museu Nacional d'Art de Catalunya, ens diu que la realitat virtual ens permet traslladar-nos en el temps i l'espai *i que obre als museus la possibilitat de reconstruir el passat contextualitzant les peces per oferir experiències en que el visitant sigui un participant actiu*. En referència a la realitat virtual avançada, esmenta la nova generació de dispositius com els d'Oculus Rift¹⁴⁰, que permeten fer visites immersives als museus i jaciments arqueològics.

Dispositius d'aquest tipus permeten una experiència immersiva i intuïtiva de navegació, que trasllada els subtils moviments del cap al camp de visió virtual. Vinculats directament a la gamificació, alguns dels beneficis que poden aportar als museus són:

- Atraure nous públics i arribar a públic jove.
- Implicar més els visitants amb els continguts de la col·lecció.
- Transmetre coneixement per via de la interacció i la narrativa.
- Incentivar l'anàlisi crítica, l'observació, la imaginació i la creativitat.
- Fer els usuaris participants de l'aventura d'exploració i descoberta.
- Innovar en la manera de connectar museu i audiències.
- Ajuden a repensar els continguts en clau imaginativa i fomenten la col·laboració d'equips multidisciplinaris.

Per altra banda, Rodà (2015: 3) afirma que *la impressió 3D d'objectes de museus ofereix diverses possibilitats per apropar les obres al públic. Potser en un primer moment pensem només en persones amb discapacitat visual... Però són útils també per al públic en general i per a l'educació: són una gran eina per sentir el pes i l'equilibri d'una escultura, resseguir els contorns, a més de permetre veure l'obra des de tots els angles, amb molta més facilitat que amb l'objecte original. Al Museu de Brooklyn utilitzen reproduccions en 3D per a sessions educatives i ofereixen un SENSORY TOUR, una visita mensual oberta a tots els públics*.

¹³⁵ <<https://www.dma.org/>> [consulta: 15/12/2017].

¹³⁶ <<http://www.anmm.gov.au/>> [consulta: 15/12/2017].

¹³⁷ <<http://www.britishmuseum.org/>> [consulta :15/12/2017].

¹³⁸ <<https://www.vam.ac.uk/>> [consulta: 15/12/2017].

¹³⁹ <<http://www.getty.edu/>> [consulta: 15/12/2017].

¹⁴⁰ Els dispositius de realitat virtual Oculus Rift van ser creats per Jano Kigoro l'any 2011. Són uns dispositius amb un ampli camp de visió que estan essent desenvolupats per l'empresa Oculus VR, comprada per Facebook el 2014.

En definitiva, la gamificació busca motivar mitjançant una sèrie d'elements. El primer és la sensació de repte: l'activitat que fem ha de ser prou oberta perquè ens costi una mica desenvolupar-la molt bé. La segona és la sensació d'autonomia, amb la que percebem que podem gestionar-nos com nosaltres vulguem. I la tercera és la sensació de mestratge. És a dir, que al final del joc podem tenir la impressió de que ens estem convertint en experts d'aquell tema concret. Així doncs, la gamificació comporta motivació, dona autonomia i també acaba permetent la introducció d'elements narratius significatius pel discurs museístic. Tots aquests aspectes poden ésser positius per la gestió de les activitats museístiques i la cerca de la major participació i implicació dels usuaris. Sempre i quan, és clar, no es caigui en la banalització que pot associar-se a l'ús dels jocs.

3.2 Finançament dels museus i del patrimoni cultural

A Espanya i a Catalunya la via de les subvencions ha estat el model per excel·lència amb què s'han finançat els museus i els projectes museístics des de la transició fins a l'actualitat. Ara, després de la darrera crisi econòmica, les administracions públiques estan introduint canvis importants en les formes de finançament vers els museus i el patrimoni cultural en general.

Cal recordar, però, que un dels elements que possiblement podria facilitar nous mecanismes de finançament, la Llei espanyola de mecenatge de 1994 modificada l'any 2002, està pendent de ser renovada i aprovada per adequar-se al moment actual. I que el sector demanda nous models de finançament per afrontar, de forma més eficient, les necessitats i realitats existents d'alguns equipaments museístics. Cal dir que l'actual Llei de mecenatge vigent no permet donar resposta a les necessitats actuals per impulsar la participació en el finançament d'amplis col·lectius d'empreses o de persones físiques. La realitat és que el panorama cultural del mecenatge està dominat per grans fundacions que fan de *lobby*, tot negociant-ne la seva pròpia inclusió a una llista de projectes prioritaris gaudidors de la màxima desgravació possible d'IRPF (25%) per part dels seus donants. Per tant, no hi ha avantatges fiscals pels gruix dels possibles donants individuals, fora d'aquells que estan vinculats a les grans fundacions amb una forta capacitat de pressió política i financera. D'altra banda, la Llei en vigor no preveu el micromecenatge, ja que és considerat com una acció de compravenda normal i corrent.

Tot i així, davant la situació econòmica de crisi, de gran duresa a casa nostra, començà a ressorgir novament el finançament per altres vies. Una d'elles és la de les subscripcions populars; sempre tenint en compte que, habitualment, s'utilitzen per portar endavant algun projecte molt concret, transcendent i rellevant per la majoria de la població implicada.

En referència al finançament dels museus i del patrimoni cultural hem de dir, doncs, que les vies d'aquest poden ser mitjançant:

- subscripcions populars.
- *crowdfundig*.
- *fundraising*.
- subvencions de concurrència.
- subvencions directes.
- contractes-programa.
- convenis entre Ajuntaments i Diputacions.
- programes europeus.

Les tres primeres de les vies indicades es corresponen amb mecanismes de finançament privats, mentre que la resta depenen del finançament de les administracions públiques destinat als museus i al patrimoni cultural. Les tractem de forma desagregada, dedicant l'últim apartat als programes europeus.

3.2.1 Finançament privat: micromecenatge

-Subscripció popular i apadrinament. És un model de negoci que també és utilitzat per les institucions museístiques i les que gestionen patrimoni cultural; habitualment és eficient quan es concreta en una única compra. Els passos a seguir per aconseguir l'èxit en aquesta modalitat poden ser:

1. Obrir un compte bancari per fer-hi les aportacions econòmiques. Aquestes poden ser anònimes o nominatives, i les seves quantitats poden ser lliures o tenir un escalat. Al moment de fer efectiu el donatiu cal posar, al menys, el concepte. I les persones que col·laboren fent aportacions són premiades amb un justificant i el seu nom podrà sortir als crèdits quan es mostri l'element patrimonial adquirit.
2. Fent l'ingrés de l'aportació directament a la seu de la institució que promou la subscripció. El donant posarà en un sobre la quantitat desitjada i les seves dades personals si ho creu convenient.
3. Adquirir les entrades d'un acte cultural que se celebra en benefici de recaptar donatius per a la compra d'un bé cultural determinat.

Un exemple prou adient el tenim al Museu Nacional d'Art de Catalunya, que a partir de la Fundació dels Amics del Museu va engegar i desenvolupar una campanya de mecenatge per adquirir una obra de Fortuny. La informació i la publicitat per aconseguir els recursos necessaris per a la compra de l'obra a través d'una subscripció popular¹⁴¹ s'argumentava així:

¹⁴¹ <https://www.amicsdelmnac.org/sites/default/files/detall-campanya/material/Tu%20tamb%C3%A9%20pots%20ser%20mecenat_resum.pdf>
[consulta: 10/08/2015]

Tu també pots ser mecenes! L'any 1922 la societat catalana es va unir per aconseguir un objectiu: l'adquisició de la pintura de Marià Fortuny La Vicaria a un col·leccionista privat francès. Mitjançant donacions econòmiques de particulars i subscripció pública, es van reunir els diners necessaris per a la seva compra. Des de llavors, podem contemplar-la a les sales del Museu Nacional. Ara, quasi un segle més tard, tenim una nova oportunitat perquè una obra de Fortuny romangui a casa nostra i pugui ser admirada per tothom.

La imatge que es reproduïx seguidament correspon a l'obra que, finalment, es va poder adquirir l'any 2013 mitjançant l'èxit obtingut per la subscripció popular que, aquí, s'utilitza com exemple. La imatge anava acompanyada del text següent:

La pregària és un dibuix de gran qualitat que recull totes les característiques de l'anomenat gènere orientalista; un gènere on Fortuny fou un mestre. Un dibuix ple de la sensibilitat, la minuciositat, el bon gust i el preciosisme del pintor reusenc. Un dibuix que comportaria un salt qualitatiu de la col·lecció del museu, del patrimoni cultural de tots. Ara tenim una oportunitat única per adquirir l'obra entre tots, per al gaudi de tots. Malgrat el difícil moment que estem passant, us demanem la vostra aportació. Sigui quin sigui l'import, tot suma.



Fig. 43. "La pregària", Marià Fortuny (MNAC)

Font: <<https://www.amicsdelmnac.org/>>

Es va establir un seguit de criteris per tal que totes les persones participants en aquesta subscripció popular tinguessin una sèrie de contraprestacions. Entre elles hi trobem: que les persones que fessin una donació superior als 10€ tenien dret a un diploma, podien dedicar l'aportació a una persona o persones concretes i tenien dret al 25% de desgravació fiscal. A més se'ls passava un document amb totes les avantatges que tindrien al museu a partir d'ara, segons la quantitat que donessin. Les indicacions, molt més detallades del que aquí s'ha exposat, van facilitar que les persones interessades poguessin realitzar sense problemes les seves aportacions.

Com es pot veure, aquest exemple de subscripció popular es va tirar endavant a partir del col·lectiu dels amics del Museu Nacional d'Art de Catalunya, i es va recordar explícitament una de les anteriors vegades, el 1922, en que s'havia desenvolupat una

iniciativa força similar. Finalment es va aconseguir el pressupost necessari per portar a terme la compra amb èxit.

-Crowdfunding o micromecenatge. És una xarxa de finançament col·lectiu, normalment online, que a través de donacions econòmiques o d'altre tipus, aconseguen finançar un determinat projecte amb aportacions de forma altruista o a canvi de compensacions. És una via que, en aquests darrers anys, s'està utilitzant cada cop més com un dels mecanismes de finançament col·lectiu més important per portar a terme alguns projectes patrimonials. El *crowdfunding* (*crowd*=masses i *funding*=finançament) s'ha convertit en un concepte de moda i s'està desenvolupant en el nostre país de forma vertiginosa, amb l'aparició de múltiples plataformes en pocs anys. Aquest model de finançament es presenta, sovint, com l'esperança per tirar endavant projectes culturals concrets en una època de reduccions pressupostàries i de patrocinis en que és troben les institucions museístiques i el patrimoni cultural.

En una primera aproximació, és important que els responsables dels museus coneguin les estratègies i procediments necessaris per portar endavant una campanya de *crowdfunding*. Segons estudis de projectes finançats per aquesta via, el temps mig que cal per aconseguir l'èxit en una campanya de *crowdfunding* és de 40 dies penjat a la xarxa, ja que l'ús de les xarxes socials i la web 2.0 és la que permet fer viables les plataformes telemàtiques en aquest model de finançament; mentre que el cost total dels projectes amb èxit oscil·la entre els 3.000 i els 5.000€, amb una mitjana de 30€ en les aportacions (Riera, 2012).

Aquesta modalitat de micromecenatge comporta que la gent que hi participa s'impliqui en el projecte des de l'inici. Per aquest motiu, s'ha de tenir tot ben programat i plantejat, el que requereix molt d'esforç i un bon plantejament que doni seguretat als participants, per la qual cosa és important utilitzar aquest sistema de finançament en projectes molt singulars dels que les persones que hi participen es converteixen en productors actius.

Les xarxes socials i la web 2.0 milloren la comunicació externa, ajuden a establir interaccions (fer xarxa) amb altres institucions, entitats o persones i són molt útils per reforçar la presència a internet. Aquestes xarxes socials i la web 2.0 permeten interactuar amb les persones i, per la seva immediatesa, ens permeten facilitar informacions plenament actuals al moment. Però l'expansió del *crowdfunding* no deu solament a una sola causa, sinó que n'han coincidit varies: internet, forta implantació de les xarxes socials, globalització i crisi social i econòmica. Però el fet que els projectes que es financen amb aquest sistema funcionin és perquè el finançament no és l'única clau de l'èxit; la clau rau, especialment, en l'interès que genera el producte o servei que s'ofereix i el projecte que es vol tirar endavant.

Així, doncs, el *crowdfunding* com a mecanisme de finançament col·lectiu consisteix en tirar endavant projectes mitjançant aportacions econòmiques d'un conjunt de persones que pot ser tot el gran que el projecte requereixi mentre ho permetin les lleis. Com s'ha indicat, a Espanya s'està debatent la nova llei sobre la participació de les persones en

el mecenatge amb què s'ha de regular aquest tipus d'activitats. Un dels països més avançats en aquest sentit són els Estats Units, on el 5 d'abril de 2012 es va aprovar la Llei JOBS Act, amb un sostre econòmic de 3.000.000\$ pel finançament via *crowdfunding*; amb antecedents previs com l'aprovació al Congrés, en setembre del 2011, d'una norma que permetia l'accés al finançament en massa a través d'internet.¹⁴²

La JOBS Act¹⁴³ (Jumpstart Our Business Startups Act) és el marc regulatori del finançament col·lectiu (*crowdfunding*) als Estats Units, amb l'objectiu de facilitar l'accés al capital, alhora que s'asseguren els drets dels inversors. Les regles configuren un marc regulador per als intermediaris electrònics, al temps que permeten als individus invertir amb subjecció a certs llindars, limitar la quantitat de diners que una empresa pot adquirir, i requerir que les empreses o entitats revelin informació certa sobre les seves ofertes.

Amb anterioritat a aquesta norma, únicament les empreses que accedien al mercat secundari (NASDAQ)¹⁴⁴ podien emetre ofertes públiques, si bé es sotmetien a costos molt elevats de registre a la Comissió d'Intercanvi de Valors (SEC) i a una estricta regulació. Amb la JOBS Act la prohibició general d'emetre ofertes es suprimeix i s'amplien els llindars d'accés al mercat d'inversions. Aquests són els eixos fonamentals de la norma:

- Una empresa serà capaç d'adquirir una quantitat màxima d'1 milió \$ a través d'un *funding* portal en un període de 12 mesos.
- Es permet als inversors, durant 12 mesos, invertir diners fins:
 - 2,000\$ o el 5% del seu ingrés anual si és menor de 100,000\$.
 - El 10% del seu ingrés anual si és igual a o més de 100,000\$.
 - Durant 12 mesos, aquests inversors no podran comprar més de 100,000\$ en valors a través de *crowdfunding* i aquets no podran ser revenuts durant un any.

Existeixen excepcions a aquests límits per determinat tipus d'empreses i operacions però, en general, les empreses que emetin una oferta a través de *crowdfunding* han d'aportar informació certa a la SEC que la comunicarà a la plataforma i a potencials inversores.

Un dels punts fonamentals en la protecció que dona a l'inversor la normativa de la JOBS Act és el requisit de registre de la plataforma digital a la SEC. Es crea una categoria jurídica per a les plataformes (*funding portals*) que estan obligades a registrar-se com intermediaris, així com al compliment de determinades condicions (obligacions d'informació, prohibicions, límits en la quantia de l'oferiment al públic i de l'aportació, protecció de dades).

¹⁴² <<https://www.congress.gov/bill/115th-congress/house-bill/2930>> [consulta: 20/05/2017]

¹⁴³ <<https://marelordi.wordpress.com>> Aquesta entrada es va publicar el 9 de setembre de 2014 per elordivi.[consulta: 20/05/2017]

¹⁴⁴ NASDAQ, és l'acrònim de National Association of Securities Dealer Automated Quotation. És la borsa de valors electrònica més gran dels Estats Units.

Paral·lelament, també s'imposen certes prohibicions, com: fer recomanacions sobre la inversió; influir en els operadors perquè realitzin compres, vendes o ofertes; compensar a empleats o agents per la venda de valors oferts en la plataforma; o ser posseïdor o propietari de valors oferts en dita plataforma.

Tot aquest marc regulador, que comporta suprimir la prohibició per emetre ofertes públiques en mercats no regulats, facilita el desenvolupament del mercat de *crowdfunding*, que ha trobat vies alternatives per emmarcar la seva activitat en la legalitat. Així algunes plataformes s'han associat amb entitats d'inversió de manera que, mentre la plataforma actua com a intermediari, l'entitat d'inversió presta serveis financers. També es restringeix la possibilitat d'invertir a inversors professionals, i s'exigeix als promotors dels projectes la presentació de documents que permetin avaluar els riscos. Les modalitats de *reward-based* (recompenses) *crowdfunding* poden operar igualment, encara amb nivells recaptatoris inferiors.

En definitiva, els Estats Units han aconseguit adaptar amb èxit una realitat no només econòmica, sinó social, a les normes que, si bé s'estableixen restriccions, ho fan en nom de garantir drets de particulars i empreses. D'aquesta manera s'aconsegueix com a resultat el foment de l'esperit emprenedor, innovador i creatiu, des de una perspectiva que és bàsicament empresarial, però que ofereix oportunitats de finançament a entitats i institucions com les museístiques.

El *crowdfunding*, però, és difícilment aplicable des dels museus; especialment a casa nostra, on les administracions públiques tenen la gestió directa. Aquests dificultats tenen a veure amb dues raons fonamentals:

1. La població veu a l'administració com la institució que ajuda i dona el suport als projectes museístics i no a la inversa.
2. La complexitat burocràtica dels protocols i procediments en que basa la gestió l'administració pública fan difícilment viables processos tant ràpids com els que requereix el *crowdfunding* (Riera, 2012).

En qualsevol cas, una experiència significativa i exitosa de finançament obtingut per aquesta via la trobem amb el projecte Verkami¹⁴⁵ vinculat a l'exposició *Abelló, un tast*. L'experiència l'ha portat a terme el Museu Abelló de Mollet del Vallès, per poder produir l'exposició commemorativa *Abelló una cata*, la qual esdevé la nova mostra permanent del museu, plantejant l'evolució de la pintura de Joan Abelló des dels seus inicis i per etapes fins a arribar als primers anys del 2000. Donades les circumstàncies actuals, en què els pressupostos que disposa el Museu són minsos, ha de recórrer a vies noves i alternatives de finançament. Aquest museu va realitzar una crida a la ciutadania per a obtenir la seva col·laboració, fonamentalment en aportacions econòmiques, però també en col·laboracions que podien anar des de la difusió de l'exposició a través de les xarxes socials a la traducció de textos. El projecte va ser un èxit.

¹⁴⁵ Plataforma dedicada al micromecenatge fundada el 2010 a Mataró

-Fundraising. És un altre model, una altra nova estratègia per a la captació de fons pel finançament dels museus. Es tracta d'un sistema de recaptació de fons mitjançant contribucions voluntàries en forma de diners en efectiu o altres recursos, per part de persones a títol individual, empreses, fundacions o agències governamentals. Generalment la recaptació d'aquests fons la fan organitzacions sense ànim de lucre, però en ocasions també s'utilitza per empreses que tenen finalitats lucratives. Tradicionalment aquesta recaptació de fons consistia en demanar donacions al carrer: un exemple paradigmàtic han estat i encara són les campanyes de Creu Roja. Campanyes que han anat adaptant els procediments als moments actuals.

Aquest model té similituds amb el finançament col·lectiu (*crowdfunding*), la més òbvia de les quals és el seu fonament empresarial, encara més visible en el *fundraising*. De fet, *fundraising* es una paraula anglesa que fa referència a accions per captar finançament, bàsicament en forma de diners, encara que també pot incloure aportacions d'equipament, espais, tecnologia, serveis o recursos humans en forma de voluntariat. En el seu origen estava destinat a finançar entitats no lucratives, com el cas indicat de Creu Roja o el de moviments polítics i religiosos, si bé s'ha estès progressivament a activitats culturals o esportives entre d'altres. Aquesta descripció del *fundraising* és correcta i asèptica. Però els seus vincles amb els interessos empresarials i, particularment, amb el món de les finances i la banca es fa evident quan constatem que empreses d'aquest sector com BBVA o Andbank reproduïen fil per randa aquest tipus de descripció entre les ofertes corporatives que ofereixen al seus potencials clients inversors.¹⁴⁶

En qualsevol cas, aquesta estratègia, importada dels Estats Units, necessita molt de temps de preparació per arribar a tenir èxit. Per presentar-se davant d'una societat com una entitat sol·licitant de recursos has d'haver consolidat una trajectòria en l'àmbit del tercer sector i/o tenir una àmplia massa social de seguidors. Aquelles entitats que són públiques o semipúbliques no ho tenen fàcil perquè la seva imatge està lligada a l'essència de la "cosa pública" i la societat exigeix que sigui socialment responsable davant els seus ciutadans. Més aviat, doncs, la societat veu al museu com una institució que proporciona recursos al conjunt social i no com una que els demana. Així, un procés imprescindible de *fundraising*, que és la recerca de possibles mercats on trobar el possible donant (Palència-Lefler, 2012), és difícil de trobar pel que fa al finançament dels museus.

Finalment, cal recordar que a nivell de finançament derivat de les administracions públiques catalanes tenim altres canals. El més habitual és mitjançant les subvencions de concurrència que s'aproven anualment pel pressupost de la Conselleria de Cultura i de les Diputacions Provincials. Però existeixen altres canals i programes que es tracten a continuació de forma detallada.

¹⁴⁶ <www.bbva.com/es/fundraising-definicion-metodos-y-aspectos-de-actualidad/> i <www.andbank.es/observatoriodelinversor/que-es-el-fundraising/>[consultes:14/06/2018]

3.2.2 Subvencions públiques a Catalunya per museus i patrimoni cultural

S'entén per subvenció pública tota disposició de diners realitzada per les administracions públiques, a favor de persones i entitats públiques o privades: *La subvenció té per objecte la disposició gratuïta de fons públics que els ens locals o els seus organismes autònoms atorguen a persones o entitats públiques o privades per fomentar una activitat d'utilitat o interès social o per promoure la consecució d'un fi públic* (art. 118 ROAS¹⁴⁷). La subvenció pública té que complir els següents requisits:

- Que el lliurament es realitzi sense contraprestació directa dels beneficiaris.
- Que el lliurament estigui subjecte al compliment d'un determinat objectiu, l'execució d'un projecte, la realització d'una activitat, l'adopció d'un comportament singular, o la concurrència d'una situació, devent el beneficiari complir les obligacions materials i formals que s'haguessin establert.
- Que el projecte, l'acció, conducta o situació finançada tingui per objecte el foment d'una activitat d'utilitat pública, d'interès social o de promoció d'una finalitat pública.

Tipologies de subvencions (art. 120 ROAS):

1. Pròpies: suposen una atribució efectiva, dinerària o en espècie, avaluable econòmicament.
2. Impròpies: no impliquen desplaçament o transmissió dinerària o patrimonial sinó que consisteixen en incentius fiscals, exempcions o bonificacions, avals en operacions de crèdit, bestretes, crèdits subvencionats o d'altres anàlegs.
3. Nominades: amb destinatari concret expressament previst al pressupost.
4. Genèriques: destinades a una pluralitat de destinataris sotmeses a concurrència.
5. Específiques: excepcionals per raons d'interès públic o social.

A continuació s'expliquen els procediments per accedir als diferents programes de subvencions públiques a Catalunya:

Subvencions de concurrència competitiva. És el procediment ordinari de concessió de subvencions, mitjançant el qual es comparen les sol·licituds presentades d'acord amb els criteris de valoració prèviament fixats en les bases reguladores i en la convocatòria de la subvenció (article 22.1 Llei 38/2003, de 17 de novembre, general de subvencions).

¹⁴⁷ ROAS. Reglament d'obres, activitats i serveis dels ens locals. <<https://books.google.es/books?isbn=8470523767>> [consulta: 20/06/2017]

La concessió es realitza, dins el límit fixat en la convocatòria, a aquelles sol·licituds que hagin obtingut major valoració en aplicació dels criteris de les bases reguladores. El terme “ajudes públiques” utilitzat en la Llei s’entén com a sinònim de subvencions.

Aquesta modalitat de subvencions és la més utilitzada pels museus de titularitat pública donat que, sovint, disposa d’una línia d’ajut al funcionament ordinari de les institucions museístiques, permetent fins i tot incloure despeses de nòmines de personal.

Subvencions directes o nominatives. Per a aquest tipus de subvencions la legislació estableix dos casos diferenciats:

1. Les que estan previstes nominativament en els Pressupostos Generals de la Comunitat Autònoma, o aquelles que l’atorgament o quantia vingui imposada a l’Administració per una norma de rang legal. Es publiquen a la Llei de pressupostos.
2. Aquelles altres en què s’acredita la dificultat de convocatòria pública o que hi hagi raons excepcionals o singulars que la desaconsellen. La concessió d’aquestes subvencions es destina a col·laborar en el desenvolupament d’actuacions que siguin d’interès o utilitat pública en els àmbits cultural, esportiu, social, econòmic o humanitari, sempre que existeixin circumstàncies excepcionals que dificultin la seva atenció en una convocatòria pública.

Les subvencions atorgades d’acord amb aquestes normes s’han d’imputar a la corresponent partida del pressupost de l’Administració o dels seus organismes autònoms en funció del tipus de despesa. S’estableixen partides nominatives per a aquelles subvencions atorgades per una finalitat de caràcter singular. Són aprovades com a Decret per Consell de Govern i es publiquen en el DOGC.

Un altra forma de finançament és la d’establir xarxes de cooperació entre diferents administracions a través de projectes conjunts i concrets: la Xarxa Pública de Centres i Espais d’Arts Visuals de Catalunya o la Xarxa de Museus d’Etnologia. Aquestes xarxes entren a poder rebre ajuts mitjançant els anomenats contractes programa per a cada centre, amb objectius quantificables.

Contractes programa¹⁴⁸. Aquest és un procediment utilitzat des de les administracions públiques finançadores per actuar de manera concertada i determinar la responsabilitat d’una empresa, projecte o equipament en la prestació d’un determinat servei públic. A més, el contracte programa també s’orienta a garantir la qualitat del servei de cara als usuaris i, per tant, exigeix retre comptes de forma mesurable i transparent a les administracions i als ciutadans.

En aquest ordre, cal tenir present que el contracte programa s’entén com una eina de gestió adoptada, des dels anys noranta del segle XX, per la perspectiva del que s’ha anomenat “nova gestió pública” (Brugé, 1996), que permet, entre altres qüestions,

¹⁴⁸ <http://cultura.gencat.cat/ca/detall/Articles/03_PUBLI_PECCAT>. [15/02/2017].

passar d'un model de gestió pública centralitzada a un model de gestió afavoridor de la descentralització (Quaderns del PECCat, 2010)¹⁴⁹.

En realitat, l'enfocament de la "nova gestió pública" presenta diverses variants, no és unívoc. Els seus objectius són poc discutibles, intentant aconseguir una administració eficient que cobreixi les necessitats dels ciutadans amb uns serveis de qualitat i amb el menor cost possible, fent servir uns mecanismes de control i de funcionament transparents. Però, al mateix temps, sota el paraigües d'aquest enfocament, també existeixen línies d'actuació que tenen com a objectiu manifest *la consecución de un sector público que opere exclusivamente en aquellas áreas donde no exista un proveedor más adecuado y lo realice de manera eficiente y eficaz* (García Sánchez, 2007: 38). Òbviament, línies com aquesta aposten més aviat per una reducció de les activitats del sector públic més que per la qualitat de la seva gestió.

El contracte programa és una figura relativament recent en la gestió pública a Catalunya. Són les administracions finançadores les interessades a impulsar aquests contractes programes per millorar l'eficàcia i l'eficiència en la implementació dels objectius de les polítiques públiques, així com per exigir transparència i responsabilitats a les organitzacions. És una eina per evitar que la necessària autonomia de gestió de les noves fórmules jurídiques de gestió en l'àmbit públic no es converteixi en manca d'orientació, de control o de desconexió amb els objectius de les polítiques públiques.

Com a eina de gestió permet distanciar l'encàrrec polític de la gestió tècnica dels projectes. El contracte programa concreta una política que haurà de ser resolta i desenvolupada per professionals. És, doncs, una metodologia i un procés de les administracions públiques finançadores per actuar de manera concertada i determinar la responsabilitat d'una empresa, projecte o equipament en la prestació d'un determinat servei públic. Des de la perspectiva de millorar les accions del sector públic en termes d'eficàcia i eficiència, la gestió dels contractes programa té un doble objectiu:

1. Objectiu de caire intern, per a complir els objectius estratègics, els que determinen la política cultural que es vol aplicar i que materialitza i concreta en objectius operatius i en indicadors de resultat. Aquest objectiu facilita que totes les organitzacions implicades treballin en una mateixa direcció.
2. Objectiu de caire extern, que serveix perquè, de forma transparent i avaluable, el contracte programa ajudi a gestionar per resultats (*outputs*) i per impactes socials (*outcomes*). Aquest objectiu estableix l'encàrrec i ajuda a racionalitzar i establir prioritats en les accions a desenvolupar.

En aquest sentit, el contracte programa forma part de la reforma del sector públic i s'entén com una nova forma de gestió pública que ha de permetre millorar-la i reduir costos. És a dir, és una eina que permet passar dels modes de gestió pública centralitzada a una gestió pública descentralitzada i que posa l'èmfasi en els

¹⁴⁹ Decret 40/2010, de 16 de març, pel qual s'aprova el Pla d'equipaments culturals de Catalunya 2010-2020.

resultats d'aquesta gestió. En definitiva el contracte programa segueix el model CAF¹⁵⁰ (Grima i Tort-Martorell, 2004) que té com a objectiu optimitzar, mitjançant un procés transparent, l'ús dels recursos públics (Serra, 2007). La seva concreció, però, pot ser diversa. Així, trobem que a Gran Bretanya tenen els *framework agreements* en que només es descriuen els béns i serveis aportats i el finançament que es donarà a canvi; mentre que els *beheersovereenkomst* de Flandes són molt més detallats pel que fa a l'encàrrec a desenvolupar i a les formes de control i avaluació. En qualsevol cas, el contracte programa és un contracte relacional basat en la confiança (Holden, 2004) i que té més l'objectiu de millorar els rendiments que no d'establir sancions.

Més concretament, en el cas de Catalunya, el Departament d'Economia i Finances de la Generalitat especifica que el contracte programa ha d'incloure: els objectius estratègics i operatius de l'entitat, el pla d'actuació, les aportacions de l'Administració de la Generalitat, els mecanismes de vinculació d'aquests recursos a l'acompliment dels objectius, el sistema per avaluar aquest compliment, les funcions i la composició de la comissió de seguiment i el pla financer durant el temps de vigència del contracte programa, no inferior a tres exercicis.

Convenis entre Ajuntaments i Diputacions. Es tracta d'acords entre institucions públiques, fonamentalment les diputacions i en especial la de Barcelona, i museus locals o ajuntaments, amb ajuts en que un dels criteris importants és la quantitat que s'adjudica segons els habitants dels municipis i el pressupost que aquests destinen a la gestió del seu patrimoni cultural. Les Meses de Concertació i el recent programa complementari del Pla "Xarxa de Governos Locals 2016-2019" són els programes més significatius.

Meses de Concertació. Són un dels instruments que preveuen i orienten el sistema de cooperació i l'accés als àmbits que integren el Pla "Xarxa de Governos Locals" de la Diputació de Barcelona, emmarcat en el corresponent Pla articulador de les accions de cooperació i assistència local, a través del qual es posen a disposició dels governos locals de la demarcació recursos econòmics, tècnics i materials¹⁵¹.

La concertació implica l'establiment d'un marc estable de relació amb els governos locals destinataris, de caràcter plurianual, en el marc del qual es contribueix a garantir una millor aplicació dels recursos públics a les necessitats efectives dels governos locals, tot donant resposta a una realitat local que, en si mateixa, és asimètrica i diversa. La convocatòria es fa un cop cada quatre anys, coincident amb l'inici de cada legislatura.

La seva funció és contrastar les necessitats prèviament expressades i prioritzades pels ens destinataris amb els recursos i criteris de la Diputació de Barcelona. La seva

¹⁵⁰ L'any 2000 es va presentar el *Common Assessment Framework* (CAF), un model creat per ministeris de l'Administració pública dels països de la Unió Europea i orientat específicament al sector públic.

¹⁵¹ <<https://bop.diba.cat/scripts/ftpisa.aspx?fnew?bop2016&05/022016007619.pdf&1>> [05/06/2018]
<<https://bop.diba.cat/scripts/ftpisa.aspx?fnew?bop2015&12/022015027682.pdf&1>> [05/06/2018]

L'adopció de la resolució és competència de la Presidència de la Corporació, aplicant l'article 34.1 de la Llei 7/1985, de 2 d'abril, reguladora de les bases de règim local, segons el dispostat a l'apartat 7è.I.5.1.m) del Decret de la Presidència 8749/2015, de 8 d'octubre.

finalitat és l'assoliment de preacords, que són el reconeixement de l'existència plena d'un compromís de suport per a la realització total o parcial de les actuacions que s'implementin dins del Pla "Xarxes de Govern Locals".

Programa complementari de reforma i millora d'equipaments locals i el seu règim regulador, en el marc del Pla "Xarxa de Govern Locals 2016-2019". La Diputació de Barcelona ha aprovat, per primera vegada i recentment, l'any 2017, un programa complementari, que pretén donar suport a les despeses fetes pels ens locals, derivades d'obres i actuacions de reforma i millora d'equipaments locals. També per obres de consolidació i restauració d'elements patrimonials, així com per donar suport a les funcions de manteniment dels equipaments locals. Amb l'afavoriment d'aquestes obres es pretén donar suport i dinamitzar el teixit productiu i empresarial local, incidint en la creació de riquesa i de noves oportunitats que contribueixin a millorar la cohesió social i facilitar l'establiment d'un model territorial equilibrat i sostenible. La concessió d'aquests ajuts es fa en règim de concurrència competitiva i els destinataris són els ens locals. El programa estableix sis línies de suport, dues de les quals es dirigeixen al patrimoni cultural i als museus (<<https://www.diba.cat/en/web/cultura/programa-complementari>>):

- Línia de suport 1 "Equipaments culturals", en el marc de la qual es financen les obres i/o actuacions de reforma, millora i manteniment d'equipaments, béns o elements culturals; per exemple: museus, arxius, teatres, centres culturals, sales polivalents i ateneus.
- Línia de suport 5 "Edificis singulars i elements patrimonials", en el marc de la qual es financen les obres i/o actuacions de consolidació, reforma i rehabilitació d'edificis monumentals, ateneus i jaciments arqueològics.

Les altres quatre línies es destinen a: Línia de suport 2: equipaments bibliotecaris; Línia de suport 3: equipaments educatius; Línia de suport 4: equipaments esportius; i Línia de suport 6: mercats, amb accions de suport als mercats municipals i als de venda no sedentària.

Pel que fa referència als equipaments culturals, els que interessen en aquesta tesi, les actuacions subvencionables incloses en la línia 1 són:

- a) Millores estructurals d'equipaments, pel que fa a protecció i seguretat i elements d'accessibilitat.
- b) Eficiència energètica, pel que fa a il·luminació, climatització i humitats.
- c) Adequació a l'entorn digital, TIC, Wifi i fibra òptica.
- d) Renovació o equipament tècnic d'espais escènics, que inclou: luminotècnia i so, pati de butaques, grades i equipament digital cinematogràfic.
- e) Renovació museogràfica, per fer-la accessible amb aplicació dels principis de disseny universal.

- f) Adquisició de mobiliari, que inclou: dipòsits i magatzems, armaris compactes i sales de treball i consulta

Pel que fa referència als edificis singulars i elements patrimonials, les actuacions subvencionables incloses en la línia 5 són:

- a) Obres de restauració, reforma rehabilitació, i ampliació d'edificis, d'interès històric, cultural, arquitectònic o paisatgístic, i que tinguin per objecte garantir la seguretat estructural i l'estanqueïtat, millorar la funcionalitat i adequació a les normatives d'obligat compliment, reduir el consum energètic i implantar energies renovables.
- b) Obres de restauració i consolidació d'edificacions, restes d'edificacions, o elements amb interès històric, cultural, arquitectònic o paisatgístic que tinguin per objecte evitar-ne la degradació i garantir la seva pervivència.
- c) Actuacions de recerca històrica i consolidació de restes de jaciments arqueològics, que formin part d'un projecte per a donar-los valor i difondre'ls.

3.2.3 Programes europeus vinculats al finançament dels museus i del patrimoni cultural

Són diversos els programes europeus amb incidència sobre el finançament d'accions desenvolupades entorn als museus i/o la gestió del patrimoni cultural. En la descripció que es realitza dels més significatius, s'inclouen experiències concretades a algunes Comunitats Autònomes i, especialment, a Catalunya.

Fons de Desenvolupament Regional Europeu (FEDER)¹⁵². Són un instrument financer de la Comissió Europea que té com a finalitat ajudar al desenvolupament econòmic de les regions de la Unió Europea. Aquests fons són subvencions a fons perdut, gestionats directament per les administracions públiques (central, autonòmica i local) tenint cada una d'elles una quota de fons assignada a priori per realitzar projectes a la zona. L'objectiu del FEDER és desenvolupar els principis econòmics on es basa la zona monetària òptima perquè totes les regions de la Unió Europea convergeixin al mateix nivell de desenvolupament, i permeti enfortir la moneda i la posició econòmica d'Europa.

El FEDER suposa una de les partides més grans dins del pressupost de la Unió Europea, afectant àrees de desenvolupament com els transports, les tecnologia de la comunicació, l'energia, el medi ambient, la recerca i la innovació, les infraestructures socials, la formació, la rehabilitació urbana i la reconversió industrial, el desenvolupament rural, la pesca, i fins i tot el turisme i la cultura.

¹⁵² <http://ec.europa.eu/regional_policy/es/funding/erdf/> [Consulta: 29/10/2017].

Com exemple s'explica que l'any 2017, el museu VINSEUM¹⁵³ de Vilafranca del Penedès ha aconseguit una subvenció a través de la darrera convocatòria dels eixos 4 i 6 del FEDER 2014-2020 presentada pel Departament de Governació el 2016. L'ajut ha de servir per enllestir la segona fase de la reforma integral de les instal·lacions, que està pressupostada en 3,8 milions d'euros, 1,9 dels quals es finança a través del FEDER. Es preveu que aquesta reforma ajudi a impulsar el museu com a centre nacional de referència en el món del vi, gràcies a l'enderroc de l'edifici annex, que permetrà ampliar l'espai actual.

Les obres que es portaran a terme inclouen la millora i ampliació de les instal·lacions del Palau Reial i l'enderroc de l'edifici Cal Pa i Fígues, així com la construcció d'un nou edifici de tres plantes per a exposicions, amb espais addicionals per a tasques de suport.

L'objectiu, important, d'aquest projecte és convertir el VINSEUM en una eina de conservació, restauració i promoció del patrimoni cultural i artístic, així com també en un reclam turístic, generador d'activitats formatives, d'innovació i de recerca, i catalitzador de col·laboracions entre el teixit associatiu, cultural i empresarial del territori.



Fig. 44. Museu de les Cultures del Vi de Catalunya (VINSEUM)

LEADER¹⁵⁴. Aquest programa consta d'una sèrie d'ajudes que s'enfoquen en el medi rural. Intenten donar resposta a l'abandonament de les zones agrícoles a Europa i pal·liar la despoblació rural, impulsant el desenvolupament en aquestes regions desfavorides. Es tracta de fomentar els recursos propis de cada regió i, especialment, la creació de microempreses rurals.

A l'Estat Espanyol, els ajuts són gestionats per les Comunitats Autònomes, que són també les que decideixen sobre les sol·licituds. La metodologia Leader¹⁵⁵ fomenta la cooperació entre els diferents grups d'acció local d'una mateixa regió o país. Així, tot i que cada territori Leader té les seves especificitats i particularitats pròpies, hi ha reptes o necessitats compartides entre diferents zones rurals. Aquest fet possibilita tirar endavant projectes de cooperació de diversos grups, en línia amb les estratègies particulars de cadascú.

¹⁵³ <http://premsa.gencat.cat/pres_fsvp/AppJava/notapremsavw/299015/ca/govern-cofinancara-2-milions-deuros-projecte-fomentar-patrimoni-vitivinicola-vilafranca-penedes-traves-fons-europeus-feder.do> [Consulta:03/11/2017].

¹⁵⁴ <<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=LEGISSUM%3A160032>> [Consulta:03/11/2017]. <<http://aragonrural.org/leader/normativa-leader/normativa-leader-2014-2020-union-europea-y-gobierno-de-espana/>>> [Consulta:03/11/2017].

¹⁵⁵ <<http://www.leaderdelcamp.cat/projectes-de-cooperacio>> [Consulta:03/11/2017].

La cooperació aporta valor afegit als territoris rurals, ja que permet una major transferència de coneixement, ofereix més oportunitats de millora i un efecte multiplicador dels recursos invertits. També permet als territoris Leader consolidar les seves estratègies de desenvolupament local.

Les subvencions d'aquest programa estan dirigits a l'adopció d'estratègies locals de desenvolupament mitjançant associacions entre el sector públic i privat, denominades "grups d'acció local". Les estratègies, aplicades a territoris rurals ben delimitats, també poden aplicar-se en projectes de cooperació interterritorials o transnacionals. Entre les iniciatives subvencionables destaquen les que tenen com a objectiu la millora de la qualitat de vida en el medi rural, mitjançant el foment d'activitats diverses –agràries i no agràries-, el suport a la creació d'empreses o el desenvolupament local. Però també s'inclouen iniciatives dirigides a la protecció, valorització i gestió del patrimoni natural i cultural i al foment d'activitats turístiques. Un aspecte, d'aquest, el de la vinculació entre patrimoni cultural i sector turístic que ja s'ha emfatitzat en diferents apartats de la tesi.

Un exemple de la concreció de projectes Leader és la "Ruta Europea del Formatge". El projecte té com a objectiu crear sinèrgies i establir relacions entre els territoris participants que permetin treballar conjuntament en experiències de cooperació. En formen part: la Asociación TAGUS (Extremadura), MENDINET (Euskadi), el Consorcio para el Desarrollo Rural del Oriente de Asturias (Astúries), el Grupo de Acción Local Sierra del Jarama (Castella la Manxa), i l'Associació Leader Illa de Menorca. En el marc d'aquests Ruta del Formatge s'inscriuen accions com la Fira Internacional a Berga.



Fig. 45. II Fira Internacional del Formatge a Berga

Font: <<http://www.tasta.cat/exit-de-la-segona-fira-internacional-del-formatge-a-berga/>> [consulta: 03/11/2017]

PRODER¹⁵⁶. És un programa, també vinculat al Desenvolupament Rural, que té com a objectiu millorar la qualitat de vida de la població, el desenvolupament del teixit empresarial i la conservació i aprofitament sostenible del patrimoni natural i cultural d'un territori. El pressupost plurianual compta amb fons procedents de la Unió Europea, l'Administració central i les Comunitats Autònomes.

Els destinataris dels ajuts Proder II depenen del tipus d'inversió a realitzar:

1. Inversions de caràcter productiu, destinades a la creació, ampliació, modernització o trasllat d'empreses del territori. Les beneficiàries d'aquests ajuts són les empreses (empresaris individuals, les societats mercantils, les empreses d'economia social i qualsevol altra fórmula jurídica recollida en la legislació vigent que desenvolupin una activitat econòmica).
2. Inversions de caràcter no productiu destinades a desenvolupar actuacions no empresarials relacionades amb espais de patrimoni històric i cultural. Aquests ajuts poden ser sol·licitades per Ens Públics Locals i entitats sense ànim de lucre.

El Proder II cofinança projectes d'inversió que encaixin en alguna de les següents mesures:

1. Mesura 1: foment del turisme rural i l'artesanat.
 - a) Posada en valor dels recursos històrics, culturals i naturals.
 - b) Desenvolupament de l'activitat turística en l'espai rural:
 - Allotjaments turístics.
 - Restauració.
 - Activitats turístiques complementàries.
 - c) Recuperació de l'activitat artesanal tradicional.
 - d) Desenvolupament d'activitats de promoció i difusió de les PIME turístiques i l'artesanat.
 - e) Foment de la cooperació empresarial entre pimes turístiques i / o de l'artesanat.
2. Mesura 2: diversificació d'activitats en l'àmbit agrari i àmbits afins
 - a) Conservació i potenciació de l'entorn.
 - b) Foment de la iniciativa empresarial.

¹⁵⁶ <http://www.mapama.gob.es/es/desarrollo-rural/temas/programas-ue/periodo-de-programacion-2000-2006/programas-de-desarrollo-rural-2000-2006/programas-leader-y-proder-2/presentacion_proder.aspx#para0> [Consulta: 03/11/2017].

- c) Suport a la comercialització, distribució i posada en el mercat dels productes locals.
- d) Revaloració empresarial de l'activitat forestal:
 - Suport a la creació, ampliació, modernització o trasllat d'empreses de silvicultura.
 - Suport a la creació, ampliació, modernització o trasllat d'empreses de transformació de la fusta.
- e) Foment de l'activitat agroalimentària.
- f) Foment de la cooperació entre pimes.
- g) Foment i consolidació d'altres activitats empresarials:
 - Foment de les activitats de serveis especialitzats a empreses.
 - Foment de les activitats de serveis personals i a la comunitat.
 - Foment d'altres activitats de diversificació empresarial.
- h) Valoració i innovació en el sector primari.

3. Mesura 3: Gestió del Grup de Desenvolupament Rural¹⁵⁷

- a) Les condicions per obtenir una ajuda Proder II venen fixades en la normativa que les regula, fonamentalment en el Règim d'Ajudes i els Criteris de valoració i baremació de projectes.

Principals requisits a complir pels sol·licitants:

1. Ser petita empresa en els termes que estableix el règim d'ajudes per a l'aplicació del Proder II.
2. Trobar-se al corrent de les seves obligacions tributàries i de la Seguretat social.
3. Escometre un projecte d'inversió al territori.
4. Complir amb els requisits per a ser beneficiari d'un ajut d'acord amb el que estableix la Llei 38/2003 general de subvencions.
5. Mantenir la destinació de la inversió auxiliada, almenys durant els cinc anys posteriors a la seva realització.
6. Contribuir al finançament del projecte amb una aportació pròpia d'almenys el 25% de la inversió.

¹⁵⁷ <<http://agricultura.gencat.cat/ca/ambits/desenvolupament-rural/programa-desenvolupament-rural/>> [Consulta: 03/11/2017].

7. Acompanyar la sol·licitud d'ajuda de dades i documentació en extensió i detall suficient per a ser analitzada i valorada la seva adequació al Programa i la seva viabilitat econòmica i financera.

Principals requisits a complir pels projectes:

1. Complir les condicions per ser considerat un projecte de nova creació, ampliació, modernització o trasllat
2. No haver iniciat la inversió per a la qual se sol·licita subvenció abans de presentar la sol·licitud de l'ajut
3. Respectar les disposicions legals vigents en la matèria de què es tracti i disposar de les autoritzacions i permisos pertinents
4. Generar i / o mantenir ocupació durant almenys els cinc anys següents a la realització de les inversions
5. Contribuir a corregir desequilibris sectorials, territorials i / o productius, complint amb el criteri de "idoneïtat territorial"
6. Complir amb els requisits específics que s'estableixen per a cada mesura

En el cas de projectes turístics, es requereix el compliment d'uns estàndards mínims de qualitat, establerts tant per a allotjaments com per a serveis de restauració.

Un altre aspecte que cal conèixer són els tipus d'inversions subvencionables:

1. Compra de terrenys i locals (amb el límit del 40% o el 50% de la inversió total).
2. Condicionament i rehabilitació de locals i terrenys.
3. Adquisició de maquinària, utillatge i eines.
4. Adquisició d'equips informàtics.
5. Adquisició d'elements de transport intern (vehicles especials, amb el límit del 30% de la inversió total).
6. Despeses financeres, legals i altres impostos, taxes i obligacions que estiguin lligats al projecte.
7. Altres inversions i despeses necessàries per a la inversió, inclosa la redacció del projecte tècnic i la direcció de l'obra (amb el límit del 10% de la inversió) i les despeses generals i el benefici industrial (amb el límit del ...% i el ..% respectivament).
8. Aportació en espècie de terrenys, locals, equips, materials o treball voluntari no remunerat (amb la limitació de 10% i sota condicions especials).

En referència al percentatge i quantia de les ajudes, es preveu que la subvenció bruta de capital sigui "a fons perdut" en els següents casos:

1. Per a activitats productives, subvencions dirigides a empreses, els ajuts tenen els següents límits:
 - Percentatge: fins a un 50% de la inversió subvencionable.
 - Quantia: fins a 150.000€ en cas de microempreses i fins a 100.000€ en cas d'altres petites empreses, en aquest cas resulta d'aplicació el Reglament de mínims.

Qualsevol projecte que compleixi amb els requisits per a ser subvencionat partirà amb un % mínim de subvenció que depèn del tipus de la mesura en la que encaixi. A partir d'aquest mínim, el % d'ajuda exacte es calcula aplicant una sèrie de criteris de selecció, valoració i baremació de projectes estandaritzats.

2. Per a activitats no productives s'estableix el límit màxim del 100% de les inversió en el cas de despeses de gestió o activitats promogudes per ens públics locals i del 60% en la resta dels casos.

Alguns projectes museístics, que s'han realitzat a través del programa Proder els trobem al principat d'Astúries¹⁵⁸. Aquí, es va accedir al Proder per poder executar projectes relacionats amb el Parque Histórico de Navia. Entre aquests destaquem: el Centre d'Interpretació del Ferro i el Museu Etnològic i el Centre d'Interpretació sobre les fonts i safareigs, ambdós del Parque Histórico de Navia.



Fig. 46. Museu Etnològic del Parque Histórico de Navia
 Font: <<http://www.naviaporcia.com/proyecto.php?codigo=77&tipo=2>>
 [consulta: 13/09/2017].

¹⁵⁸ <www.naviaporcia.com/proyectos.php?tipo=2&pagina=2>. [Consulta: 13/09/2017].



Fig. 47. Centre d'Interpretació sobre les fonts i safareigs del Parque Histórico de Navia.

Font:< <http://www.naviaporcia.com/proyecto.php?codigo=77&tipo=2>> [consulta: 13/09/2017].



Fig. 48. Centre d'Interpretació del Ferro.

Font:< <http://www.naviaporcia.com/proyecto.php?codigo=77&tipo=2>> [consulta: 13/09/2017].

CONCLUSIONS

En aquesta tesi s'han analitzat els canvis produïts en la gestió dels museus i el patrimoni cultural al llarg de la segona meitat del segle XX i principis del segle XXI a Catalunya, des de la gestió de la museologia tradicional, en què el patrimoni era entès com un instrument socialitzador al servei de les elits, a les noves museologies, en què el patrimoni és entès com element de progrés. Un element, ara, associat amb el concepte de museu educador, social o de desenvolupament del territori, on el patrimoni sovint és considerat com un recurs més d'ús de consum en el temps d'oci.

La gestió dels ecomuseus ha esdevingut un potent factor d'atracció, basat en la mostra de la pluralitat de les formes de vida tradicionals lligades al territori, recalcant l'atractiu universal d'allò particular, com alternativa i complement a altres formes d'oci i de lleure. L'evolució dels models de gestió enllaça actualment amb les idees del desenvolupament local sostenible, de la recerca de la qualitat de vida associada a l'ecologia i a una demanda progressiva d'espais verges, i es vincula, mitjançant l'empoderament, amb la participació directa i activa de la població.

Hem pogut veure com la gestió dels museus i el patrimoni cultural passa avui per donar rellevància als conceptes de col·lectivitat i territorialitat. Des del meu punt de vista, és important ressaltar el valor de document històric que té el patrimoni per interpretar el context actual, així com per crear relats que obrin les portes d'accés al coneixement en un espai de pensament crític, que amb les seves capacitats i saber poden contribuir a fer una societat més justa i lliure. Els museus han de treballar per ser espais d'experiències, d'entreteniment, d'educació i de debat, veritables observatoris que permetin gestionar la crítica i la reflexió que ajudin a desenvolupar noves línies de recerca. Tal com pensa Jacques Hainard (1989), el museu ha de ser un espai de desconstrucció de la cultura, en el qual l'important sigui la reflexió, i ha de ser, també, un diccionari en què l'exposició serveixi per construir una història i els objectes, per reforçar aquesta construcció. En aquest sentit, a criteri del museòleg esmentat les dues preguntes que s'ha de fer el visitant d'un museu són: 1) Per què penso com penso? i 2) Per què dic el què dic?

Les aportacions desenvolupades en els diferents capítols han permès reflexionar sobre l'objectiu principal de la tesi: analitzar com es poden gestionar els museus més eficientment davant d'uns recursos progressivament escassos i com buscar fonts alternatives de finançament, que complementin o substitueixin les minvants aportacions de les administracions públiques en aquests moments.

D'altra banda, a les conclusions s'està en disposició de contrastar les hipòtesis plantejades a la introducció d'aquesta tesi. La contrastació de les hipòtesis, que es tracta a continuació per cadascuna d'elles, serveix per abordar l'objectiu de la tesi. Però vol servir, també, per contribuir al debat que tenen avui en dia els professionals dels museus a Catalunya.

HIPÒTESI 1.

Davant d'uns recursos públics progressivament escassos s'han de buscar fonts alternatives que permetin una gestió més eficient. Els efectes derivats de la crisi i les formes d'afrontar-la des de les polítiques culturals, per part de l'administració autonòmica, han derivat cap a una gestió més centralitzada dels museus nacionals i cap a una externalització de serveis sobre la base d'un model de gestió basat en el binomi públic-privat. Per altra banda, es potencia que els ens locals apliquin la gestió directa als seus museus.

D'acord amb els contactes informals mantinguts al llarg de la recerca i, especialment, d'acord amb les entrevistes realitzades als professionals de la gestió de les institucions museístiques i del patrimoni cultural (E-1, E-2, E-3, E-4, E-5, E-6 i E-7), cal considerar el patrimoni com a motor del desenvolupament econòmic i social i com a motor de regeneració urbana, integrant-lo en la planificació global de les polítiques de desenvolupament territorial. La idea és que el patrimoni cultural i les institucions museístiques siguin un veritable element vertebrador per als ens locals, sota el concepte de sostenibilitat, el que ens permetrà deixar una millor herència patrimonial a las generacions futures.

Igualment, partim de la idea que els museus són el territori de les imatges i un espai de creuament de diàlegs. I, com hem vist en les informacions aportades en aquesta tesi, els components a tenir en compte en un museu avui són: la societat, la planificació museística, el continent i el contingut. Des d'aquesta perspectiva, els criteris de l'antropologia continuen sent importants i hem de ser capaços de poder donar la mateixa importància a les peces d'èpoques llunyanes que a les peces actuals, per tal que els museus contextualitzin la realitat social de les diverses etapes que poden voler reflectir.

En aquesta línia cal remarcar la importància que té la interpretació (Arrieta, 2007, Mateos, 2012) com a instrument de gestió del patrimoni cultural, sobretot en aquests moments en què una de les funcions significatives que tenen les institucions museístiques és la de saber comunicar des de l'empoderament. Un saber i una capacitat que té molt a veure amb la creació de xarxes, les quals ens proporcionen formes d'interacció, definides com a intercanvi dinàmic entre persones i institucions socials i polítiques en contextos de complexitat. El treball cooperatiu és, doncs, un sistema que involucra col·lectius que s'identifiquen per les mateixes necessitats i problemàtiques, i que s'organitzen per potenciar els seus recursos; permet col·laborar amb altres professionals amb qui compartir els interessos o les necessitats. Així, davant la globalització i l'aparició

de les xarxes socials, és del tot imprescindible utilitzar xarxes especialitzades i/o singularitzades que possibilitin que l'oferta museogràfica connecti amb les demandes dels usuaris. Davant dels canvis econòmics i socials hem de qüestionar-nos l'actual model de gestió del patrimoni i adquirir un compromís seriós amb el present. Un present en què Internet i les xarxes socials poden ser una bona eina per millorar la comunicació i ajudar a generar interaccions positives per al treball cooperatiu.

En aquest sentit, s'ha de tenir present que les institucions museístiques del segle XXI han d'atendre un públic molt més ampli que en èpoques anteriors, de manera que l'ús de les xarxes ajuda a gestionar més eficientment el fet de donar resposta tant al públic que desitja trobar el museu-laboratori com al que busca el museu-atracció. Aquesta resposta a diferents tipus d'usuaris possibilita, igualment, captar més públic i més ingressos que permeten millorar la gestió i el finançament.

Així, les institucions museístiques han de ser dinàmiques i accessibles i tenir present que gestionen espais de coneixements, que s'han de comunicar de forma atractiva per aconseguir situar-se davant la població com una opció important per al seu temps d'oci. D'aquesta manera seran més atractives per aconseguir finançament per part de l'administració pública, però també davant del sector privat. Per aconseguir-ho cal dotar d'un major grau d'autonomia les institucions museístiques. Des dels inicis de la crisi, des de les mateixes administracions i fins l'actualitat, s'ha establert una política de centralització de la gestió dels museus de titularitat pública i de foment de la presència privada, amb l'objectiu de disminuir les despeses. Però la gestió directa per part de la administració territorial dificulta, i sovint impossibilita, les accions necessàries per aconseguir finançament del sector privat i, per tant, fa inviable treballar sobre la base al binomi públic-privat.

Hem vist com bona part de la creació de nous equipaments i de nous projectes patrimonials, durant aquest darrer període de crisi, ha estat possible gràcies al finançament provinent dels fons europeus destinats a programes que potencien el desenvolupament local (vegeu l'apartat 3.2.3). Programes amb una estratègia basada en la interacció entre els agents i els projectes de diferents sectors de l'economia local, que han permès crear i potenciar xarxes de *partenariats* locals entre sector públic i privat.

També s'ha mostrat com les polítiques culturals i la legislació s'han anat modificant al llarg del segle XX fins a l'actualitat. Així, en el període de crisi dels anys trenta es generalitza la pràctica del préstec d'obres per a grans exposicions, es facilita la visita als escolars i es comencen a crear els departaments pedagògics dels museus. Al mateix temps es van imposant els criteris de conservació, basats en el respecte per l'objecte tal i com ens ha arribat fins a l'actualitat. Després, amb el qüestionament dels valors tradicionals propi de les dècades dels seixanta i setanta, apareix el concepte de museu educador i museu social. I a partir de l'aprovació de la Llei de patrimoni (9/1993, de 30 de setembre), a Catalunya, els ajuntaments gestionen la protecció del patrimoni a partir del Pla Especial i del Catàleg de Patrimoni Arquitectònic, Arqueològic i Paleontològic que, alhora, estan inclosos dins dels Plans d'Ordenació Urbanística Municipal.

La perspectiva de la tesi és que el patrimoni cultural i la museologia són àmbits que han d'estar funcionalment integrats en el disseny de les polítiques culturals i en la vertebració territorial de les seves estratègies. En els darrers anys s'han modificat les seves perspectives en relació amb el patrimoni, la demanda social vers el patrimoni cultural i natural ha crescut de forma considerable i s'inclou en la regulació legislativa relativa a les competències que cada administració té sobre les polítiques culturals. Així, la Generalitat de Catalunya té la competència executiva sobre arxius, biblioteques, museus i centres de dipòsit cultural de titularitat estatal situats a Catalunya, la gestió dels quals no es reservi expressament l'Estat; incloent, en tot cas, la regulació del funcionament, l'organització i el règim de personal. D'aquesta manera, les polítiques culturals de la Generalitat han anat modificant-se, des de la creació de la Xarxa de Museus Comarcals de Catalunya de la dècada dels vuitanta (E-1), passant pel desplegament de la Llei de museus a la dècada dels noranta (E-2), fins a l'actualitat amb el nou Pla Museus 2030. Pla de Museus de Catalunya (E-7).

En l'anàlisi dels models de gestió aplicats al llarg del segle XXI i fins avui, s'ha emfatitzat com s'està passant dels models descentralitzats als models centralitzats, a més d'externalitzar la gestió de molts serveis vers l'empresa privada (E-1). En aquesta línia trobem l'Agència Catalana de Patrimoni Cultural, que vol ser l'eina que faciliti la cooperació públic-privat, cosa que està per veure i no convenç massa els professionals del sector (E-2). Des de la meua perspectiva, les administracions estan entrant en una contradicció davant la necessitat d'aplicar polítiques culturals de gestió compartida entre l'àmbit públic i el privat. Considero que per garantir que la gestió compartida sigui viable, cal dotar les institucions museístiques d'un major grau d'autonomia i per això cal revertir les actuals polítiques públiques de cultura.

D'altra banda, també s'han revisat les titularitats dels museus i del patrimoni cultural per entendre les diferents possibilitats que aquests tenen per aconseguir un millor finançament. En termes de finançament, es constata que s'ha passat de les subvencions públiques, quasi en exclusiva, a complementar el finançament amb el micromecenatge, les subscripcions populars, el creixement del famós *crowdfunding* (Riera, 2012), el *fundraising*, els patrocinis o amb els contractes-programa de la nova gestió pública.

La gestió dels museus i del patrimoni, com s'indicava abans, són àmbits que han d'estar funcionalment integrats en el disseny de les polítiques culturals. A Catalunya, en els darrers temps, les polítiques de la Generalitat han donat lloc a la creació d'un conjunt d'organismes que, entre altres qüestions, intenten augmentar el nombre d'usuaris de les institucions museístiques, al mateix temps que potencien la col·laboració entre els agents públics i privats. A continuació s'analitza la concreció d'elements significatius d'aquests aspectes.

Des de l'any 2013 el Departament de Cultura de la Generalitat disposa d'un observatori destinat a l'anàlisi de públics i al foment d'aquests, en termes de professionalització del sector creatiu i cultural pel que fa a com s'arriba als ciutadans, tenint en compte el que demanden, i desenvolupant polítiques actives de cara a aquests públics. L'observatori possibilita disposar d'indicadors específics que proporcionen dades de forma setmanal

que es recopilen mensualment, trimestral, semestral i també de forma anual i són importants per a la presa de decisions. Per aconseguir aquestes dades s'utilitza el projecte d'indicadors culturals per l'entorn municipal (PICEM), amb una aplicació informàtica que permet introduir i explotar les dades estadístiques a temps real. Com indica Francesc Vila, gerent de Turisme de la Diputació de Barcelona, un dels contactes informals utilitzats per a la tesi, l'observatori és un avenç respecte a etapes anteriors: *Quan treballava a Cultura, els projectes es treballaven mirant de cara endins, però no es buscava el públic. Si ho haguéssim fet ara tindríem els museus plens.*

En aquesta línia actua també el model del Club Tr3C, creat l'any 2006 amb 125.000 euros de subvenció de la Generalitat durant el primer any. És un producte de cultura que va néixer com embrió per treballar la política de públics a Catalunya i que està gestionat bàsicament per empreses privades.

Les dades obtingudes a través de l'observatori de públics ens indiquen que els joves d'entre 18 i 25 anys deixen de consumir els museus en acabar la seva etapa d'escolarització a l'institut, quan deixen de fer les visites obligatòries i decideixen què fer en el seu temps d'oci. Davant d'aquesta constatació s'ha posat en marxa la Campanya Escena25. Una campanya que durant dos mesos l'any, si tens entre 18 i 25 anys, et permet entrar al web de la Generalitat i disposar de 25€ per a la compra d'entrades. L'any 2014 varen participar-hi 12.000 joves dels més de 500.000 que hi havia a Catalunya. Així s'ha verificat que els joves no van als museus per manca d'interès i no per un problema d'accessibilitat econòmica (E-5). Per contra, també s'ha detectat que els joves són grans consumidors de cultura, però ho són a través de les xarxes socials o d'espectacles gratuïts i de carrer.

Aquest tipus de dades ens manifesten clarament que el concepte museu, en la accepció tradicional, està en crisi, perquè l'accés a la informació avui no és un problema. *Entendre els museus com a recipients d'informació és com entendre les biblioteques com a recipients de llibres (E-5).*

El museu com a recipient d'informació ha deixat de tenir sentit. Els museus han de ser epicentres d'activitat cultural, de sacseig, de punts de trobada on, a partir de les temàtiques que cadascun toca, s'han de generar impactes d'interessos de caràcter cultural per a les persones. Un museu de visita purament passiva cada vegada tendirà a tenir menys interès, s'ha de convertir en generador d'esdeveniments, com per exemple la Nit dels Museus. Per altra banda, les exposicions s'han d'acompanyar de tot un seguit d'activitats atractives perquè ara tenen una important competència amb les xarxes socials. Igualment, pot ser rellevant utilitzar les eines que ens ofereix el màrqueting, perquè ens permeten incidir en l'arrel del què fem per arribar a conèixer què interessa a la gent i no treballar, simplement, sobre la base als interessos del creador o de la institució cultural com s'ha fet fins ara. Com assenyala E-5, els museus han de ser espais vius on la gent s'ho ha de passar bé, les persones han de sentir que el seu temps és útil ja que, avui, el temps és el bé més preuat.

Pel que fa els organismes impulsats des de la Generalitat de Catalunya per tal de fer més eficient la gestió i potenciar el finançament privat (per més detall vegeu l'apartat 2.2.5), cal destacar els següents:

- L'Oficina de Suport a la Iniciativa Cultural (OSIC), creada el 2012 amb les funcions d'aprovar les bases i les convocatòries d'ajuts en matèria cultural i tramitar i resoldre els procediments de concessió.
- L'Institut Català d'Empreses Culturals (ICEC), que, des de l'any 2001, potencia les empreses culturals des de una lògica privada. Pel que aquí interessa, a més d'impulsar el consum cultural, entre les seves funcions trobem: impulsar la col·laboració entre les empreses i els creadors; interactuar amb els agents i empreses vinculats a la creació cultural, amb programes de suport tècnic i foment de l'activitat econòmica; fomentar la creació i el desenvolupament d'empreses culturals; o facilitar les relacions entre empreses privades i administracions públiques
- L'Agència Catalana de Patrimoni Cultural (ACPC), en funcionament des de l'any 2013 i que, a més de gestionar la xarxa de monuments propis de la Generalitat, té entre d'altres funcions: dinamitzar el patrimoni cultural amb la cooperació entre agents públics i privats; vincular el patrimoni amb el territori i el seu desenvolupament econòmic; incorporar les tecnologies de la informació i la comunicació a la gestió del patrimoni cultural; o vincular especialment l'ús del patrimoni cultural amb el sector educatiu i el turisme.

Algunes de les tendències significatives detectades a la tesi queden recollides en les funcions esmentades; particularment les que fan referència a la cooperació públic-privat i al lligam entre patrimoni i turisme. D'altra banda, l'ACPC ha de ser l'encarregada de proporcionar serveis als museus. Però fins ara només ha configurat un web educació-cultura (programa d'ajuts per a sortides culturals escolars, Argonautes) per tramitar directament i centralitzar les reserves dels escolars (E-2). Com indicava a 2.2.5, aquesta acció tendeix a fer desaparèixer els departaments pedagògics dels museus impulsats entre els anys vuitanta i noranta del segle passat.

- El Consell Nacional de la Cultura i de les Arts (CoNCA), creat l'any 2009 i que, a més d'assessorar el Govern en polítiques culturals, té entre d'altres funcions la de promoure el diàleg entre els creadors i la Generalitat.

Aquests organismes volen millorar la gestió, incrementar els públics i els ingressos, però sobretot han d'ajudar a planificar i treballar d'una forma més activa amb les empreses privades mitjançant l'ús dels contractes programa. La seva configuració ha estat acompanyada de l'eliminació de patronats i consorcis per part de les administracions durant els anys 2010 i 2011. Patronats i consorcis que donaven agilitat a la gestió museística, que ara s'ha vist malmesa per la centralització, en forma de gestió directa, que duen a terme especialment les administracions locals. Superada, o en fase de superació, la crisi econòmica, ja s'hauria de tornar a plantejar la constitució de figures jurídiques per a les institucions museístiques que n'agilitzin la gestió i autonomia. Però per aconseguir-ho cal aprovar una nova normativa legal i comptar amb suficient recolzament polític. En l'àmbit estatal, també cal modificar i adaptar la Llei de bases de règim local, perquè limita les inversions dels ajuntaments, sobretot en cultura. Per altra banda, coincidint amb el criteri d'E-5, per a l'àmbit local fora desitjable la

creació d'instituts de cultura que aglutinessin els equipaments culturals del municipi i facilitessin la gestió del binomi públic-privat.

La gestió del binomi públic-privat hauria de preservar, però, el lideratge de l'administració pública implicada. Cal no oblidar, en aquest sentit, que el patrimoni és la memòria d'una gent i d'un territori i s'ha de gestionar des de l'àmbit públic per garantir-ne la conservació i aportar-hi recursos econòmics i humans suficients. *Els funcionaris són molt bons perquè ells són la garantia que allò que s'està fent tindrà continuïtat al llarg del temps (E-5).*

En qualsevol cas, la gestió d'alguns serveis de cara al públic poden funcionar millor des de l'àmbit privat, però sempre que s'apliquin mesures que garanteixin la qualitat dels serveis i les condicions d'ocupació de les persones que els presten. Per aconseguir que les empreses privades dignifiquin els salaris i les condicions de treball del seu personal caldria que, des les administracions públiques, s'apliquessin nous criteris de selecció per prioritzar la qualitat i no per afavorir l'oferta més econòmica com acostuma a succeir.

Pel que s'ha indicat, és evident que les polítiques culturals dutes a terme en els darrers temps a Catalunya presenten problemes per a la gestió del patrimoni i dels museus. A criteri d'E-6, d'aquestes polítiques destaca com aspecte negatiu la manca de credibilitat vers els responsables polítics, perquè no han estat capaços d'aprovar noves lleis necessàries i les que s'han aprovat no han estat dotades de pressupostos. Coincidint amb el seu criteri, paga la pena dir que les culpes de la situació crítica que s'està vivint en temes de gestió del patrimoni cultural a Catalunya, estan repartides. Per una banda, trobem un sector professional que treballa amb el patrimoni cultural amb dedicació i esforç, però de forma endogàmica i que no ha generat sinèrgies ni nínxols d'interessos comuns. Per l'altra banda, trobem polítiques culturals erràtiques que no han estat acompanyades de pressupostos i que no s'han pogut executar.

Tot i les mancances d'aquestes polítiques culturals, Catalunya ha desenvolupat un model de gestió molt singular que ha donat bons resultats en les museografies. Un bon exemple, entre molts altres, són els projectes de l'arquitecte i museògraf Dani Freixes. Si mirem a França, on ens hem emmirallat durant molts anys, sense tenir la mateixa estructura d'Estat ni, per tant, accedir a volums similars de finançament per poder desenvolupar de forma adequada els projectes, veiem que tenen unes museografies envellides i poc atractives. Un exemple rellevant és el museu Picasso de París (E-6).

Aquest model de gestió singular, aplicat des de Catalunya durant la dècada dels anys noranta del segle XX i començaments del segle XXI, ha creat sinèrgies a la resta de l'Estat espanyol en tema de museologia i museografia. Un fet que ho verifica és el gran nombre de professionals que hi han anat a impartir docència i la gran quantitat de projectes museogràfics que s'han realitzat per part de professionals i empreses de Catalunya. En els darrers anys, com a conseqüència de l'immobilisme polític de Catalunya en aquest terreny, dita sinèrgia s'està revertint. A Catalunya, les polítiques culturals han prioritzat el sector del cinema, les arts escèniques o la música, totes les manifestacions culturals que estan més estretament lligades amb l'àmbit privat. Per

contra, el sector museístic ha quedat en segon terme, fins al punt que avui un museu es considera una despesa i no un actiu; políticament, a més, s'ha prioritzat el suport als museus nacionals i als centres d'interpretació (E-6).

La Diputació de Barcelona, que ha estat una de les administracions públiques catalanes que més ha apostat pels museus i el patrimoni en la seva política cultural, a la dècada dels noranta comença a externalitzar la gestió d'alguns dels museus dels quals n'és titular, tot i que els seus tècnics s'havien estat formant i tenien la capacitat per gestionar-los. Un exemple és el Consorci de Patrimoni de Sitges, que té molts serveis externalitzats (E-3 i E-4).

A causa de la crisi, els pressupostos de la Diputació de Barcelona entre l'any 2009 i 2010 van patir una davallada important (E-7), que va afectar al conjunt dels seus programes amb una reducció d'entre el 25% i el 35%. En cultura, la Xarxa de Museus Locals es va veure afectada però va mantenir el nombre de personal tècnic de l'equip. També buscà altres tipus d'intervencions que requereixen menys despesa econòmica, com reduir i allargar el nombre d'exposicions itinerants que es produeixen o començar nous projectes com el denominat "coincidències insòlites". Uns projectes que permeten treballar en cooperació entre diferents museus, que tenen un cost reduït i que no requereixen de grans equips tècnics per portar-los a la pràctica. Per contrarestar la davallada pressupostària s'ha reforçat la imaginació i el treball en xarxa per part dels professionals dels museus. També s'han mantingut programes essencials per als museus com són els de documentació, conservació i restauració.

Malgrat aquestes actuacions positives, l'actual recuperació pressupostària de la Diputació ha estat insignificant en l'àmbit museístic. S'ha aconseguit incrementar el pressupost per a altres programes però no per a cultura i menys per a museus (E-7). Cada diputació formula les seves instruccions i les seves regles de joc, pel que fa a la distribució dels ajuts pressupostaris. La Diputació de Barcelona, la més important i la que dedica major atenció a la cultura i al patrimoni, per a inversions té les Meses de Concertació que reparteixen els pressupostos al començament de cada legislatura, i per a serveis té el Catàleg de Serveis, que surt anualment. El paper en els ajuts de la seva Oficina de Patrimoni Cultural, que es donen via Taules de Concertació o Programa Complementari, és molt petit i amb pocs recursos destinats a l'assessorament i a l'àmbit de museus. Per aquest motiu és molt important presentar projectes bons i molt elaborats per poder competir. S'ha de ser ràpid i saber-los adaptar molt bé a les bases corresponents de les convocatòries que surten.

Els imports destinats a subvencions sempre estan subjectes a la partida pressupostària anual de la Diputació. I els ajuts especials surten de la consignació global de les subvencions que s'ofereixen al Catàleg de Serveis; es divideix el programa i es reserva una quantitat econòmica que es destina a urgències, que d'altra manera no es podrien atendre. Sempre és un import molt petit, aquest any 2018 només de 67.500€.

Des de l'Oficina de Patrimoni Cultural volen obrir per al 2019 una nova línia d'ajuts destinada a centres d'interpretació amb l'objectiu d'ajudar econòmicament en temes de patrimoni a molts ajuntaments sense museu. Si l'ajuntament que vol obrir un museu

no reuneix totes les garanties que els permeti mantenir-lo en el temps, des de l'Oficina de Patrimoni Cultural es qüestionen aquesta obertura i els aconsellen obrir un centre d'interpretació (E-7).

Per a molts ajuntaments la paraula *museu* és de més prestigi i, per contra, a vegades pot ser una gran barrera perquè entrin els visitants. Així, en aquests casos, un centre d'interpretació pot facilitar l'entrada de visitants perquè entenen que és un espai que explica el territori que es va a visitar. Molts centres d'interpretació estan ubicats al mateix edifici de l'ajuntament per poder tenir un horari d'obertura més ampli i menys despeses de personal; sembla que aquest model està funcionant força bé.

La tesi emfatitza els problemes que ha comportat la reducció del finançament públic per a la gestió dels museus i del patrimoni. Una reducció derivada dels criteris amb els quals s'ha afrontat crisi econòmica i, també, dels criteris que han guiat les polítiques culturals. Com s'indicava a l'apartat 2.2.2, aquesta reducció ha estat d'entre el 30% i el 50% des del començament del període de la crisi.

En termes de finançament, la necessitat de trobar noves vies per disposar de recursos per a la gestió dels museus i el patrimoni cultural sovint comporta realitzar activitats que permetin augmentar els ingressos directes dels museus mitjançant el lloguer d'espais o de la botiga, del patrocini o per la via dels micromecenatges.

Però els museus petits o mitjans de l'àmbit local tenen difícil aconseguir empreses privades que acceptin participar en la gestió sobre la base el binomi públic-privat: ho fan només si els equipaments donen la seguretat de ser rendibles econòmicament. Per això des de la Generalitat de Catalunya es potencia mancomunar els museus locals aportant recursos econòmics des de les altres administracions i/o privats per gestionar conjuntament.

Les línies d'ajuts que ofereix el Departament de Cultura de la Generalitat van dirigides especialment a ajudar els museus en les inversions que es facin per renovar totes les exposicions permanents i reforçar les temporals. Des d'aquesta perspectiva sembla que l'objectiu continua sent treballar amb la Xarxa Turística.

Pel que fa la col·laboració entre la Diputació de Barcelona i la Generalitat, que sembla imprescindible per a la gestió museística i del patrimoni, mai s'ha signat un conveni en l'etapa democràtica. Actualment, Aurèlia Cabot, cap de l'Oficina de Patrimoni Cultural de la Diputació, treballa amb Magda Gassó, cap del Servei de Museus de la Generalitat, per a la redacció d'un conveni entre les dues institucions per al desplegament del nou Pla Museus 2030. Pla de Museus de Catalunya. Sembla que, de moment, és bona la cooperació entre les dues administracions i s'està treballant el desplegament de les xarxes territorials amb sintonia. La dificultat més gran es troba en les competències que per llei té cada administració. Per una banda, les diputacions només poden treballar amb les administracions locals mentre que la Generalitat ho fa amb totes les administracions, entitats, empreses o persones físiques. Per altra banda, la Diputació de Barcelona porta molts anys operant amb una sola xarxa de museus, un model consolidat que s'ha convertit en exemplar; mentre que la Generalitat, en

el nou Pla, preveu utilitzar vàries xarxes a partir dels criteris establerts per implantar la nova divisió territorial en vegueries. De manera que caldrà fer concessions mútues per a l'èxit d'aquest conveni. Tècnicament s'ha arribat a l'acord de dividir la Xarxa de Museus Locals (XML) de la Diputació de Barcelona en dues, les que marca el document Museus 2030. Pla de Museus de Catalunya. Aquesta divisió inicialment no és del tot ben rebuda per part de moltes direccions dels museus que avui formen part de la XML, ja que la dinàmica de relacions i cooperació establerta entre els professionals fa difícil la separació. Per altra banda, sí que s'ha trobat una via per al repartiment d'ajuts:

- Crear una línia d'ajuts conjunta entre les dues administracions per a tots els museus que estiguin inscrits al Registre de Museus de Catalunya.
- Línia d'ajuts directament des de la Diputació de Barcelona per als museus de la XML que no compleixin els requisits per formar part d'aquest Registre de Museus de Catalunya.

Actualment aquest conveni de desplegament del document Museus 2030. Pla de Museus de Catalunya ja ha estat signat per la Diputació de Girona i la de Lleida. A Tarragona només s'ha signat amb els museus de les Terres de l'Ebre, però no ha estat possible amb la Diputació de Tarragona. Pel que fa la Diputació de Barcelona, tot i que com ja s'ha explicat està molt avançat, s'està pendent de revisar el document del conveni i de la seva aprovació per part dels nous responsables polítics. En aquest sentit, cal recordar que s'han produït canvis importants en l'àmbit polític en els últims mesos.

Tot i que s'hagi començat el desplegament del nou Pla de Museus: Museus 2030. Pla de Museus de Catalunya, de moment és una declaració d'intencions perquè no ha estat aprovat pel Parlament de Catalunya i no pot ser normatiu. Sí és cert, però, que s'ha treballat de manera coordinada i conjunta amb l'estament tècnic dels museus catalans i s'ha aconseguit consens per primera vegada en aquests anys de democràcia.

En l'àmbit local, molts tècnics consideren convenient que els museus depenguin de l'administració municipal perquè els garanteix treballar la documentació, encara que sota mínims, de les col·leccions, però són conscients que els limita la gestió d'altres funcions que tenen assignades i que els són pròpies (E-7). En aquest terreny, caldria incidir perquè els responsables polítics locals adoptin sistemes que facilitin mecanismes que permetin desenvolupar una gestió més àgil i flexible per poder treballar amb el sector privat. És cert, però, que en molts aspectes l'administració local depèn de decisions d'altres d'administracions, de la Generalitat de Catalunya o de l'Estat, que és el responsable de revisar i aprovar algunes lleis com és el cas de la Llei de mecenatge.

Els responsables polítics municipals necessiten, en general, disposar de més assessorament en temes de gestió cultural i, possiblement, els juristes de les administracions supramunicipals podrien assumir aquesta tasca, per aconseguir posar en funcionament nous models que ajudin a millorar la gestió amb el binomi públic-privat. La redacció d'un llibre blanc de models de gestió també ajudaria en aquests aspectes, ja que, com indica E-7: *No saps fer la pregunta adequada si desconeixes el tema. I des de la Generalitat diuen que la governança és un model de geometria variable.*

HIPÒTESI 2.

Les polítiques culturals estan impulsant la vinculació dels museus locals i el patrimoni amb els punts d'informació i les oficines de turisme. Aquest model de gestió permet a les administracions locals atendre millor les demandes del consum d'oci del territori i alhora disminuir les despeses de personal. Per contra, es deixa de banda la recerca, la documentació i la conservació preventiva del patrimoni, les quals, per la seva pèrdua d'importància en les polítiques culturals, deixen de disposar dels recursos necessaris.

Al llarg de la tesi s'ha subratllat que, en la gestió museística, s'ha de tenir molt en compte la vinculació, que cada vegada és més estreta, dels museus locals amb les oficines i entitats de turisme. Aquest fet és propiciat pels òrgans de l'Administració catalana, la qual entén que permet estalviar personal i combinar realitats afins, com són el turisme i el patrimoni.

La gestió de les institucions museístiques i del patrimoni cultural en aquest moment, des de les administracions públiques i de les empreses privades, s'estén vers el sector educatiu i, sobretot, vers el sector econòmic del turisme. Això comporta conduir la majoria de les accions cap al disseny de productes, el màrqueting i la comunicació. Les tasques de recerca, documentació i conservació queden fora de les accions i recursos que es destinen a la gestió dels museus i el patrimoni, fet que comporta que es prioritzin els professionals de la comunicació i els del sector del turisme, tant per al disseny del producte com per a la seva comercialització.

Una de les directrius que es proposen des de la Generalitat, establertes en el document Museus 2030. Pla de Museus de Catalunya, va dirigida a destinar els recursos humans i econòmics cap als museus nacionals, incorporant-ne de nous com és el cas del MACBA, amb l'objectiu d'internacionalitzar el patrimoni català i fer-lo més rendible econòmicament. En aquesta línia s'ha començat a configurar l'aplicació d'una plataforma anomenada Visitmuseum. Una plataforma que té com a missió difondre els elements patrimonials que des de la Generalitat es consideren més rellevants, en català, castellà, francès i anglès; el següent pas de la qual és integrar-se a la plataforma Gettyimages, de lliure accés i líder en la creació i distribució de continguts visuals a nivell mundial.

Després de la prova pilot realitzada amb els museus nacionals, s'ha convidat la resta de museus registrats a integrar-se en aquesta plataforma, per a la qual cosa han d'enviar la informació que es defineix des de la Generalitat, traduïda a diversos idiomes i pagar 900€ a l'any com a quota per les despeses que se'n derivin. Una manera més, aquesta, de privatitzar la documentació i de prioritzar la vinculació dels museus amb les oficines de turisme per aconseguir més rendibilitat econòmica. I a costa d'augmentar les diferències entre els museus del país, ja que no tots poden fer-se càrrec del cost d'integració a la plataforma.

D'altra banda, des de la Gerència de Turisme de la Diputació de Barcelona s'han establert convenis de col·laboració per treballar conjuntament amb la Direcció General

de Turisme de la Generalitat de Catalunya i amb el Consorci Turisme de Barcelona, però no es concreta cap acció conjunta amb l'Oficina de Patrimoni Cultural (E-7).

Així mateix, des de la Gerència de Turisme de la mateixa Diputació de Barcelona, que té relació directa amb alguns museus que considera d'interès turístic, es va crear una Taula de Patrimoni i Turisme amb l'objectiu de treballar conjuntament amb l'Oficina de Patrimoni Cultural, però no ha estat possible fer-ho perquè els interessos no són coincidents i està del tot inoperativa. Un exemple de la poca coordinació que existeix entre els dos serveis és el fet que aquest 2018, que és l'any del turisme cultural i del patrimoni cultural, no s'ha dotat l'Oficina de Patrimoni Cultural de pressupost complementari per fer accions especials en aquest tema. L'Oficina ha pogut incidir, de forma puntual, en actuacions concretes per tal d'abordar un esdeveniment singular i d'interès turístic, com la trobada d'Instagram a Badalona durant el festival romà Magna Celebration, que s'organitza des del Museu per difondre el patrimoni de la ciutat amb activitats que permeten reconstruir la vida quotidiana d'aquella època i viure una experiència singular.

A més, la Gerència de Turisme de la Diputació de Barcelona té com a funció principal impulsar i donar suport a les polítiques de turisme local. Però també a altres entitats que ajudin al desenvolupament econòmic del territori a través de la seva participació en consorcis de promoció turística. D'aquesta manera, legalment pot treballar conjuntament amb les empreses privades com són els hotels, restaurants o empreses de lleure, molt importants en aquest sector. Per contra, l'Oficina de Patrimoni Cultural només es relaciona amb els museus que són de titularitat pública d'àmbit local.

En qualsevol cas, avui en dia la dicotomia entre turisme i patrimoni encara és una realitat. Turisme dirigeix les seves accions a aconseguir un "producte d'experiència d'èxit en el mercat", mentre que els museus estan més preocupats per aconseguir tenir ben documentades les seves col·leccions i el patrimoni *in situ* i assegurar la conservació del béns. Ningú qüestiona que el mercat turístic suposa una oportunitat per als museus i el patrimoni cultural. Però a dia d'avui, constatem que el sector turístic estableix els elements bàsics de les relacions contractuals amb el sector privat, amb l'objectiu comú d'aconseguir la màxima rendibilitat econòmica. Pel que fa als museus, intenten trobar l'equilibri entre aconseguir certa rendibilitat econòmica -que sol ésser mínima- i maximitzar la rendibilitat social dels seus projectes.

En aquests darrers anys, sense cap tipus de planificació especial, en l'àmbit local s'estan ubicant moltes oficines de turisme dins dels museus i se n'estan creant d'altres a partir de les col·leccions de què disposen els municipis que no tenen la possibilitat de fer un museu per manca de recursos (E-2). A Catalunya en trobem molts exemples. El museu de Caldes de Montbui hi té ubicada l'oficina de turisme i al museu de Cardedeu s'hi troba l'únic punt d'informació turística de la vila. A la Seu d'Urgell, dins el mateix edifici i amb el mateix personal de turisme, hi trobem l'oficina de turisme i dues exposicions permanents que mostren les col·leccions de patrimoni del territori. A Ripoll, el Bisbat de Vic hi ha fet 3 centres d'interpretació turístics gestionats per una empresa privada i el museu, renovat i tornat a inaugurar fa pocs anys, es gestiona a part i directament des de l'Ajuntament com a ens autònom a través d'un Patronat.

Un altre exemple el trobem a la Garriga, que no té museu i ha apostat per un centre d'interpretació que gestiona tot el patrimoni del municipi, però de forma independent del servei de turisme de l'Ajuntament. La gestió de les accions com fires o esdeveniments singulars de la vila, que atrauen molts turistes, es porta directament des de turisme sense establir cap relació amb patrimoni.

A Begues s'ha inaugurat el centre cívic amb una col·lecció d'art i després s'ha fet un centre d'interpretació amb una exposició permanent de la història del territori. A Canovelles es volia crear un museu municipal, però, en no disposar de col·leccions pròpies, van optar per un centre cívic amb peces en dipòsit procedents del Museu de Granollers. E-2 els anomena, encertadament, "centres cívics amb vitrina".

Un altre cas que ens ajuda a verificar que la gestió del patrimoni actualment passa pel turisme és el de les Terres de l'Ebre. Els centres d'interpretació i les oficines de turisme es converteixen en antenes del museu d'Ampostà. Des del museu es fan convenis amb els ajuntaments per gestionar directament el manteniment del patrimoni i deixen la comercialització als professionals i a les empreses de turisme.

Una altra modalitat és la Xarxa de Centres d'Acollida Turística de Catalunya (CAT) implantada des de la Direcció General de Turisme de la Generalitat de Catalunya l'any 2009, en què tampoc hi participen els professionals de patrimoni. Aquesta xarxa va ser creada a partir d'un pla de dinamització del producte turístic de Catalunya amb l'objectiu d'acollir i donar a conèixer el territori català als turistes, de manera que cada CAT està dissenyat amb la temàtica que singularitza l'indret on s'ha ubicat. Però no és va tenir en compte si ja existien altres espais que complien aquesta funció, com poden ser els centres d'interpretació, els museus o les oficines de turisme, i en molts casos es duplica el servei. Avui sabem que han estat un fracàs i, dels nou que es van projectar a tot Catalunya, només n'hi ha tres oberts, dos s'han reconvertit en oficines de turisme i la resta no s'han obert o es mantenen tancats.

Un dels objectius que hem d'assolir a curt termini en aquest terreny és trobar la via que ens permeti interactuar als professionals del turisme i als museòlegs davant de la interpretació del patrimoni, d'aquesta manera aconseguiríem garanties i rigor en els temes de conservació preventiva i recerca vers el patrimoni cultural. La mercantilització descontrolada dels recursos culturals pot entrar en conflicte amb la conservació del patrimoni i amb el rigor de la recerca, si no s'evita la banalització del patrimoni per satisfer les expectatives dels visitants. La participació dels professionals de la museologia en el mercat del turisme ha de permetre millorar els continguts dels recursos culturals i la seva conservació, per evitar el conflicte.

Subhipòtesi 2.1.

Els nous models de gestió, basats en el binomi públic-privat, prioritzen el valor del patrimoni com a producte de mercat enfront del seu valor de document històric i/o artístic-estètic. Paral·lelament, la vinculació dels museus locals i les institucions patrimonials amb el sector turístic provoca pèrdua de protagonisme dels professionals de la museologia i els genera incertesa i preocupació per una possible banalització del patrimoni.

La crisi del model de gestió dels museus i del patrimoni cultural està produint un gran desconcert entre els professionals del sector. Les tendències del mercat deixen a mans dels professionals del turisme la comercialització de l'oferta del patrimoni i de les institucions museístiques. Aquesta dinàmica deixa al marge els museòlegs i a molts gestors culturals en el procés de comercialització del patrimoni i caldria repensar-la.

Per una banda, la formació i experiència dels professionals del turisme els permeten utilitzar eines i aplicar coneixements exitosos per oferir el patrimoni i les institucions museístiques com un producte més del territori al sector turístic. Però, per altra banda, qui realment té els coneixements sobre els béns culturals i les eines per poder dotar de valor aquests productes culturals són els museòlegs. Aquesta dicotomia entre professionals de la museologia i del turisme és la que comporta desconcert entre els museòlegs: recel de no poder controlar la cadena i por de malmetre el patrimoni.

Pel que fa a la professionalització dels museòlegs, en la tesi s'ha constatat que en aquests darrers anys ha estat cada vegada de més qualitat i s'ha avançat en aspectes relacionats amb el desenvolupament de les tècniques i els procediments de gestió dels centres, de les col·leccions i d'atenció als usuaris. Podem confirmar que Catalunya té professionals ben formats i amb expertesa.

També s'ha alertat del fet que, en moltes institucions, aquests professionals s'estan substituint per altres treballadors sense els coneixements necessaris i amb categories laborals baixes, per disminuir les despeses. O de l'externalització de serveis cap a l'empresa privada amb l'objectiu, poques vegades concretat efectivament, de reduir costos i amb el resultat de convertir la feina dels professionals en ocupacions precàries fent contractacions per dies o hores. Cal emfatitzar que la majoria de les empreses que presten aquests serveis externalitzats són petites i apliquen als seus treballadors el III Conveni del Lleure Educatiu i Sociocultural de Catalunya, que actualment està en revisió i és un dels pitjors en termes salarials i en condicions de treball del conjunt de convenis laborals d'àmbit català. Sobre aquests aspectes hi trobem múltiples veus crítiques entre les persones entrevistades en profunditat i també entre les contactades de manera més informal.

La formació dels museòlegs i dels mediadors culturals, tant la que s'ofereix des de les universitats com des de les pròpies associacions i entitats del sector, s'ha dirigit especialment cap a la documentació, la conservació preventiva, la restauració i la difusió a partir de les exposicions i les activitats que s'hi relacionen. Però sembla que la força del mercat deriva cap a la demanda de professionals experts en màrqueting i comunicació. Avui, penso que la gestió del patrimoni cultural hauria d'incloure, com a element important, la formació en comunicació i especialment en comunicació persuasiva, que és una altra manera de dir publicitat. I això, per conèixer les eines que permeten establir discursos de forma positiva per captar l'interès del visitant, la qual cosa va molt lligada al màrqueting que defineix les 4 P: el preu, el producte, la promoció-distribució i la promoció-comunicació (E-5).

Probablement, el turisme pot ser un espai des d'on podem treballar de forma eficaç l'accés al patrimoni cultural i als museus (E-6). De totes formes, caldria liderar aquest

accés des del sector professional de la cultura i la museologia i no des dels professionals del turisme, cosa que no succeeix. L'àmbit del turisme no està empoderat pel sector de la cultura, fet que comporta problemes importants en temes de conservació i en la transmissió d'alguns valors rellevants del patrimoni per manca de coneixement. El sector professional del turisme està més preocupat per la comunicació i el màrqueting que per la conservació i revaloració cultural dels recursos. Si es vol aconseguir l'excel·lència o, de forma més realista, l'eficàcia en les actuacions, cal que els museòlegs, mediadors culturals i professionals del turisme treballin conjuntament l'elaboració i comercialització dels productes culturals. Per la seva formació i experiència, els professionals de la gestió de les institucions museístiques són qui més coneixen el patrimoni. Els de turisme tenen millors coneixements dels mercats i eines més adequades per a la seva comercialització. Per tant, cal aconseguir trobar la fórmula de treballar plegats, professionals de la museologia i del turisme, per crear i comercialitzar productes aconseguits a partir dels recursos del patrimoni cultural. Només així trobarem productes i projectes de qualitat, minimitzant el risc de la banalització i mantenint aspectes fonamentals de l'activitat museística, com la conservació i la recerca. Treballar plegats, sense afeblir el rol dels professionals de la museologia, és el repte de futur que ens permetrà garantir la conservació i qualitat dels recursos patrimonials i preservar el seu valors singulars, ara que la *gamificació* s'ha convertit en una de les estratègies més utilitzades en la definició dels productes culturals per crear els paquets anomenats "experiències".

Francesc Vila, gerent de turisme de la Diputació de Barcelona i amb qui comparteixo el criteri, en diversos contactes informals considera que el sector del turisme té un mercat on hi ha demanda de recursos culturals mentre que el sector cultural no el té, perquè està molt intervingut per l'administració. Això fa que l'oferta estigui molt pensada per part del programador, que mira molt cap al propi sector i no està prou atent a allò que demana el públic demana. Les estratègies del màrqueting poden ser una bona eina per aconseguir arribar a seduir el mercat. La relació entre mercat i cultura és difícil, són llenguatges diferents i s'ha d'aconseguir acostar-los per poder treballar conjuntament i millorar el finançament dels museus. Els darrers anys, en la línia de trobar vies d'acostament entre els professionals de la museologia i els del turisme, des dels museus s'estan encarregant plans de màrqueting en els quals participen professionals dels dos sectors. L'elaboració d'aquest plans i una formació més transversal poden servir per traspasar coneixements, acostar llenguatges i interessos i interaccionar plegats amb respecte i qualitat en la concreció dels projectes.

D'altra banda, pel que fa l'àmbit territorial, des de principis d'aquest segle es dona per fet que el patrimoni cultural pot ser rendible per al territori. En ocasions fins i tot s'ha plantejat obrir centres d'interpretació on ja hi havia un museu. Així, en línia amb el que hem indicat a l'apartat destinat a la hipòtesi 1, alguns polítics de l'àmbit local han arribat a demanar a la Generalitat que tragués el museu del Registre de Museus de Catalunya ja que, interessats per la immediatesa, no volen assumir les despeses del personal ni de la conservació del patrimoni i sí aconseguir una imatge immediata i d'interès turístic (E-1).

També paga la pena indicar que s'està impulsant que les noves museografies incorporin la *gamificació*: viure experiències a partir de la metodologia del joc. Els professionals de la museologia veuen la necessitat de participar molt activament en aquestes noves museografies per evitar caure en banalitats. Els objectius de la seva actuació en aquest sentit són: aconseguir trobar l'equilibri entre el valor de document històric i/o artístic-estètic del patrimoni i viure experiències i, a més, empoderar la població per donar respostes satisfactòries tant als visitants que busquen un museu-laboratori com als que busquen un museu-atracció.

Avui, l'objectiu de les polítiques de patrimoni i museus és aconseguir generar ingressos que permetin millorar l'autofinançament dels equipaments. Des d'aquesta perspectiva, es fa necessària la participació del sector privat del turisme per oferir un producte més d'oci, però amb la incorporació dels professionals de la museologia en el disseny dels productes que permeti esvair les incerteses sobre la possible banalització del patrimoni.

Finalment, pel que fa la pèrdua de protagonisme en la gestió del patrimoni per part dels museòlegs enfront dels professionals de la comunicació i del turisme, està sustentada per l'increment d'activitats *gamificades* (vegeu l'apartat 3.1.5) en la interpretació del patrimoni per fer-ho més atractiu al visitant. Aquests tipus d'activitats sovint no s'ajusten a una correcta recerca documental i poden portar a la banalització dels elements patrimonials. Tot plegat ens explica per què existeixen algunes reticències per part dels museòlegs.

L'augment d'activitats *gamificades* que s'ofereixen des dels equipaments museístics per aconseguir crear experiències úniques pels visitants, comporta la necessitat d'incorporar nous perfils professionals als equips. Professionals amb millors coneixements en comunicació i màrqueting i amb domini d'idiomes. Aquest tema cal desenvolupar-lo incrementant l'aposta pel treball d'equip entre professionals amb formacions diverses i complementàries.

També des de les universitats cal millorar i incrementar l'oferta de continguts en museologia i gestió del patrimoni, incorporant coneixements relacionats amb les estratègies que planteja l'ús de les noves tècniques del joc aplicades a les museografies. Caldria, igualment, organitzar més jornades per als professionals en actiu des d'aquesta perspectiva, per ajudar a contrarestar la pèrdua de protagonisme que sovint es detecta en el mercat laboral.

HIPÒTESI 3.

El model de gestió dels museus i el patrimoni, utilitzant el binomi públic-privat, ens pot permetre trobar l'equilibri entre una correcta gestió de la recerca, la documentació i la conservació-restauració del patrimoni per part dels museòlegs i gestors culturals i la configuració i comercialització d'aquest, com a producte, per part dels

professionals del turisme i de la comunicació. Pot facilitar, també, la interpretació del patrimoni en les exposicions i incorporar la interacció del visitant amb els seus elements. En aquesta línia s'han encetat algunes iniciatives de treball en xarxa però que no són suficients. Cal, doncs, trobar models de gestió que permetin treballar de forma més generalitzada i eficient la cooperació entre diferents institucions i col·lectius de professionals, per tal de difondre i mantenir el patrimoni i garantir la gestió museística.

Tenint en compte les dades que aporta el document Museus 2030. Pla de Museus de Catalunya, el 87 % dels museus registrats de Catalunya són de titularitat pública, majoritàriament municipals i de gestió directa. La resta de museus de titularitat privada majoritàriament pertanyen a l'Església catòlica, amb algunes excepcions com poden ser els d'entitats financeres com la Caixa, el Futbol Club Barcelona o fundacions privades com el Museu Dalí. Els grans museus es concentren a la ciutat de Barcelona i la seva titularitat sovint és compartida amb diverses institucions i gestionada a través de consorcis.

El nombre de treballadors en els museus de Catalunya, segons dades extretes del Registre de Museus de la Generalitat corresponents a l'any 2015, és de 1.760 persones. Un 69 % de caràcter fix, un 9 % de caràcter temporal i un 22 % autònoms o personal d'empreses de serveis externalitzats. La majoria dels museus disposen de plantilles de treballadors molt petites, d'entre un i deu treballadors. Tenint en compte que l'actual Llei de museus obliga a tenir com a mínim dues persones de vigilància en l'horari d'obertura al públic, molts d'aquests museus no poden complir la normativa vigent.

Aquesta realitat ens porta a plantejar seriosament la necessitat de cooperar amb altres museus i/o institucions i establir xarxes de treball conjunt, per tal d'aconseguir millorar la gestió i el finançament per poder continuar desenvolupant les tasques de documentació, recerca i conservació preventiva, molt descuidades avui per manca de pressupost, a més de les de difusió i comunicació que s'estan duent a terme amb menys dificultats. Com s'indica a l'apartat 2.2.6, el contracte programa pot ser una bona eina per establir dinàmiques de treball conjunt amb el binomi públic-privat.

En aquesta línia, el document Museus 2030. Pla de Museus de Catalunya planteja dos objectius per reconduir la situació actual: definir un mapa dels museus de Catalunya i desplegar xarxes de cooperació entre museus i territoris.

Des de la Generalitat, amb col·laboració amb les diputacions provincials, s'ha començat a treballar en el desplegament de les xarxes territorials, partint de la idea que, en un futur proper, les expectatives de creixement de públics són positives. Per una banda, s'incrementarà el nombre de persones grans amb un alt nivell formatiu que poden tenir interès per consumir cultura en el seu temps lliure, així com el públic procedent del sector educatiu. Per altra banda, cal tenir en compte l'important nombre de turistes que rebem a Catalunya i crear una oferta en consonància als seus possibles interessos per al temps d'oci. Una oferta que el sector turístic està interessat a desconcentrar, especialment de Barcelona ciutat, i repartir-la per la resta del territori.

Per tenir una radiografia de la realitat museística catalana, s'han començat a identificar els recursos i necessitats que tenen els museus per poder disposar d'un mapa de museus i planificar i ordenar el nou Sistema de Museus de Catalunya. Aquest mapa ha de ser l'instrument de referència per ordenar les temàtiques i planificar el territori. També es treballa actualment, a partir de les dades del Registre de Museus, amb la classificació de museus nacionals, museus de Catalunya i equipaments patrimonials bàsics, potenciant les xarxes temàtiques i un model de gestió amb l'eina del contracte programa.

De fet, la Llei de museus de 1990 ja estableix que cada museu nacional pugui tenir diverses seccions que en depenguin, amb l'objectiu d'aconseguir incrementar el rendiment dels recursos en el territori i actuar d'aparador. Però les iniciatives en forma de xarxa s'han encetat en els darrers temps, buscant la cooperació entre diverses institucions i entre els professionals que en formen part.

Entre les noves directrius que s'estableixen en l'operativa en xarxa, destaquen les de fomentar la formació de mediadors, la de fer participar la ciutadania en els continguts i activitats dels centres i espais, així com la configuració de xarxes territorials i, particularment, de xarxes temàtiques.

Les xarxes territorials que estan previstes en el document del nou Pla de Museus són la xarxa de museus de les Terres de Lleida i Aran, la de museus de les comarques de Tarragona i de les Terres de l'Ebre, la xarxa territorial de museus de les comarques de Girona, la de museus de la Catalunya Central i del Penedès, la xarxa territorial de museus de la Regió Metropolitana de Barcelona i la de museus de la ciutat de Barcelona.

Les xarxes temàtiques estan formades per museus inclosos en el Registre de la Generalitat de Catalunya i pels anomenats equipaments patrimonials bàsics que no ho estan. Aquestes xarxes poden tenir un museu nacional de referència o no. En cas que el tinguin, la relació s'estableix mitjançant un contracte programa i els museus nacionals que gestionen la xarxa disposen d'una oficina tècnica per coordinar i executar els diferents contractes programa que han de signar els museus que desitgin formar part de les xarxes.

Les xarxes temàtiques establertes per la Generalitat que avui estan funcionant són la de museus d'arqueologia i jaciments (ArqueoXarxa), la de museus d'història i monuments (xMHCat), la de museus d'etnologia (XME), el sistema de museus de ciència i de la tècnica (STmNACTEC), la de museus d'art (XMA) i la de museus de ciències naturals. També podem trobar microxarxes, com la dels museus de farmàcia de Catalunya (XMFC) impulsada des del Museu de Cardedeu, composta per museus de titularitat pública, universitats, empreses, col·legis professionals i per col·leccionistes particulars interessats en el patrimoni de les ciències de la salut.

Actualment, la xarxa temàtica de museus d'arqueologia i jaciments està liderada pel Museu d'Arqueologia de Catalunya, però està previst que ho faci el Museu Nacional d'Història de Catalunya quan s'hagi constituït legalment i integri les col·leccions

d'història, etnologia i arqueologia de Catalunya. Pel que fa la xarxa de museus de ciències naturals, està previst que comenci a funcionar en breu i estigui encapçalada pel futur museu nacional de ciències naturals.

La Xarxa de Museus d'Art de Catalunya, actualment liderada pel MNAC, està formada per la Biblioteca-Museu Víctor Balaguer, Museu d'Art de Girona, Museu Episcopal de Vic, Museu Diocesà i Comarcal de Solsona, Museu del Cau Ferrat de Sitges, Museu de la Garrotxa, Museu d'Art Jaume Morera, Museu de Lleida Diocesà i Comarcal, Museu de l'Empordà, Museu de Reus, Museu de Valls, Museu de Manresa i Museu d'Art de Sabadell.

Tot i no ser un museu nacional, està previst que el MACBA lideri –fins ara ho feia el Centre d'Art Santa Mònica- el Sistema de Centres i Museus d'Arts Visuals de Catalunya, que s'encarregarà de difondre l'art contemporani català en l'àmbit internacional i passarà a ser un actiu important del sector turístic juntament amb els jaciments i monuments.

L'actual Xarxa de Centres i Espais d'Arts Visuals de Catalunya ja treballa conjuntament amb entitats públiques i privades que promouen programacions d'arts visuals. Entre aquestes entitats hi trobem el Bòlit de Girona, ACVic, el M|A|C de Mataró, l'espai Fabra i Coats de Barcelona, Tecla Sala de L'Hospitalet de Llobregat, la Panera de Lleida, Lo Pati d'Amposta o el Tinglado 2 de Tarragona. Aquesta xarxa, creada a partir del Decret 195/2010 en època del conseller Ferran Mascarell, actualment està en revisió i pendent que s'aprovi l'anomenat Sistema Públic de Centres i Espais d'Arts Visuals de Catalunya (SPCEAVCat), en què el CoNCA deixarà de tenir-hi cap funció ni competència.

Un altre exemple de treball cooperatiu, relacionat amb l'intercanvi d'experiències i en la recerca de nous models de programes locals d'art contemporani, s'ha donat entre museus d'art. Es concreta amb el Laboratori d'Art de la Fundació Tàpies impulsat per l'Oficina de Difusió Artística de la Diputació de Barcelona (ODA). Va ser un projecte de col·laboració entre la xarxa Prototips en Codi Obert de la Fundació Antoni Tàpies i el Programa d'Arts Visuals de l'ODA, que es va desenvolupar entre 2012 i 2013, treballant sobre la base de la metodologia d'igual a igual (*peer-to-peer*) amb els tècnics municipals i altres professionals convidats i aconseguint publicar els resultats obtinguts (AAVV, 2017).

El Programa d'Arts Visuals de la Diputació de Barcelona actua des de 1996 en projectes locals d'art contemporani que promouen estratègies educatives, especialment a través d'exposicions itinerants. Tot i els esforços fets, es constata que les relacions entre els centres d'art i els educatius presenten mancances. Per intentar contrarestar-les, l'any 2016 va començar a funcionar el laboratori Porositats amb l'objectiu d'investigar i experimentar l'articulació entre les arts visuals i l'educació en l'àmbit municipal. Com a museus pilot s'hi han implicat els de Granollers, el Prat de Llobregat i Terrassa amb la col·laboració d'ACVic Centre d'Arts Contemporànies.

La Xarxa de Museus Etnològics Catalunya es va crear el 2008 en el marc del Pla de Museus de la Generalitat de Catalunya del 2007, per poder donar resposta al greu problema de disminució pressupostària que patien la majoria dels museus etnològics. Formen part

d'aquesta xarxa el Museu de la Mediterrània, el Museu de la Pesca, l'Ecomuseu de les Valls d'Àneu, el Museu Comarcal de la Conca de Barberà, el Museu de la Vida Rural de L'Espluga de Francolí, el Museu de les Terres de l'Ebre, el Museu de la Val d'Aran, el Museu d'Història de la Immigració de Catalunya, el Museu Etnogràfic de Ripoll, el Museu Etnològic de Barcelona, el Museu Etnològic del Montseny-La Gabella i el Museu de les Cultures del Vi de Catalunya de Vilafranca del Penedès.

La Xarxa de Museus d'Història i de Monuments de Catalunya es va crear el 2010, compta amb onze museus i l'any 2017 va començar a treballar com un observatori de la perspectiva de gènere en els museus d'història i monuments, amb la voluntat d'adequar els nostres relats a la realitat social del segle XXI.

Per altra banda, el Museu Marítim de Barcelona, declarat Museu d'Interès Nacional per la Generalitat de Catalunya, fa més de 15 anys que va impulsar la Xarxa de Museus Marítims de la Costa Catalana, sota l'emblema "la Mar de Museus". Està formada pels museus de temàtica marítima, entre els quals s'estableixen convenis de col·laboració per potenciar l'intercanvi d'experiències i coneixements tècnics, donant molta importància a la formació i el reciclatge dels professionals dels museus a través de l'organització de jornades amb suport tècnic i recursos humans del mateix Museu Marítim. Com un dels seus resultats, l'any 1998, es va crear l'Associació de Museus Marítims de la Mediterrània coordinada pel Museu Marítim de Barcelona, una entitat amb personalitat jurídica pròpia, en la qual actualment hi participen museus d'Algèria, Croàcia, Eslovènia, Espanya, França, Gibraltar, Grècia, Itàlia, Malta, Montenegro, Portugal, Mònaco i Turquia. L'Associació organitza fòrums a diferents països, amb la voluntat d'intercanviar i debatre sobre el progrés de la gestió i salvaguarda del patrimoni natural i cultural a la Mediterrània. També treballa per complir els objectius de la International Congress of Maritime Museums, associació afiliada la International Congress of Museums (ICOM), concretament la secció de museus regionals de la qual n'és membre.

A la resta del territori espanyol també s'està actuant de forma cooperativa en la gestió dels museus. Un bon exemple n'és la Red de Museos Etnográficos de Asturias, que va començar a funcionar l'any 2001 i ha estat un recurs d'èxit en el desenvolupament del turisme rural. Aquesta xarxa està formada per museus locals o centres d'interpretació molt petits que depenen de la Consejería de Educación y Cultura del Principado de Asturias.

Un exemple singular és el cas d'Aragó, on, tenint en compte les seves característiques demogràfiques i territorials, s'ha creat la figura del Parc Cultural, regulada per la Ley 12/1997 de Parques Culturales de Aragón. Aquests parcs culturals es converteixen en una eina per protegir un territori rural davant el despoblament que s'estava produint en les darreres dècades del segle XX, preservant el seu patrimoni natural i cultural. En la gestió és té molt en compte la integració dels habitants del territori, potenciant un desenvolupament econòmic sostenible que permeti fixar la població.

Els parcs culturals disposen d'un inventari dels recursos culturals i naturals i d'uns òrgans de gestió que impliquen al Govern d'Aragó, ajuntaments, associacions i empreses

que ajuden al desenvolupament i dinamització de l'economia i a fixar la població al territori. No disposen de personalitat jurídica pròpia, però estableixen acords amb el Govern d'Aragó amb un compromís de participació econòmica vers el projecte. Un fet rellevant per entendre el seu èxit ha estat que la persona contractada per dirigir cada projecte sigui del territori i estigui considerada un membre més del col·lectiu, i que al mateix temps estigui molt implicada en el projecte (Hernández Prieto i Pereta Aybar, 2008). També el fet que, en la coordinació del pla aprovat per cada parc cultural, hi trobem professionals que provenen dels serveis de planificació urbanística, ambiental, turística i cultural.

Per altra banda, el finançament majoritàriament prové de les subvencions o inversions directes que facilita el Govern d'Aragó, que per la seva banda ha obtingut a partir d'ajuts europeus, procedents de programes destinats al desenvolupament econòmic dels territoris. Aquests ajuts es destinen a fomentar l'acció cultural i l'activitat econòmica compatible amb la preservació del patrimoni i el desenvolupament sostenible, així com a la promoció del turisme cultural i rural. Actualment existeixen en funcionament cinc parcs culturals: Río Vero, San Juan de la Peña, Río Martín, el Maestrazgo i Albarracín.

Dels diferents casos exposats, i de la configuració de xarxes entre institucions museístiques de Catalunya, se'n deriva l'augment de la interacció entre els agents implicats en la gestió del patrimoni i dels museus. Una interacció que és necessària per tal de trobar sinèrgies entre els conceptes de servei públic i rendibilitat. Per aconseguir-ho cal conèixer molt bé les tendències del mercat, perquè les propostes museístiques s'ubiquen en un espai on existeixen moltes altres ofertes culturals i lúdiques. El treball interdisciplinari entre diferents professionals i el que es desenvolupa en xarxa entre diverses institucions pot proporcionar resultats eficients i d'èxit. Sempre, és clar, que les polítiques culturals comptin, a més amb recursos suficients, amb estratègies planificades, i el consens i la participació dels agents implicats.

Subhipòtesi 3.1.

Algunes de les normatives existents no són adients de cara a concretar la rellevància de la recerca, la documentació i la conservació del patrimoni. Tampoc des de l'àmbit polític i dels òrgans de l'administració pública es dona prou significació a aquests aspectes de l'activitat museística.

En el document *Museus 2030. Pla de Museus de Catalunya* s'intueix que els museus locals que no puguin seguir les directrius que s'hi estableix o que les col·leccions dels quals no es considerin d'interès general passin a ser centres d'interpretació. O, fins i tot, que portin a terme tasques pròpies d'un centre cívic, prioritzant la cultura popular per desenvolupar les seves funcions a partir de la participació de la comunitat mitjançant el teixit associatiu del municipi. També hi queden molt diluïdes les funcions d'assessorament que assumirà l'actual Servei de Museus de la Generalitat.

Tal com ha manifestat l'Associació de Museòlegs de Catalunya (AMC), els professionals del sector demanen normatives que regulin l'externalització de la gestió d'alguns

serveis dels museus; o de la seva totalitat en alguns casos, com és el cas del Castell de Montjuïc. Externalitzar la gestió dels museus i el patrimoni en termes de cooperació entre sector públic i privat és un objectiu desitjable, però si no s'aproven normatives adequades existeix el perill que l'externalització sigui sinònim de substitució de la gestió pública i no complementària. Amb el perill afegit que aquesta substitució vagi acompanyada d'una precarització important de les condicions laborals.

Pel que fa a aquesta subhipòtesi i a la hipòtesi 4, faig meves les aportacions crítiques que l'AMC i CRAC (Conservadors-Restauradors Associats de Catalunya) van fer sobre els documents del Pla de Museus de Catalunya 2015-2025. Malgrat que el document posterior relatiu a Museus 2030. Pla de Museus de Catalunya ha obtingut consens per part dels agents implicats, no resol en absolut totes les qüestions abordades per dites associacions de professionals del patrimoni i els museus. Així, pel que fa la col·laboració públic-privat: *caldrà regular les "regles del joc" d'aquesta col·laboració, per evitar la descapitalització intel·lectual dels equipaments patrimonials i la precarització laboral dels treballadors de les empreses privades i garantir el millor servei al públic: suficient i de qualitat* (comentaris i aportacions del debat de l'AMC el 16.09.2015, enviades a la Direcció General de Patrimoni Cultural de la Generalitat de Catalunya).

L'augment en els últims anys de la presència de l'empresa privada en la gestió dels museus i el patrimoni cultural és conseqüència de les dificultats de contractació que ha sofert l'administració pública, resultants de les restriccions pressupostàries, així com de la complexitat dels projectes patrimonials, que necessiten d'una major diversitat de perfils professionals per al seu desenvolupament. Les condicions en què es dona aquesta presència pot, també, comportar la reducció de la qualitat del servei que s'ha externalitzat:

Com ja hem assenyalat, aquesta col·laboració no és una novetat en el món dels museus, però el caire substitutori que ha pres en els darrers anys, ens ha abocat a pràctiques d'externalització que no sempre han comportat la millora del funcionament i la qualitat del servei que es perseguia sinó només un suposat estalvi en els costos. I tot això sense aconseguir tampoc un teixit empresarial consolidat (comentaris i aportacions del debat de l'AMC el 16.09.2015, enviades a la Direcció General de Patrimoni Cultural de la Generalitat de Catalunya).

D'altra banda, la majoria dels museus mitjans i petits de Catalunya no tenen ni una plantilla ni un pressupost prou important que permeti dedicar esforços a les tasques de recerca, documentació i conservació del patrimoni. Així, sense la col·laboració i guia d'òrgans superiors de l'administració pública d'àmbit cultural, no es pot garantir l'estabilitat de la col·lecció i l'ampliació de la informació que permeti desenvolupar noves recerques, ni es poden fer noves adquisicions d'obra per completar i enriquir les col·leccions i incrementar l'interès dels visitants.

...determinar si l'estat de conservació dels objectes comporta algun risc o informar si es pot prestar un objecte, tenir judici crític per avaluar una proposta d'intervenció, etc. Unes tasques diàries, entre moltes altres, que no pot fer un professional extern de manera puntual sense tenir un coneixement de la col·lecció, dels seus moviments i de l'entorn, basant-se en el que hagi pogut veure el curador o la direcció del museu (comentaris, preguntes i propostes de CRAC

del 16.09.2015, enviades a la Direcció General de Patrimoni Cultural de la Generalitat de Catalunya).

Establir una política en la gestió dels equipaments museístics que permeti la incorporació d'investigadors de la universitat en els seus equips, com s'ha intentat de forma poc consistent i persistent, és important però no suficient. És més adient que els tècnics de les plantilles pròpies dels museus tinguin el perfil adequat per fer recerca des del propi museu i, alhora, puguin fer de mediadors amb investigadors externs.

La voluntat d'interacció de la Generalitat amb les associacions de professionals s'hauria de concretar amb la inclusió de conservadors-restauradors en els òrgans assessors, consultius i coordinadors com la Junta de Museus de Catalunya, la Junta de Qualificació, Valoració i Exportació i els consells nacionals del patrimoni. La incorporació d'experts independents i d'investigadors universitaris beneficiarà la independència de criteri i la qualificació científica d'aquests òrgans (comentaris, preguntes i propostes de CRAC del 16.09.2015, enviades a la Direcció General de Patrimoni Cultural de la Generalitat de Catalunya).

Actualment hi ha consens entre totes les associacions professionals, les diferents administracions públiques i les empreses privades del sector del patrimoni cultural per revisar la Llei 9/1993 de patrimoni cultural català, la Llei 17/1990 de museus de Catalunya i els decrets corresponents al seu desplegament, i aprovar noves normes legals que permetin donar resposta a les necessitats actuals plantejades des de la gestió cultural a Catalunya en aquest segle XXI. En aquest sentit, abordar les necessitats en el terreny de la conservació, la documentació i la recerca del patrimoni exigeix accions de suport per part de l'administració pública que en els darrers temps no s'han donat. Requereix, igualment, que partits i òrgans polítics i de govern assumeixin la importància d'aquests aspectes legislant en pro dels mateixos.

HIPÒTESI 4.

La professió de museòleg té un caràcter singular perquè, legalment, les administracions públiques no tenen l'obligació de disposar de tècnics de patrimoni per gestionar les col·leccions i el patrimoni de la seva propietat. Per això, la ubicació dels museòlegs en el món professional és avui feble, en tant que es basa simplement en l'acompliment de codis ètics sense disposar d'una regulació laboral i professional del conjunt de les seves activitats.

Els professionals dels museus, des del anys noranta del segle XX a Catalunya, han tingut la possibilitat d'anar-se formant i han aconseguit adquirir uns bons coneixements per poder utilitzar eines de qualitat en la gestió del patrimoni. També mostren una motivació intrínseca que els permet adquirir expertesa i donar al màxim en les seves tasques. Per contra, de forma progressiva, són conscients de les dificultats que té la seva activitat en aquest model de societat mercantilista d'avui. Per una banda, amb la crisi sempre han passat per davant altres sectors, encara que també puguin haver experimentat

retallades. Per altra banda, no hi ha hagut relleu generacional des de fa massa anys per la congelació de les contractacions i tampoc hi ha hagut moviment de funcionariat. És important remarcar, en aquest terreny, que el procés de funcionarització que es va dur a terme a finals dels anys vuitanta del segle XX va comportar que molts treballadors que tenien la categoria de laborals passessin a ser funcionaris (E-7).

La tesi subratlla que la legislació vigent a Catalunya deixa del tot desprotegits els professionals de la museologia en el mercat laboral. Actualment els professionals dels museus estan emparats de forma molt diferent segons el tipus de gestió en el qual es troben. En els museus de gestió directa queden inclosos dins el mateix conveni que la resta de treballadors de l'administració titular. En els museus que tenen un model de gestió autònom, prèvia petició del patronat d'aquest, els professionals poden quedar inclosos dins el conveni d'alguna de les administracions titulars, tenir conveni propi o no estar emparats per cap conveni, però, en general, queden sota el paraigua del conveni d'alguna de les administracions titulars. Pel que fa al personal de les empreses privades que gestionen serveis externalitzats, una part està contractada com a treballadors autònoms. És a dir, no tenen una relació laboral, sinó un contracte mercantil mitjançant el qual les empreses redueixen els seus costos, mentre que els treballadors veuen com es redueixen els seus drets. A una altra part se'ls aplica el III Conveni col·lectiu del sector del lleure educatiu i sociocultural de Catalunya, que no recull les especificitats de les funcions i tasques dels museòlegs. Un conveni, actualment en revisió, que hem vist que està contribuint a la precarització dels treballadors en els àmbits del patrimoni i dels museus, per les deficientes condicions de treball, salarials i d'ocupació que estableix. Només les grans empreses privades del sector cultural tenen conveni propi i són molt poques.

Des de l'AMC, proposem, com a mesures de millora d'aquesta situació, la introducció de nous mecanismes en els concursos públics, que assegurin una àmplia i neta participació i la qualitat de la prestació del serveis en condicions laborals i professionals correctes. Això comporta la incorporació de factors de ponderació que no siguin únicament de caire econòmic i el control d'una correcta assignació de funcions, de categories professionals i de remuneracions d'acord amb les tasques a desenvolupar en els llocs de treball (comentaris i aportacions del debat de l'AMC el 16.09.2015, enviades a la Direcció General de Patrimoni Cultural de la Generalitat de Catalunya).

Des de les associacions de la museística i la gestió cultural no s'ha treballat per aconseguir un conveni específic per al sector, a diferència d'altres col·lectius professionals de la cultura, com els arxivers que sí ho han fet. Tampoc s'ha reivindicat amb prou força la necessitat que les administracions públiques, especialment les municipals que són titulars de la majoria dels museus públics, tinguin l'obligació d'incorporar un tècnic superior de patrimoni a les seves plantilles laborals, a diferència de l'obligació que s'estableix de disposar d'un tècnic superior d'arxius en els municipis de més de 15.000 habitants.

Cal aconseguir que per normativa legal s'hagi d'incorporar un tècnic de patrimoni cultural a les plantilles de les administracions públiques per gestionar les col·leccions dels equipaments museístics i per fer el seguiment dels plans especials i catàlegs de patrimoni arquitectònic, arqueològic i paleontològic, vinculats als plans d'ordenació urbanística municipal.

Durant els anys de crisi, des de l'Estat s'han desplegat un seguit de normes de control pressupostari que afecten directament al capítol I de l'administració pública, el de personal. Aquesta restricció pressupostària ha fet que les administracions no puguin contractar personal, ni tampoc cobrir els llocs de treball que queden vacants per les jubilacions. Aquesta restricció ja ha comportat la reducció de les plantilles laborals de les administracions públiques i l'augment de treballadors de les empreses privades que gestionen els serveis externalitzats. En la gestió dels museus aquest fet queda en evidència. Entre els anys 2011-2015, a banda dels museus grans que han incrementat la seva plantilla amb personal extern, la resta l'han reduït sensiblement: un 7% els mitjans grans, un 16% els mitjans petits i un 28% els petits.

En funció dels resultats de la tesi, considero que les associacions de museòlegs i gestors culturals han de preocupar-se i d'ocupar-se per tal d'aconseguir que s'aprovin normatives que permetin dignificar les seves professions i categories laborals. Han de fer el mateix, conjuntament amb els sindicats, per arribar a elaborar, negociar i aprovar convenis col·lectius, tant per l'àmbit públic com el privat, que recullin les especificitats de les tasques i funcions d'aquests professionals, així com els seus deures i els seus drets.

És cabdal contrarestar la precarietat laboral existent en el sector. El mercat de treball ofereix majoritàriament llocs poc qualificats, de forma que persones amb alts nivells formatius es veuen obligades a optar per feines poc relacionades amb el seu perfil i amb molta discontinuïtat contractual. Això es dona amb força en el món laboral dels museòlegs. Per aquest motiu, la idea d'una nova legislació que obligui les administracions públiques de poblacions de més de 10.000 o 15.000 habitants a tenir en plantilla un tècnic superior de patrimoni i museus té una doble finalitat: cobrir la necessitat d'augmentar el nombre de persones dedicades a aquestes funcions i reconèixer, en termes de categoria laboral, la funció que desenvolupen.

També és imprescindible desmarcar els museòlegs i tècnics de patrimoni del Conveni del lleure educatiu i sociocultural de Catalunya i, sense deixar de tenir-los presents, anar més enllà dels codis ètics de la professió, disposant de convenis que regulin les tasques i les categories, i determinin les condicions de treball i d'ocupació dels tècnics de patrimoni i museus.

Altres resultats de les hipòtesis tractades en aquests conclusions tenen relació amb les qüestions indicades per aquesta hipòtesi 4. És el cas de la necessitat urgent de dotar els museus i institucions que gestionen patrimoni cultural de més autonomia vers les administracions públiques. O la de formar i modificar els perfils dels museòlegs i dels gestors de patrimoni, incorporant coneixements en comunicació i màrqueting. Els posicionaments del CRAC apunten en aquesta direcció:

En tot cas, CRAC reclama la seva participació activa en el text de la nova Llei de museus per tal que s'hi contempli explícitament la figura del conservador-restaurador com a tècnic de museus i que es reconeguin la seva formació i funcions específiques.

Tampoc es precisa en el document de treball la voluntat de tenir un sistema d'adjudicació de les feines i subvencions de conservació-restauració a través de concursos públics i oberts amb comissions d'adjudicació on es garanteixin criteris objectius i independents, una premissa imprescindible per a la supervivència del sector privat de professionals i empreses. Per altra banda, quan es parla de nous perfils professionals que hauran d'assumir funcions en el nou Pla, no s'aborda la situació de la plantilla mínima de tècnics del CRBMC i de la possibilitat de convocar concursos per a places de tècnics, ni es parla de cap sistema obert per a la contractació de conservadors-restauradors externs davant les noves funcions que se li adjudiquen en relació amb el Fons d'Art, l'àrea de conservació i restauració de les reserves nacionals d'art, la impulsió de la política de conservació-restauració i dels programes de conservació preventiva dels museus catalans. CRAC ha sol·licitat repetidament a l'Administració de la Generalitat d'establir un registre, consultable i actualitzable a Internet, de professionals de la conservació-restauració que puguin optar a concursos de projectes de conservació-restauració i que permeti garantir la igualtat d'oportunitats (...).

Cal tenir en compte que la figura del conservador-restaurador territorial tampoc no existeix i que ni el CRBMC ni els Museus Nacionals que encapçalen les xarxes no poden assumir aquest rol imprescindible de seguiment continuat. En aquest sentit, reclamem que el perfil del conservador-restaurador formi part de l'equip de gestió dels Serveis d'Atenció a Museus (SAM) que prestaran serveis a cadascuna de les xarxes de museus. Volem aclarir que la disciplina de la conservació preventiva està inclosa en la formació dels conservadors-restauradors, que forma part de les seves tasques en la definició de l'ICOM aprovada internacionalment i del codi de deontologia professional de la confederació europea d'associacions professionals de conservadors-restauradors (comentaris, preguntes i propostes de CRAC del 16.09.2015, enviades a la Direcció General de Patrimoni Cultural de la Generalitat de Catalunya).

Finalment, les deficiències i les necessitats detectades durant la recerca i que s'exposen en aquest apartat de conclusions es veuen reforçades en els documents presentats per l'AMC (Annex 1) i CRAC (Annex 2) que es varen enviar l'any 2015 a la Direcció General de Patrimoni Cultural de la Generalitat de Catalunya. També en els qüestionaris enviats als directors de museus via correu electrònic (vegeu apartat 2.2.5) per part de la Direcció General de Patrimoni Cultural de la Generalitat de Catalunya per a la detecció de necessitats dels museus. Aquesta informació, i l'obtinguda a través de les taules de treball convocades i coordinades per l'equip tècnic del Servei de Museus i Protecció de Béns Mobles de la Direcció General de Patrimoni Cultural de la Generalitat de Catalunya, ha servit per a la reflexió i elaboració final del document Museus 2030. Pla de Museus de Catalunya. Document, aquest sí, consensuat pels estaments dels museus catalans, però pendent de ser aprovat pel Parlament.

En les lectures abordades al llarg del desenvolupament de la tesi i, especialment, en les aportacions obtingudes d'entrevistes formals i en profunditat a experts i professionals de la museística i de la gestió del patrimoni cultural, en les estretes de grups de debat en què he participat i en els contactes informals durant jornades especialitzades a què he assistit, es detecta que les principals necessitats del sector passen per:

- a. Modificar i canviar l'actual Llei 17/1990 de museus de Catalunya i la Llei 9/1993 de patrimoni cultural català.

- b. Garantir el funcionament de les institucions museístiques a partir dels contractes programa, al mateix temps que es dota de major autonomia a la gestió dels museus.
- c. Potenciar un binomi públic-privat en el qual l'àmbit privat sigui complementari i no substitutiu del públic. Amb un lideratge que promogui els interessos públics, el benestar i la participació de la població implicada.
- d. Treballar conjuntament els professionals de la museística i el patrimoni cultural amb els de turisme, però sobre la base de garantir el paper fonamental dels professionals de la museologia per tal de preservar la conservació dels recursos patrimonials, la seva qualitat i els seus valors.
- e. Fomentar la cooperació entre diferents administracions, institucions i empreses que gestionen el patrimoni cultural i els museus, consolidant de forma eficaç xarxes territorials i temàtiques.
- f. Regular el sector dels professionals de la museística i el patrimoni mitjançant convenis laborals específics. La configuració d'una taula de treball per part de tots els agents implicats podria ser una forma d'encetar el procés d'elaboració dels esmentats convenis.
- g. Aconseguir que les administracions públiques, especialment les municipals, tinguin l'obligació normativa de disposar de tècnics de patrimoni i museus en les seves plantilles laborals.

En qualsevol cas, sense la col·laboració, el suport i la guia d'òrgans superiors de l'administració pública d'àmbit cultural, no es pot garantir l'estabilitat de les col·leccions museístiques i l'ampliació de la informació que permeti desenvolupar noves recerques, ni es poden fer noves adquisicions d'obra per completar i enriquir les col·leccions i incrementar l'interès dels visitants. A més, per aconseguir els canvis necessaris en el model de gestió de les institucions museístiques de Catalunya, cal que els responsables polítics es comprometin a revisar i aprovar noves normatives que donin més autonomia, facilitin la participació de la ciutadania, garanteixin la professionalitat i dignitat dels llocs de treball, defensin l'accessibilitat a tots els nivells i apostin per la transparència dels concursos públics.

Els aspectes indicats per intentar cobrir les urgents necessitats actuals no són, òbviament, senzills de concretar. Els resultats de la tesi volen contribuir a aportar eines per al debat que el sector museístic i del patrimoni cultural ha d'afrontar pel que fa als mecanismes de gestió. Intenten, igualment i en funció d'aquests resultats i de la meua perspectiva, presentar línies d'acció possibles i desitjables. ■

BIBLIOGRAFIA

- AAVV (2017), *Art contemporani i acció local*, Sèrie Cultura 1, Col·lecció Estudis, Diputació de Barcelona.
- Abella, Jordi (1995), "L'Ecomuseu Les Valls d'Àneu. Un proyecto de Gestión y de Desarrollo Local", a *Revista de Museología*, núm. 6, Madrid, p. 56-59.
- Accenture Company (2016), *Consumer Survey on Digital Health*, <https://www.accenture.com/es-es/company-newsroom-spain-index> [consulta: 20/09/2017].
- Alberch, Pere (1995), "La divulgación y los museos de historia natural. La renovación del Museo Nacional de Ciencias Naturales", a *Política científica*, núm. 42, Madrid, p. 26-29.
- Alburquerque, Francisco (2002), *Desarrollo económico territorial. Guía para agentes*, Fundación Universitaria, Sevilla.
- Alcantud, José Antonio (2003), *Patrimonio y pluralidad. Nuevas direcciones en Antropología patrimonial*, Centro de Investigaciones Etnológicas Ángel Ganivet, Granada.
- Aldridge, Don (1973), "Mejora de la interpretación de los parques y la comunicación con el público", a *Segunda Conferencia Mundial sobre Parques Nacionales: Yellowstone y Gran Teton*, Informe núm. 25 (UICN), Jackson.
- Aldridge, Don (1989), "How the Ship of Interpretation was Blown Off Course", a AAVV, *Heritage Interpretation*, Belhaven, London.
- Ania, M^a José (2016), *Exposicions accessibles. Criteris per eliminar les barreres de la comunicació i facilitar l'accés als continguts*. Institut de Cultura i Institut Municipal de les Persones amb Discapacitat, Ajuntament de Barcelona, Barcelona.
- Alphandéry, Paul (ed.), (1991), "La sensibilité écologique en France", a *Problèmes économiques et sociaux*, núm. 65, París, p. 1-70.
- Anderson, Gail (ed.) (2004), *Reinventing the museum. Historical and contemporary perspectives on the paradigm shift*, Alta Mira Press, Walnut Creek.
- Andreu, Agustí (2007), "Más allá del museo: las activaciones económicas del patrimonio", a Arrieta, Iñaki, *op.cit.*
- Arpin, Roland (1992), "Les musées à la croisée des chemins", a Côte, M. (dir.), *Tendances de la muséologie au Québec*, Musée de la Civilisation, Québec, p. 117-139.
- Arrieta, Iñaki (ed.) (2007). *Patrimonios culturales y museos: más allá de la historia y del arte*. Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco, Bilbao.

- Assemblée Nacional França (1793), Decret referent a les col·leccions del Museu del Louvre.
<<https://www.tendencias21.net/derecho/Declaracion-de-los-Derechos-del-Hombre-y-del-Ciudadano-Paris-1793-a-48.html>>.
- Associació de Museòlegs de Catalunya (AMC) (2015), *Pla de Museus 2015– 2025. Comentaris i aportacions del debat celebrat per l'AMC el 16.09.2015*", Barcelona (mimeografiat).
- Associació professional de Conservadors-Restauradors de Catalunya (CRAC) (2015), *Pla de Museus. Document de treball 2015-2025. Comentaris, preguntes i propostes de CRAC*, Barcelona (mimeografiat).
- Asociación para la Interpretación del Patrimonio, (1996), Folleto de Presentación de la AIP España, en <www.interpretaciondelpatrimonio.com>.
- Ajuntament de Barcelona (1979), *Llibre Blanc dels Museus*, 1979. Dep. de Cultura, Barcelona.
- Ballart, Jordi i Tresserras, Jordi (2001), *Gestión del Patrimonio Cultural*. Ariel, Barcelona.
- Barrios, Carlos (coord.) (2007), *La relación global-local. Sus implicaciones prácticas para el diseño de las estrategias de desarrollo*, <www.eumed.net/libros/2007a/>.
- Beck, Larry i Cable, Ted (1998), *Interpretation for the 21st Century –Fifteen Guiding Principles for Interpreting Nature and Culture*. Sagamore Publishing, Champaign.
- Beck, Ulrich (2001), *¿Que es la globalización?. Falacias del globalismo, respuestas a la globalización*. Paidós, Barcelona.
- Bell, Daniel (1976), *El advenimiento de la sociedad industrial*. Alianza, Madrid.
- Bergeron, Yves (2009), "Los museos y la crisis.Tendencias en los museos norteamericanos", a *Museos.es* núm. 3, Madrid, p. 59-67.
- Berlabé, Carme (2009), *El Museu Diocesà de Lleida. La seva formació i la legitimitat del seu patrimoni artístic*. Tesi doctoral, Departament de Ciències Jurídiques i Polítiques, Universitat Abad Oliba-CEU, Barcelona.
- Bernades, Jaume (1996), "La conservación preventiva: ¿qué, cómo y por qué?", a *Coloquio internacional: La conservación preventiva de bienes culturales*. Diputación Provincial de Pontevedra, Vigo, p. 49-87.
- Beyer, M^a Emilia (2003), "Razones y significados del museo de ciencias", a *Elementos*, núm. 52, vol. 10, México; p. 37-42.
- Blanch, Teresa i Janer, Eulàlia (1993), "Ecomuseu de la Vall de Ribes (Ripollès)", a *Associació Catalana del Patrimoni Etnològic*, Lleida, p. 65-67.
- Blanch, Teresa (2002), "Patrimoni i museus, en el context social del segle XXI", a *Identitats, Revista del Castell-Ecomuseu Urbà de Rubí* núm.1, Rubí, p. 53-63.
- Blanch, Teresa (2002), Ponència "Patrimoni i ciutat", a *XV Jornades de Museus i Administració Local de la Diputació de Barcelona*, Diputació de Barcelona, Barcelona.
- Blanch, Teresa (2006), "Els museus d'història: un exemple de museus interdisciplinaris", a *Revista de museologia Memòsine*, núm. 3, Barcelona, p. 51-63.
- Blanch, Teresa i Janer, Eulàlia (2012), "Museos locales y cohesión social en momentos de crisis", a *Revista de Museología* (Asociación Española de museólogos), núm. 53, Madrid, p. 76-79.

- Blanco, Ismael i Gomà, Ricard (coords.) (2002), *Gobiernos locales y redes participativas*, Ariel, Barcelona.
- Bonet, Lluís (2016), "La dimensión sectorial de las políticas culturales en España: balance, límites y perspectivas", a Rius-Ulldemolins, Joaquim i Rubio, Juan Antonio (eds,) *op.cit.*
- Bourdieu, Pierre (2010 reedició.), *El sentido social del gusto. Elementos para una Sociología de la cultura*. Siglo XXI, Madrid.
- Bolaños, María (2002), *La memoria del mundo. Cien años de museología 1900-2000*. Trea, Gijón.
- Brugé, Quim (1996), "La dimensión democrática de la nueva gestión pública", a *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, núm. 5-6, Madrid, p.45-58.
- Cameron, Duncan (1971) "The museum, a temple or the forum", a Anderson, Gail (ed.), *op. cit.*
- Carta d'Atenes (1931), <http://www.unesco.org/culture/natlaws/media/pdf/guatemala/guatemala_carta_de_atenas_1931_spa_orof.pdf>
- Carta de Barcelona (1998), Ley 22/1998, de 30 de diciembre, de la Carta Municipal de Barcelona. <http://noticias.juridicas.com/base_datos/CCAA/ca-l22-1998.html> [Consulta: 19.2.2017].
- Carrier, Christian (1998), "Teoría y prácticas de la interpretación", a *Dossiers temáticos del patrimonio histórico. Dossier patrimonio y sociedad* (Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico), Boletín núm. 25, Sevilla, p.18-35.
- Castells, Manuel (1996), *La era de la información: economía, sociedad y cultura. Vol.1 La Sociedad red*. Alianza editorial, Madrid.
- Càtedra UNESCO de Salut Visual y Desarrollo (2013), *Empoderamiento local*, Universitat Politècnica de Catalunya. <<http://www.unescovision.upc.edu>>.
- Chalmes, Neil (1994), *The Natural History*, J. Spriggs Morss Churchill, London.
- Chiva, Isac (1985), "George-Henri Rivière un demi-siècle de Etnologie de la France", a *Terrain, Identité Culturelle et appartenaire regionale* núm. 5, Nanterre, p. 76-83.
- Clair, Jean (1992), "Les origines de la notion d'écomusée", a *Vagues. Une anthologie de la nouvelle muséologie*, núm. 1, Mâcon, p. 433-439.
- Col·legi d'Arquitectes de Catalunya (COAC) i mNATEC de Terrassa (2004), *Jornades Laboratori Internacional sobre els paisatges culturals. Dels llocs memorables als paisatges culturals*, COAC-mNATEC, Museu de la Ciència i de la Tècnica de Catalunya, Terrassa.
- Conseil de l'Europe (1990), "Les Musées de la nature: Outils pour la connaissance, la valorisation et la préservation du patrimoine naturel européen", a *Compte-rendu du séminaire organisé par le Conseil de l'Europe, 27-29 septembre 1989*, Conseil de l'Europe, Strasbourg.
- Coriat, Benjamin (1993), *El taller y el robot*. Siglo XXI, Madrid.
- Costa, Joan (1994), *Diseño, Comunicación y Cultura*, Fundesco, Madrid.
- Creus, Maria (2010), "Llegats, col·leccions, patrimoni: el paper dels museus a debat" <<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3211460.pdf>>.

- Countryside Commission, (1970), *Countryside Recreation Glossary*, Countryside Recreation Research Group, London.
- Davallon, Jean (2012), "Le musée est-il vraiment un média?", a *Publics et Musées*, núm. 2, Lyon, p. 99-117.
- De Camargo, Fernanda (1989), "An ecomuseum at a hydroelectric power station", a *Museum International* (UNESCO), Vol. núm 41, New York, p. 54-58.
- De Camargo, Fernanda (1989). "Un ecomuseo en una central hidroelèctrica", a *Museum*, núm. 161, París, p. 54-59.
- De Camargo, Fernanda (1985). "San Cristóbal: el ecomuseo de un barrio" a *Museum*, núm. 148, París, p. 236-241.
- De Camargo, Fernanda (1982), "Desarrollo de los museos y política cultural: objetivos, perspectivas y desafíos", a *Museum International* (UNESCO), Vol. XXXIV, núm. 2, París, p. 72-82.
- De Varine-Bohan, Hugues (1973), "El Ecomuseo", a AAVV, *Los Museos en el Mundo*. Salvat Editores, Barcelona.
- De Varine-Bohan, Hugues (2007), "El ecomuseo. Una palabra, dos conceptos, mil prácticas", a *Revista de los museos de Andalucía*, (Consejería de Cultura de la Junta de Andalucía), año V núm. 8, Sevilla, p. 20-29.
- Díaz Balerdi, Ignacio (1995), "Creced y multiplicaos. El vientre de los museos", a *Bitarte*, núm. 6, San Sebastián, p. 125-137.
- Díaz Balerdi, Ignacio (2002), "¿Qué fue de la nueva museología? El caso de Québec", a *Artígrama*, núm. 17, Zaragoza, p. 493-516.
- Diputació de Barcelona (2006), *Interpretar el patrimoni. Guia bàsica*, Col·lecció Estudis. Recursos culturals, núm. 1, Barcelona.
- Diputació de Barcelona (2008), *XX Jornades de la Xarxa Museus Locals. Repensar els museus locals*. Barcelona.
- Diputació de Barcelona (2012), *XXV Jornada de la Xarxa de Museus Locals. El finançament als museus locals: cooperació, eficiència i diversificació*, Manlleu.
- Diputació de Barcelona (2013), *XXVI Jornada de la Xarxa de Museus Locals, El valor social dels museus. Estratègies per a la integració del museu a la comunitat*, Barcelona.
- Diputació de Barcelona (2014), *XXVII Jornada de la Xarxa de Museus Locals, El patrimoni cultural des del museu: els reptes d'una gestió integral*, Santa Coloma de Gramanet.
- Diputació de Barcelona (2015), *XXVIII Jornada de la Xarxa de Museus Locals, La Gamificació*. Vilanova i la Geltrú.
- Diputació de Barcelona (2016), *XXIX Jornada de la Xarxa de Museus Locals, Usuaris de museus. Avaluació i identificació d'oportunitats de millora*. Capellades.
- Diputació de Barcelona (2016), *Xarxa de Museus Locals. Resum d'activitats 2015*. Oficina de Patrimoni Cultural- Diputació de Barcelona, Barcelona.
- Diputació de Barcelona (1986), *Diputació de Barcelona: setanta anys de catalogació i conservació de monuments*, Barcelona.
- Domínguez Bilbao, Roberto i García Dauder, Silvia (2005), "Conflicto constructivo e integración en la obra de Mary Parker Follet", a *Athenea Digital*, núm. 7, Bellaterra, p. 1-28.

- Drouguet, Noémie (2015), *Le Musée de société. De l'exposition de folklore aux enjeux contemporanis*. Armand Colin, París.
- Drucker, Peter (2016), *Essential Writing of Management*, Harper, New York.
- Eubanks, Ted Lee (2015), "Interpretación guerrillera: El mobiliario interpretativo", a *Boletín de Interpretación* (Asociación para la Interpretación del Patrimonio), núm. 31. Madrid, p. 5-7.
- Edwards, Roger Yorke (1976), "Interpretation: What Should it Be?", a *Journal of Interpretation*, núm 1, Asheville (USA), p. 4-6.
- Esparcia, Javier i Escribano, Jaime (2012), "La dimensión territorial en la programación comunitaria", a *Anales de Geografía de la Universidad Complutense*, núm. 32, Madrid, p. 227-252.
- Fontbona, Francesc i Gil, Conxita (2009), *Les joies dels nostres museus. Art en els museus locals de la província de Barcelona*. Diputació de Barcelona, Barcelona.
- Fundació "La Caixa", (1997), *Un Museo de la Ciencia para el siglo XXI*. Fundació La Caixa, Barcelona.
- García, Andrea (2004), "Etapas per a la història dels museus de Catalunya de l'ATMC a l'AMC", a *Mnemòsine*, núm. 1, Barcelona, p. 195-197.
- García de la Rosa, Ignacio (1995), "Un acercamiento al Museo de la Ciencia y el Cosmos de Tenerife", a *Política científica*, Madrid, núm. 42, p. 37-40.
- García Sánchez, M^a Isabel (2007). "La nueva gestión pública: evolución y tendencias", a *Presupuesto y Gasto Público* (Instituto de Estudios Fiscales), Madrid, p.37-64.
- Generalitat de Catalunya (2015), *Acord Nacional per a la Cultura . Document de síntesi del grup de treball*. Departament de Cultura, Barcelona. <http://cultura.gencat.cat/web/.content/sid/portal_transparencia/documents/AcordNacionalCultura.pdf>. [consulta 12/03/2017].
- Generalitat de Catalunya (2012), *Pla Estratègic de la Cultura 2011-2021*, Departament de la Presidència. Direcció General de Comunicació. <http://cultura.gencat.cat/web/.content/sid/articulos_diversos_2012/documents/presentacio_pla_estrategic_sectors_unificada_final.pdf>. [consulta:12/03/2017]
- Generalitat de Catalunya (2017), *Museus 2030. Pla de museus de Catalunya*. <http://cultura.gencat.cat/ca/departament/estructura_i_adreces/organismes/dgpc> [consulta:02/07/2018]
- Generalitat de Catalunya. Conselleria de Cultura. Documents d'anteriors plans de museus, <[http:// www. Plademuseus.cat/](http://www.Plademuseus.cat/)> Usuari:plamuseu. Contrassenya: plamuseus> [consulta:14/02/2018].
- Gilabert, Luz M^a (2018), "Génesis y evolución del Sistema Español de Museos y la Red de Museos de España (1987-2011), a *Revista de Museología* (Asociación Española de museólogos), núm. 71, Madrid, pp. 18-29.
- Giraudy, Danielle i Bouilhet, Henri (1977), *Le Musée et la Vie*. La documentation française, París.
- Gomà, Ricard (2000), "La reestructuración de los regímenes de bienestar europeos" a Adelantado, José (dir.), *Cambios en el estado de Bienestar*. Icaria, Barcelona.

- González, Matilde; Lezcano, M^a Elvira i Serantes, Araceli (2014), *Interpretación do Patrimonio Cultural. Guía para profesionais do turismo. Centro de Extensión Universitaria e Divulgación Ambiental de Galicia (CEIDA)*. <<http://www.ceida.org/files/publicacions/IPCulturalTurismo2014.pdf>>.
- Gombrich, Ernest H. (1981), *El Museo: pasado, presente y futuro*". Ideales e Idolos. Gustavo Gili, Barcelona.
- Gómez, Javier (2006), *Dos Museologías. Las Tradiciones Anglosajona y Mediterránea: diferencias y contactos*. Trea, Gijón.
- González, Juan (2001), «Recuerdos inventados», a *Tertulia de Poesía Mediona 15. La decisión de naufragar*. Cuadernos de la Perra Gorda, Tarragona.
- Graig, Gary i Mayo, Marjorie (eds.) (1995), *Community Empowerment. A Reader in Participation and Development*. Zed Press, London.
- Greeves, M. (1995), "Working in partnership with the Museum Training Institute: Providing in-service training for museum personnel", a *It, (ICTOP/Museum of Fishery) núm. 20*, Bergen.
- Greffe, Xavier (2012), "Musées et municipalités en Europe: Quelles perspectives?", Ponència a *XXV Jornada de la Xarxa de Museus Locals. El finançament als museus locals: cooperació, eficiència i diversificació*, Diputació de Barcelona, Manlleu.
- Grenier, Catherine (2013), *La fin des musées?.* Éditions du Regard. París.
- Grima, Pere i Tort-Martorell, Xavier (2004), "Qualitat i govern local: els models de l'EFQM i CAF i les normes ISO 9000", Col·lecció Síntesi núm. 8, Diputació de Barcelona, Barcelona.
- Gubern, Román (1996), *Del bisonte a la realidad virtual. La escena y el laberinto*, Anagrama, Barcelona.
- Hainard, Jacques (1989), *Objets en dérive pour Le Salon de l'ethnographie*. Musée d'Etnographie de Neuchâtel, Neuchâtel.
- Hainard, Jacques (2007), "L'expologia a la seva justa mesura. La museografia al Museu d'Etnografia de Neuchâtel", a *Mnemòsine Revista Catalana de Museologia*, núm. 4, Barcelona, p. 57-74.
- Hainard, Jaques i Ferla, Patrick (2010), *L'etnografie en cent images ou l'album de Jacques Hainard*. Infolio editions, Bienne.
- Ham, Sam H. (1983), "Cognitive Psychology and Interpretation: Synthesis and Application" a *Journal of Interpretation* núm. 8(1), Asheville (USA), p. 11-27.
- Ham, Sam H. (1992), *Interpretación Ambiental, Una Guía Práctica para personas con grandes ideas y pequeños presupuestos*. North American Press. Colden.
- Hernández, Francisca (2014), "La Asociación Española de Museólogos y su apuesta por una museología interdisciplinar, crítica y dialógica", a *Revista de Museología*, núm. 59, Madrid, p. 58-76.
- Hernández, Francisca (1998), *El museo como espacio de comunicación*. Trea, Gijón.
- Hernández, Francisca (1996), "La Conservación Integral del Patrimonio", a *Complutum Extra* (Universidad Complutense) núm. 6 (II), Madrid, p. 251-260.
- Hernández, Francisca (1992), "Evolución del concepto de museo" a *Revista general de información y documentación* (Universidad Complutense), Vol. 2 (I), Madrid, p. 85-97.

- Hernández, Francisca i Santacana, Joan. (2011). *Museos de Historia. Entre la taxidermia y el nomadismo*. Trea, Gijón.
- Hernando, Mateo (2007), *El Desenvolupament local*. UOC, Barcelona.
- Holden, John (2004), *Capturing cultural value*. Demos.London.
- Hubert, François (1985). “Los ecomuseos de Francia: contradicciones y extravíos”, a *Museum*, núm. 148, París, p. 186-190.
- Hudson, Kennech (1989), “El museo como centro social”, a *Letra Internacional*, núm. 15/16, Madrid, p. 73-76.
- ICOM-España (2013), IX Encuentro Internacional, *La actualidad en Museografía. El Mediterráneo, una oportunidad para compartir*. Museu Marítim de Barcelona.
- Idrige, Don (1975), *Guide to Countryside Interpretation, Part I: Principles of Countryside Interpretation and Interpretive Planning*. HMSO for Countryside Commission and Countryside Commission for Scotland, Edinburg.
- Iniesta, Montserrat (1994), *Els gabinets del món. Antropologia, museus i museologies*. Pagès editors, Lleida.
- Insua, Juan (2011), “Redes, procesos y plataformas” <<http://blogs.cccb.org/lab/xarxes-processos-i-plataformes/>> [consulta:20/05/2011].
- Izquierdo, Luís (2012), *Comunicación Glocal*. Tirant lo Blanch, València.
- Jeudy, Henri-Pierre (1994), *La Communication sans Objet*. La Lettre Volée, Brussels.
- Konaré, Alpha Oumar (1985), *Un programa de ecomuseos para el Sahel*, a *Museum*, núm. 148, París, p. 230-235.
- Larsen, David L. (ed.) (2003), *Meaningful Interpretation. How to Connect Hearts and Minds to Places, Objects, and Other Resources*. Eastern National, Eastern.
- Larsen, David L. (2007). “Ser relevante al público o convertirse en una reliquia”, a *Boletín de Interpretación (Asociación para la Interpretación del Patrimonio)*, núm. 16, Madrid.
- Laurent, Jean-Pierre (1994), “Le musée, espace du temps”, a *Vagues. Une anthologie de la nouvelle muséologie*, núm. 2, Lyon, p. 233-240.
- León, Aurora. (1995), *El Museo. Teoría, praxis y utopía*, Catedra, Madrid.
- León, Esteve (2012). Ponència a *Jornada sobre l'Acord Nacional per a la Cultura i el món Local*, 29 de juny, Federació de Municipis de Catalunya, Barcelona.
- Lewis, William J. (1981), *Interpreting for Park Visitors*. Eastern National Park and Monuments Association, Philadelphia.
- Lope, Andreu (2013), “La lejanía de la acción local sobre el empleo respecto a las premisas de la activación. Dos ejemplos de políticas activas de empleo”, a *Anuari 2012 Institut d'Estudis del Treball* <www.iet.uab.cat/index.php?option=com> [consulta:07/05/2017]- p. 91-110.
- López Benito, M^a Victoria (2014), “Estudio exploratorio sobre la interpretación didáctica del arte en el museo a través de tecnologías móviles. Tesis doctoral, Dep. Didáctica de les Ciències Socials, Universitat de Barcelona. <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/54240/1/01.MVLB_TESIS.pdf> [consulta: 01/09/2017]

- Lorente, Jesús Pedro (2010), "Los estudios de Museología en las universidades españolas", a *Revista de Museología*, núm. 47, Madrid, p.72-80.
- Lorente, Jesús Pedro (2011), "El multiculturalismo como piedra de toque en Canadá: los museos. De Vancouver a la luz de la museología crítica", a *HerMus: Heritage & Museography*, núm. 6, Barcelona, p. 112-129.
- Llop, Carles (2003), "Els valors del patrimoni per a un projecte renovat del territori", Ponència a la XX *Universitat d'Estiu d'Andorra*, Andorra la Vella.
- Mairesse, François (1998), *Pour une réflexion globale sur le musée*. Université Libre de Bruxelles. Bruxelles.
- Malinowski, Bronislaw (1981), *Una teoría científica de la cultura*. Edhasa, Madrid.
- Manito, Félix (coord.) (2008), *Planificación estratégica de la cultura en España*. Fundación Autor, Madrid.
- Marczewski, Andrzej (2013), *Gamification: A Simple Introduction*. Editor Andrzej Marczewski <<https://www.google.es/search?>>.
- Marín, Imma i Hierro, Esther (2013), *Gamificación*. Ajuntament d'Hospitalet de Llobregat. L'Hospitalet de Llobregat.
- Martín Torres, M^a Teresa (2003), "Territorio jurásico: de museología crítica e historia del arte en España", a Lorente, Jesús Pedro i Almazán, David (coords.), *Museología crítica y arte contemporáneo*. Prensas Universitarias, Zaragoza, p. 27-50.
- Mascarell, Ferran (2004). "Els museus de Barcelona (1975-2000). Notícia de 25 anys de programes", a *Quadern Central Metròpolis mediterrània*, núm. 55, Barcelona. <http://www.publicacions.bcn.es/bmm/55/ct_qc01.htm> [consulta: 19/02/2017].
- Mateos, Santos M. (2012), *Manual de comunicación para museos y atractivos patrimoniales*. Trea, Gijón.
- Maure, Marc-Alaine (1996), "La nouvelle muséologie, qu'est-ce-que-c'est?", a Shärer, Martin R. (ed.), *Museum and Community II*. ICOFOM Study Series núm. 25, Vevey, p. 127-132.
- Mayrand, Pierre (2000), "Écomusée, patrimoines et développement durable", a *IX Rencontre Régionale de l'ICOFOM pour l'Amérique Latine et les Caraïbes*. Preprints, NOPH, Río de Janeiro, p. 56-60.
- Melendo, José Luís (coord.) (2015), *Libro Blanco de las Asociaciones de Profesionales de la Gestión Cultural*. Ed. Federación Estatal de Asociaciones de Gestores Culturales, Madrid.
- Menéndez, Xavier (1990), "Per una nova llei de Museus. Anàlisi de la llei de museus" (mimeografiat).
- Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (2015), *Plan Nacional de Emergencias y Gestión de Riesgos en Patrimonio Cultural*. Madrid.
- Mintzberg, Henry (1984), *La estructuración de las organizaciones*. Ariel. Barcelona.
- Miro, Manel (1997), "Interpretación, identidad y territorio. Una reflexión sobre el uso social del patrimonio", a *Boletín del Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico*, núm. 18, Sevilla, p. 33-37.

- Miró, Manel (2015), "La interpretación del patrimonio en la época de las apps", Ponència a *I Simposio Internacional de Arqueología del Born Centre Cultural: Arqueología, Tecnología y Patrimonio*, Barcelona.
- Morin, Edgar (1990), *Introducción al pensamiento complejo*. Gedisa, Barcelona.
- Morin, Edgar (1963), "L'esprit du temps. Essai sur la culture de masse", a *Revue française de sociologie*, Vol. 4, núm. 1, París, p. 80-83.
- Morales, Jorge (1998), *Guía Práctica para la Interpretación del Patrimonio. El arte de acercar el legado natural y cultural al público visitante*. Tragasa - Consejería de Cultura de la Junta de Andalucía, Sevilla.
- Morales, Jorge (2008), "El sentido y metodología de la interpretación del patrimonio", a Mateos, Santos M. (coord.), *La comunicación global del patrimonio cultural*. Trea, Gijón.
- Morales, Jorge; Guerra, Francisco i Serantes, Aracely (2010), *Bases para la definición de competencias en interpretación del patrimonio*. Seminario Permanente de Interpretación del Patrimonio, CENEAM, Madrid. <http://www.magrama.gob.es/es/ceneam/grupos-de-trabajo-y-seminarios/interpretacion-del-patrimonio-natural-y-cultural/anexo2_bases_competencias_interpr_tcm7-13296.pdf> [consulta: 07/03/2018].
- Moreira-Wachtel, Suzete i Tréllez, Eloísa (2013), *La interpretación del patrimonio natural y cultural: Una visión intercultural y participativa*. Lima. <http://www.eco-consult.com/fileadmin/user_upload/pdf/interpretacio%C3%ACn_patrimonio_web.pdf> [consulta: 02/04/2017].
- National Park Service (2007), *Foundational Competencies for All National Park Service Interpreters*. <<http://www.nps.gov/idp/interp/101/FoundationsCurriculum.pdf>> [consulta: 28/05/2018].
- Orwell, George. (1979 reedició), 1984. Destino, Barcelona.
- Padiglione, Vincenzo (2003), "Pequeños museos etnográficos", a Alcantud, José Antonio (ed.), *Patrimonio y pluralidad. Nuevas direcciones en Antropología patrimonial*. Diputación de Granada, Granada.
- Palència-Lefler, Manuel (2012), Ponència a *XXV Jornada de la Xarxa de Museus Locals. El finançament als museus locals: cooperació, eficiència i diversificació*, Diputació de Barcelona, Manlleu.
- Padró, Jordi (2002), "La interpretación del patrimonio. Contexto, situación actual y tendencias de futuro", a: *III, IV y V Jornadas Andaluzas de Difusión*, Junta de Andalucía, Sevilla, p. 41-47.
- Padró, Carla (2003), "La museología crítica como una forma de reflexionar sobre los museos, como zonas de conflicto e intercambio", a Lorente, Jesús Pedro i Almanzán, David (coords.), *Museología Crítica y Arte Contemporáneo*. Prensas Universitarias, Zaragoza, p. 51-70.
- Pearst, Bob (1977), *Definition of Interpretation*, a *Association of Interpreters Naturalists Workshop*, A & M University, Texas.
- Peñuelas, Lluís (1998), *Manual jurídic dels museus. Qüestions pràctiques*, Diputació de Barcelona, Barcelona.
- Prats, Llorenç (2003), «Patrimonio+turismo=¿desarrollo?», a *Pasos. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural* (Universidad La Laguna), vol.1, núm 2, pp. 127-136.

- Quaderns del PECCat (2010), "Els contractes programa dels equipaments culturals. Governança, eficiència i retorn social del sistema públic d'equipaments culturals de Catalunya", a *Quaderns del PECCat*. núm. 3. Departament de Cultura i Mitjans de Comunicació, Generalitat de Catalunya. Barcelona.
- Quaderns del PECCat (2011), "La cooperació entre ateneus i ens locals per una cultura del segle XX", a *Quaderns del PECCat*, núm. 1, Departament de Cultura i Mitjans de Comunicació, Generalitat de Catalunya. Barcelona.
- Ramoneda, Josep (2006), "La gestión política del Estado del bienestar del siglo XXI", <<http://www.ctescat.cat/scripts/larevista/>> [consulta: 08/06/2016].
- Rella, Ferran (1991), "L'Ecomuseu de les Valls d'Àneu, la identitat d'un territori: Ecomuseu de les Valls d'Àneu, Paller de Casa Gassia, Esterri d'Àneu" a *Quaderns de l'ecomuseu Vall d'Àneu*, Consell Cultural de les Valls d'Àneu. Esterri d'Àneu.
- Riera, Cristina (2012), "Crowdfunding i finançament de projectes patrimonials", Ponència a *XXV Jornada de la Xarxa de Museus Locals. El finançament als museus locals: cooperació, eficiència i diversificació*, Diputació de Barcelona, Manlleu.
- Risk, Paul H. (1982), "The Interpretive Talk", a G. Sharpe (Ed.), *Interpreting the Environment*, Wiley & Sons, Inc., London.
- Rivera, Eric (2012), *Crowdfunding: La eclosión de la financiación colectiva. Un cambio tecnológico, social y económico*, ed. microtemas.com / edicionesqve.com, España.
- Rivière, Georges Henri (1993), *La Museología. Curso de museología. Textos i testimonios*. Akal, Madrid.
- Rius-Ulldemolins, Joaquim i Rubio, Juan Arturo (eds.) (2016), *Treinta años de políticas culturales en España. Participación cultural, gobernanza territorial e industrias culturales*. Universidad de València, València.
- Rocher, Guy (1996), *Introducción a la Sociología general*. Herder, Barcelona.
- Rodà, Conxa (2015), "15 tendències tecnològiques als museus el 2015", <<http://blog.museunacional.cat/15-tendencias-tecnologiques-museus-2015-2/>>.
- Roux, Emmanuel (1988), "Muséomanie et muséofilie" a *Le Monde*. París, 14 de gener.
- Ruíz, Antonio (2010), "Interpretación y difusión: dos formas diferentes. de ver el patrimonio", a *Patrimonio@arqueología y Territorio* (Universidad de Granada), núm. 7, p. 165-177.
- Sánchez de las Heras, Carlos (coord.) (2002), *Planificación interpretativa y diseño de centros*. Consejería de Cultura de la Junta de Andalucía, Sevilla.
- Serra, Albert (2007), "Gestió per resultats en les administracions públiques", a Longo, F. i Ysa, T. (eds.), *Els escenaris de la gestió pública del segle XXI*, Escola d'Administració Pública, Barcelona.
- Shouten, Franz (1987), "La función educativa del Museo: un desafío permanente", a *Museum*, núm. 156, París, p. 240-243.
- Moreira-Wachtel, Suzete i Tréllez, Eloísa (2013). *La interpretación del patrimonio natural y cultural. Una visión intercultural y participativa*, Ministerio del Ambiente, Dirección General de Educación, Cultura y Ciudadanía Ambiental, Lima.
- Tilden, Freeman (1957), *Interpreting our Heritage*, University of North Carolina Press. Chapel Hill.

- Tilden, Freeman (2006), *La interpretación de nuestro patrimonio*. Asociación para la Interpretación del Patrimonio, Madrid.
- Titi, Vangile i Singh, Naresh (1995), *Empowerment for Sustainable Development: Towards Sustainable Development*. Zed Books, New York.
- Vygotsky, Lev S. (1979), *El desarrollo de los procesos psicológicos superiores*. Crítica, Barcelona.
- **Werbach, Kevin (2012), *Revoluciona tu negocio con las técnicas de los juegos: gamificación*. Pearson, Madrid.**
- Zimmer, Annette i Toepler, Stefan (1996), "Cultural Policies and the Welfare State: The Cases of Sweden, Germany, and the United States", *The Journal of Arts Management, Law and Society*, núm. 26, London, p. 167-193.
- Zubiaur, Francisco Javier (2004), *Curso de Museología*. Trea, Gijón.

WEBGRAFIA

- Gamificació i aprenentatge: un nou paradigma? <<http://www.sobrepantalles.net/gamificacio-i-aprenentatge-un-nou-paradigma/>> [18/03/2014].
- Definición de sistema de gestión de calidad <<http://definicion.de/gestion>> [08/05/2015].
- Are Catalans ignoring archaeology? <<http://www.petitiononline.com/sosmac/petition.html>> [19/11/2015].
- Portal Iberoamericano de gestión cultural <www.gestioncultural.org> [09/03/2016].
- Centre de Cultura Contemporània de Barcelona (CCCB) <<http://blogs.cccb.org/lab/xarxes-processos-i-plataformes/>> [09/03/2016].
- Data for the Sustainable Development Goals <<http://www.uis.unesco.org>> [05/06/2016].
- Asociación para la interpretación del Patrimonio. Definiciones <<http://www.interpretaciondelpatrimonio.com/definiciones>> [29/08/2016].
- Departament de Cultura de la Generalitat de Catalunya <http://cultura.gencat.cat/ca/departament/estructura_i_adreces/organismes/dgcpt/02_patrimoni_etnologic/04_centres/> [29/08/2016].
- Manel Miro. La Escuela de Patrimonio de Barcelona y la modernización de la formación en patrimonio cultural en España <<https://manelmiro.com/2013/09/13/la-escuela-de-patrimonio-de-barcelona-y-la-modernizacion-de-la-formacion-en-patrimonio-cultural-en-espana/>> [01.09.2016].
- Interpretación del Patrimonio. Jorge Moales <<http://interpretacionpatrimonio.blogspot.com.es/>> [16/09/2016].

- National Park Service <<https://www.nps.gov/hfc/services/library/interp.cfm>>[consulta: 14/11/2016].
- ONU.Informe Brundtland.(Ago 1987).Informe de la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo <<https://www.scribd.com/doc/105305734/ONU-Informe-Brundtland-Ago-1987-Informe-de-la-Comision-Mundial-sobre-Medio-Ambiente-y-Desarrollo>> [20/11/2016].
- MagmaCultura <<http://mamacultura.com/blog/index.php/2011/10/10/la-accesibilidad-en-los-museos/>> [20/11/2016].
- Teresa González.Museos y accesibilidad: una comunidad de práctica <<http://blog.museunacional.cat/museus-i-accessibilitat-una-comunitat-de-practica/>> [20/11/2016].
- Museo e inclusión social <http://www.icom-ce.org/recursos/ICOM_CE_Digital/02/ICOMCEDigital02.pdf> [20/11/2016].
- Museos Accesibles <<http://www.fundacionorange.es/accesibilidad-cultural/museos-accesibles/>> (20/11/2016).
- ACCESSIBILITY IN MUSEUMS AND LIBRARIES <<https://www.imls.gov/issues/national-issues/accessibility-museums-and-libraries>> [20/11/2016].
- Barcelona promou l'accessibilitat comunicativa als museus amb un manual <<http://www.vilaweb.cat/noticies/barcelona-promou-laccessibilitat-comunicativa-als-museus-amb-un-manual/>> [20/11/2016].
- Pedagogías y redes instituyentes. Plataforma de investigación en prácticas culturales <<https://redesinstituyentes.wordpress.com/glosario-y-referentes/museologia-critica/>> [16/09/2016].
- Maquetes tàctils al MMB <<http://www.accessfriendly.es/ca/blog>> [20/11/2016].
- La Mirada Tàctil. Una experiència en el camí de la accessibilitat, noves claus de lectura interpretativa dels diferents elements del museu. <<http://www.diba.cat/web/opc/mirada-tactil-museus>> [20/11/2016].
- La Mirada Tàctil <<https://www.youtube.com/user/LaMiradaTactil>> [20/11/2016].
- Museos locales: naturaleza y perspectivas <http://www.juntadeandalucia.es/cultural/museos/media/docs/PORTAL_musa_n8.pdf> [20/11/2016].
- Gamificar vol dir fer jugar <http://blogs.cccb.org/lab/article_gamificar-vol-dir-fer-jugar/> [07/08/2017].
- Llei de transparència <<https://www.fmirobcn.org/ca/llei-de-transparencia/>> [28/8/2017].
- Portal jurídic de Catalunya <http://portaljuridic.gencat.cat/ca/pjur_ocults/pjur_resultats_fitxa/?action=fitxa&documentId=320821> [28/8/2017].
- ABOUT JAMES ERNEST – Cheapass Games <<http://cheapass.com/about-james-ernest/>> [28 /08/2017].

- Estudio exploratorio sobre la interpretación didáctica del arte en el museo a través de tecnologías móviles. María Victória López Benito <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/54240/1/01.MVLB_TESIS.pdf> [01/09/2017].
- Gamificació i Patrimoni Cultural a 'Divendres del Patrimoni' de la UAB <<https://cafesdepatrimoni.wordpress.com/2015/03/13/gamificacio-i-patrimoni-cultural-a-divendres-del-patrimon/>> [10/09/2017].
- Divendres de Patrimoni. Videos <<http://blogs.uab.cat/corep/videos/>> [10/09/2017].
- FIND THE FUTURE: THE GAME <http://exhibitions.nypl.org/100/digital_fun/play_the_game> [10/09/2017].
- High Society <<https://wellcomecollection.org/exhibitions/high-society>> [10/09/2017].
- La ciutat amagada. Fent d'investigadors del passat <<http://lameva.barcelona.cat/barcelonacultura/ca/recomanem/la-ciutat-amagada>> [10/09/2017].
- 14 principios de administración. Henri Fayol <<https://www.gestiopolis.com/14-principios-administracion-henri-fayol/>> [09/10/2017].
- Conflicto constructivo e integración en la obra de Mary Parker Follet <<https://www.raco.cat/index.php/Athenea/article/viewFile/34185/34024>> [09/10/2017].
- La Moncloa <<http://www.lamoncloa.gob.es>> [consulta: 15/10/2017].
- Programas Desarrollo Rural: PRODER II - CEDER Navia-Porcía <<http://www.naviaporcia.com/proyecto.php?codigo=77&tipo=2>> [03/11/2017].
- ¿Qué es un gestor cultural? | Gestión Cultural <<http://gestiocultural.blogs.uoc.edu/2016/06/>>. [19/11/2017].
- Gamifica el teu museu! <<http://mosaicsdecultura.com/gamifica-el-teu-museu/>> [21/11/2017].
- Pixhunting: Gimcanes 2.0 <<http://interaccio.diba.cat/blogs/2013/07/12/pixhunting-gimcanes-20>> [21/11/2017].
- ¡El Museo del Louvre desde la comodidad del hogar! <<https://www.nintendo.es/Juegos/Nintendo-3DS/Nintendo-3DS-Guide-Louvre-822301.html>> [21/11/2017].
- Museos con Realidad Aumentada <<http://www.pangeareality.com/ca/portfolio/museos-con-realidad-aumentada/>> [21/11/2017].
- El Museu de Mataró usa les noves tecnologies en una exposició pionera <http://www.mataro.cat/portal/contingut/noticia/2012/03/10220_expo_mar_de_fons.html> [21/11/2017].
- Elige tu experiencia en Casa Batlló <<https://www.casabatllo.es/ca/visita/video guia/>> [21/11/2017].
- Gamificación en museos <<http://comunidad.iebschool.com/everithingflows/gamificacion-en-museos/>> [21/11/2017].

- Catedral de Girona
<<http://www.ruralesdata.com/multimedia/turismo/gerona/museu-capitular-de-la-catedral-girona-gerona-01.jpg>> [11/12/2017].
- Santa Maria del Mar
<http://3.bp.blogspot.com/santa_maria_del_mar/> [11/12/2017].
- Dallas Museum of Art
<<https://www.dma.org/>> [15/12/2017].
- Australian National Maritime Museum
<<http://www.anmm.gov.au/>> [15/12/2017].
- British Museum
<<http://www.britishmuseum.org/>> [15/12/2017].
- The Future Starts Here
<<https://www.vam.ac.uk/>> [15/12/2017].
- The Getty
<<http://www.getty.edu/>> [15/12/2017].
- 15 tendències tecnològiques als museus el 2015 /2 <<http://blog.museunacional.cat/15-tendencias-tecnologiques-museus-2015-2/>> [15/12/2017].
- Departament d'Interior de la Generalitat de Catalunya <http://interior.gencat.cat/ca/el_departament/normativa_i_convenis/normativa/espectacles_activitats_recreatives_i_establiments_publics/disposicions_basiques/> [16/03/2018].
- Gettyimages
<<https://www.gettyimages.es/>> [10/07/2018].
- Apertura del Museo Británico
<<http://canalhistoria.es/hoy-en-la-historia/apertura-del-museo-britanico/>> [06/07/2018].

NORMATIVA

- Decret 232/2001, de 28 d'agost, sobre el personal tècnic i directiu de museus. (DOGC 3471).
- Ley de 7 de julio de 1911 sobre Excavaciones Arqueológicas (Gaceta de Madrid núm. 189).
- Llei 16/1985, de 25 de juny, del Patrimoni Històric Espanyol (BOE núm. 155).
- Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases del Régimen Local (BOE núm. 80 de 03/04/1985).
- Llei 4/ 2003 de 26 de març de museus de les illes Balears (BOE núm. 98).
- Llei 2/2014 de 28 de març de Centres Museístics de Castilla i León (BOE núm. 98).
- Llei de museus (17/1990), de 2 de novembre (DOGC núm.1367).
- Decret 35/1992, de 10 de febrer, de desplegament parcial de la Llei 17/1990 (DOGC núm. 1561).
- Decret 232/2001, de 28 d'agost, sobre el personal tècnic i directiu de museus (DOGC 3471).
- El Decret 289/1991, de 24 de desembre, pel qual es dona compliment a la disposició addicional sisena de la Llei de museus en les transferències als Consells Comarcals (DOGC núm. 1546).
- Decret 35/1992, de 10 de febrer, de desplegament parcial de la Llei de museus que estableix les pautes per formar part del Registre de Museus (DOGC núm. 1561).
- Decret 160/1992, de 20 de juliol, pel qual s'aprova el traspàs de museus i serveis museístics de la Diputació de Girona a l'Administració de la Generalitat i als consells comarcals del Gironès, del Pla de l'Estany, del Baix Empordà, de l'Alt Empordà i de la Garrotxa (DOGC núm. 1626).
- Decret 276/1992, de 24 de novembre, sobre el traspàs de la participació de la Diputació de Lleida en el Museu d'Art Jaume Morera a l'Ajuntament de Lleida (DOGC núm. 1679).
- Decret 305/1992, de 14 de desembre, de transferència de competències i serveis de la Generalitat de Catalunya al Conselh Generau dera Val d'Aran en matèria de cultura (DOGC núm. 1688).
- Decret 320/1994, de 29 de novembre, de reestructuració del Servei de Museus (DOGC núm. 1986).
- Decret 290/1996, de 23 de juliol, pel qual s'aprova la transferència de la Diputació de Barcelona a l'Administració de la Generalitat del Museu Arqueològic de Barcelona i de les Ruïnes d'Empúries i d'Olèrdola i dels seus Museus monogràfics (DOGC núm. 2237).
- Decret 85/1998, de 31 de març, pel qual s'aprova el reglament del sistema territorial del Museu de la Ciència i de la Tècnica de Catalunya (DOGC núm. 2615).
- Ordre de 10 de març de 1998, per la qual es crea el Servei d'Atenció als Museus de Girona (DOGC núm. 2604).

- Decret 232/2001, de 28 d'agost, sobre el personal tècnic i directiu de museus (DOGC núm. 3471).
- Llei 10/1990, de 15 de juny, sobre policia de l'espectacle, les activitats recreatives i els establiments públics (DOGC núm. 1308).
- Decret 239/1999, de 31 d'agost, s'aprova el catàleg dels espectacles, les activitats recreatives i els establiments públics sotmesos a la llei (DOGC núm. 2972) on s'inclouen també els museus.
- Llei 11/2009, de 6 de juliol, de regulació administrativa dels espectacles públics i les activitats recreatives (DOGC núm.5419). Posteriorment es publica el Decret 112/2010, de 31 d'agost, pel qual s'aprova el Reglament d'espectacles públics i activitats recreatives (DOGC núm.5709).
- Llei 9/1993, de 30 de setembre, del Patrimoni Cultural Català (DOGC núm.1807).
- Decret 175/1994, de 28 de juny, sobre l'ú per cent cultural (DOGC núm. 1927).
- Decret 175/1999, de 29 de juny, de regulació de la Junta de Qualificació, Valoració i Exportació de béns del Patrimoni Cultural de Catalunya (DOGC núm. 2925).
- Decret 78/2002, de 5 de març, del Reglament de protecció del patrimoni arqueològic i paleontològic (DOGC núm. 3594).
- Llei 5/2001, de 2 de maig, de fundacions (BOE núm. 134).
- Lleis Òmnibus, de 30 de setembre de 2011 (DOGC núm. 6035).
- Real Decreto 620/1987, de 10 de abril, el Reglamento de Museos de Titularidad Estatal y Sistema Español de Museos (BOE núm. 114).
- Real Decreto 1305/2009, de 31 de julio, por el que se crea la Red de Museos de España (BOE núm.204).
- Llei 9/2011, del 29 de desembre, de promoció de l'activitat econòmica (DOGC núm.6035).
- Llei 10/2011, del 29 de desembre, de simplificació i millorament de la regulació normativa (DOGC núm.6035).
- Llei 11/2011, del 29 de desembre, de reestructuració del sector públic per a agilitar l'activitat administrativa (DOGC núm.6035).
- Llei 2/2012, del 22 de febrer, de modificació de diverses lleis en matèria audiovisual (DOGC núm. 6075).
- Llei 3/2012, del 22 de febrer, de modificació del text refós de la Llei d'urbanisme, aprovat pel Decret legislatiu 1/2010, del 3 d'agost (DOGC núm. 6077).
- Llei 10/2011, del 29 de desembre, de simplificació i millorament de la regulació normativa (DOGC núm. 6035).
- Llei 2/1993, de 5 de març, de foment i protecció de la cultura popular i tradicional i de l'associacionisme cultural (DOGC núm. 1719).
- Llei 20/2010, de 7 de juliol, de cinema (DOGC núm. 5672).
- Llei 34/2010, de l'1 d'octubre, de regulació de les festes tradicionals amb bous (DOGC núm. 5731).

- Llei 20/2000, del 29 de desembre, de l'Institut Català de les Indústries Culturals -ara Institut Català de les Empreses Culturals- (Publicat en el BOPC núm. 134).
- Llei 4/1993, de 18 de març, del sistema Bibliotecari de Catalunya (DOGC núm. 1727).
- Llei 17/2008, del 23 de desembre, de modificació de la Llei 6/2008, del 13 de maig, del Consell Nacional de la Cultura i de les Arts (DOGC núm. 5288).
- Llei 20/1987, de 12 de novembre, de creació de l'Entitat Autònoma Institució de les Lletres Catalanes (DOGC núm. 922).
- Llei 21/2003, del 4 de juliol, de foment de la pau (DOGC núm. 3924).
- Llei 13/2007, de 31 d'octubre, del Memorial Democràtic (BOE núm. 284).
- Llei 14/2007, de 5 de desembre, de l'Institut Català Internacional per la Pau (DOGC núm.5030).
- Decret 100/2001, de 3 d'abril, d'aprovació dels Estatuts de l'Institut Català de les Indústries Culturals (DOGC núm. 3369).
- Decret 7/2012, de 10 de gener, d'aprovació dels Estatuts de l'Oficina de Suport a les Iniciatives Culturals (DOGC núm. 6043).
- Decret 1981/2013, de 23 de juliol, d'aprovació dels Estatuts de l'Agència Catalana del Patrimoni Cultural (DOGC núm. 6425).
- Resolución EMO/1528/2015, de 25 de junio, por la que se dispone la inscripción y la publicación del III Convenio colectivo del sector del ocio educativo y sociocultural de Cataluña para los años 2011 a 2016. Departamento de Empresa y Empleo (DOGC núm.6910).

Quadre 1. De la museologia tradicional a la nova museologia (Hugues de Varine ,2007).....	32
Quadre 2. Ecomuseu pulmó (elaboració pròpia)	54
Quadre 3. Planificació Interpretativa (Morales (1998)	62
Quadre 4. Parc Fluvial Navàs Berga < https://www.google.es/ >	65
Quadre 5. Llista de Comitès internacionals de l'ICOM < http://icom.museum/los-comites/comites-internacionales/L/1/ >	77
Quadre 6. Llistat de convencions, cartes i acords internacionals (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2015)	80
Quadre 7. Nivells i Organitzacions que intervenen en la Gestió del Patrimoni (Ballart i Tresserras, 2001)	81
Quadre 8. Organigrama de la Conselleria de Cultura de la Generalitat de Catalunya (Elaboració pròpia amb dades extretes de < www.gencat.cat >)	88
Quadre 9. Museus registrats a Catalunya el 2015 (Generalitat de Catalunya 2017 - Museus 2030. Pla de Museus de Catalunya-)	123
Quadre 10. Pressupost dels museus catalans per segments el 2015 i evolució (Generalitat de Catalunya 2017 -Museus 2030. Pla de Museus de Catalunya-)	123
Quadre 11. Proposta del Sistema de Museus de Catalunya (Generalitat de Catalunya 2017 -Museus 2030. Pla de Museus de Catalunya-)	124
Quadre 12. Museus de suport territorial (Generalitat de Catalunya 2017 - Museus 2030. Pla de Museus de Catalunya-)	124
Quadre 13. Organigrama de l'ICUB. Estructura política < http://lameva.barcelona.cat/barcelonacultura/cal/icub >	134
Quadre 14. Organigrama de l'ICUB. Estructura executiva < http://lameva.barcelona.cat/barcelonacultura/cal/icub >	134

	Pàg.
Fig. 1. Espai on s'ubicà el Centre Pompidour a París. < https://www.google.es >	35
Fig. 2. Centre Pompidour París. < https://www.google.es >	35
Fig. 3. Musée d'Etnographie de Neuchâtel. Exposició " Remise en boîtes". < http://www.men.ch/fr/expositions/ >	38
Fig. 4. Museu de Skansen d'Estocolm. < https://www.google.es >	42
Fig. 5. Upper Canada Village (Província d'Ontàrio). < https://www.google.es >	43
Fig. 6. Henri Georges Henri Rivière i Hugues du Varin-Bohan. < https://www.google.es >	44
Fig. 7. L'Ecomusée du Fier Monde del Quebec. < https://www.google.es >	47
Fig.8. Ecomuseu de Les Landes de Gascogne, a Marquèze. < https://www.google.es >	47
Fig. 9. Musée Dauphinois de Grenoble. Exposicions "La grande histoire du ski" i "Gent de l'Alpe". < https://www.google.es >	48
Fig. 10. Museu de la Civilització de Quebec. < https://www.google.es >	48
Fig. 11. Museu Etnogràfic de Neuchâtel a Suïssa. < https://www.google.es >	48
Fig. 12. Casa Gassia.Ecomuseu de les Valls 'Àneu. < https://www.google.es >	49
Fig. 13. Museografia de la Casa Gassia i Sant Pere del Burgal. Ecomuseu de les Valls 'Àneu. < https://www.google.es >	50
Fig. 14. Museu de la Sidra d'Astúries. < https://www.google.es >	50
Fig. 15. Museu de la Fusta de Caso. < https://www.google.es >	51
Fig. 16. Ecomuseu de Somiedo. < https://www.google.es >	51
Fig. 17. Museu Municipal Seixal. < https://www.google.es >.....	52
Fig. 18. Ecomuseu Deux-Rives en Villeyfield. < https://www.google.es >.....	52
Fig. 19. Sahel. < https://www.google.es >.....	53
Fig. 20. Ecomuseu d'Yguazú. < https://www.google.es >.....	55
Fig. 21. Esquema de la ubicació del Centre d'Interpretació de Vies Pecuariès i Història del Safareig de Llanes de los Barruecos. < https://www.google.es/ >	63
Fig. 22. Colònia Vidal (Parc Fluvial Navàs Berga). < https://www.google.es/ >.....	64
Fig. 23. Ruta dels càtars: castells del sud de França. < https://www.google.es/ >.....	66

Fig. 24. Projecte desenvolupat per La Asociación Mancha Júcar-Centro a partir del programa PRODER II (2000-2006) a les seves zones rurals < https://www.google.es/ >.....	67
Fig. 25. Xarxa de Museus de Catalunya per àmbits (constel·lacions) (Generalitat de Catalunya. Departament de la Presidència. Direcció General de la Comunicació, 2012. Pla Estratègic de la Cultura 2011-2021)	109
Fig. 26. Mapa de les xarxes territorials (Generalitat de Catalunya (2017). Museus 2030. Pla de Museus de Catalunya)	125
Fig. 27. Mapa de la Xarxa Pública de Centres i Espais d'Arts Visuals de Catalunya (Generalitat de Catalunya. < http://premsa.gencat.cat/pres_fs/vp/docs/2012/03/22/15/23/e362045c-bd50-4f68-85f7-f131bb6353d9.pdf >.....	129
Fig. 28. Mapa de monuments i equipaments culturals (Generalitat de Catalunya. < http://cultura.gencat.cat/web/.content/dgpc/serveis/agencia/imatges/estatics/mapa_acdpc_2016.jpg >	144
Fig. 29. Basílica de Santa Maria del Mar de Barcelona < http://3.bp.blogspot.com/santa_maria_del_mar/ >.....	149
Fig. 30. Museu Capitular de Girona < http://www.ruralesdata.com/multimedia/turismo/gerona/museu-capitular-de-la-catedral-girona-gerona-01.jpg >	149
Fig. 31. Museu Episcopal de Vic < https://www.aiguessvic.com/imagen/image_gallery?uuid=cac603e6-1ecc-49f5-8159-a4e1598f5ef0&groupId=12547&t=1438252791783 >...	150
Fig. 32. Museu del Monestir de Poblet < https://www.larutadelcister.info/sites/default/files/styles/800x/public/Museu%20del%20Reial%20Monestir%20de%20Poblet%20%283%29.JPG?itok=kpR6EJv8 >	150
Fig. 33. Museu del Monestir de Montserrat < https://egipte.org/wp-content/100momiamontserratambmonjo.jpg >	150
Fig. 34. Museu del Joguet de Catalunya < https://www.google.es/ >.....	152
Fig. 35. Museu-Centre d'Interpretació de la Vall del Lord < https://www.google.es/ >.....	153
Fig. 36. Anagrames Fundació Joan Miró, Fundació Vila Casas i Fundació Gala-Salvador Dalí < https://www.fmirobcn.org/ca/ > < www.fundaciovilacasas.com/ > < www.salvador-dali.org/ca/ >.....	154
Fig. 37. Museu del Ferrocarril, Vilanova i la Geltrú < https://www.google.es/ >.....	155
Fig. 38. Museu del Gas de Barcelona < https://www.google.es/ >.....	155
Fig. 39. Museu Municipal de Llívia < https://www.google.es/ >.....	156
Fig. 40. Museu Arxiu De Calella < https://www.google.es/ >.....	156
Fig. 41. Museu del Càntir d'Argentona < https://www.google.es/ >.....	157
Fig. 42. MACBA. < https://www.google.es/ >.....	158
Fig. 43. "La pregaria", Marià Fortuny (MNAC) < https://www.amicsdelmnac.org/ >....	167

Fig. 44. Museu de les Cultures del Vi de Catalunya (VINSEUM) < https://www.google.es/ >	178
Fig. 45. II Fira Internacional del Formatge a Berga < http://www.tasta.cat/exit-de-la-segona-fira-internacional-del-formatge-a-berga/ >.....	179
Fig. 46. Museu Etnològic del Parque Històric de Navia. < http://www.naviaporcia.com/proyecto.php?codigo=77&tipo=2 >	183
Fig. 47. Centre d'Interpretació sobre les fonts i safareigs del Parque Històric de Navia. < http://www.naviaporcia.com/proyecto.php?codigo=77&tipo=2 >.....	184
Fig. 48. Centre d'Interpretació del Ferro. < http://www.naviaporcia.com/proyecto.php?codigo=77&tipo=2 >	184

ANNEXOS



Associació professional
 Conservadors-Restauradors Associats de Catalunya
 Passatge Escudellers, 5, 08002 Barcelona
 T. 933173801
info@cracpatrimoni.com / www.cracpatrimoni.com

PLA DE MUSEUS. DOCUMENT DE TREBALL 2015-2025 (16/09/2015)

Comentaris, preguntes i propostes de CRAC

La presentació d'un document de treball sobre la planificació dels museus de Catalunya per un període de deu anys és, sens dubte, una iniciativa positiva del Departament de Cultura. Fa una anàlisi de la situació dels darrers anys, exposa les experiències recents a diversos països, proposa una sèrie de canvis legislatius i organitzatius i determina els instruments perquè aquests es duguin a terme. Dels continguts en destaquem: una nova Llei de Museus de Catalunya, noves formes de finançament dels museus catalans, creació de la Mancomunitat de Museus per el treball conjunt i unificat de les diverses administracions públiques, reforma de la Junta de Museus, diverses mesures per ampliar i crear museus.

Quant als professionals específics de l'àmbit, un dels temes que ens concerneix directament, el document parla de nous perfils necessaris per a unes organitzacions que han de canviar i d'una sèrie de mesures concretes relatives als processos de selecció, mobilitat i formació, així com d'una estreta col·laboració amb les associacions professionals, universitats i empreses per conèixer els actors d'aquest sector i els serveis que poden oferir. Al mateix temps, preveu la participació de professionals en els òrgans assessors com els consells i juntes amb l'objectiu de vertebrar les seves iniciatives. Finalment, planteja la necessitat de fomentar la interacció amb les universitats, associacions i empreses per a l'adaptació dels seus professionals als nous reptes, per promoure la formació, la deontologia i la millora de la pràctica laboral.

En aquest sentit, el document reconeix el paper de les associacions del sector dels museus i patrimoni a Catalunya, incloent entre d'altres el de Conservadors-Restauradors Associats de Catalunya (CRAC), i proposa un treball conjunt per difondre les bones pràctiques en el treball i en la selecció del personal, per aconseguir un reconeixement del sector i una millora de les condicions de treball dels professionals, tot facilitant la seva mobilitat (p. 121 i ss). A més, té en compte que bona part dels serveis en els museus han estat externalitzats en els darrers anys i que existeix un sector de professionals i empreses de l'àmbit privat als quals caldrà donar suport atès el seu paper rellevant.

El document intenta diferenciar, en la nova organització, els papers respectius de la Direcció general d'arxius, biblioteques, museus i patrimoni, dedicada principalment a la definició de polítiques, proposició de normativa, avaluació de programes de les institucions nacionals i coordinació dels òrgans assessors i consultius, i de l'Agència catalana del patrimoni cultural que, a més de proveir serveis, gestiona i executa els programes de la primera, especialment les polítiques de conservació i del Centre de

Restauració de Béns Mobles, la gestió dels dipòsits o reserves nacionals, així com dels arxius arqueològics i la gestió de la col·lecció nacional d'art.

Pel que fa a la conservació-restauració, el document insisteix en l'articulació de polítiques actives de conservació preventiva i proposa que tots els museus catalans es dotin d'un Pla de Conservació Preventiva en el termini de cinc anys (p. 55). El rol de la Generalitat serà el de promoure la formació dels tècnics, donar subvencions per aconseguir l'objectiu i assessorar mitjançant el CRBMC i a través dels Museus Nacionals en els cas dels museus de les xarxes.

Des del nostre punt de vista, es troba a faltar concreció en els objectius i criteris que haurien de presidir la selecció de professionals dels museus públics. En aquest sentit, per exemple, no s'aclareix si es pretén mantenir vigent, revisar o derogar el decret que regula el personal tècnic i directiu de museus (232/2001, de 28 d'agost) que, de fet, desenvolupa la vigent Llei de Museus com ho fan d'altres decrets que tampoc es mencionen. En l'anàlisi i diagnòstic de la situació actual, només es parla de "contractes laborals" (p. 10) i sorprèn el silenci sobre l'existència de personal funcionari en les diverses administracions. Esperem que l'objectiu del Departament de Cultura no sigui el d'eliminar progressivament la funció pública en l'àmbit de la cultura i, més concretament, del patrimoni i dels museus. Una opció que, malauradament, podria disminuir les garanties en els processos de selecció i afavorir, per contra, les dinàmiques de discrecionalitat política i clientelisme en el reclutament del personal.

En tot cas, CRAC reclama la seva participació activa en el text de la nova Llei de Museus per tal que s'hi contempli explícitament la figura del conservador-restaurador com a tècnic de museus i que es reconeguin la seva formació i funcions específiques.

Tampoc es precisa en el document de treball la voluntat de tenir un sistema d'adjudicació de les feines i subvencions de conservació-restauració a través de concursos públics i oberts amb comissions d'adjudicació on es garanteixin criteris objectius i independents, una premissa imprescindible per a la supervivència del sector privat de professionals i empreses.

Per altra banda, quan es parla de nous perfils professionals que hauran d'assumir funcions en el nou Pla, no s'aborda la situació de la plantilla mínima de tècnics del CRBMC i de la possibilitat de convocar concursos per a places de tècnics, ni es parla de cap sistema obert per a la contractació de conservadors-restauradors externs davant les noves funcions que se li adjudiquen en relació amb el Fons d'Art, l'àrea de conservació i restauració de les reserves nacionals d'art, la impulsió de la política de conservació-restauració i dels programes de conservació preventiva dels museus catalans. CRAC ha sol·licitat repetidament a l'administració de la Generalitat d'establir un registre, consultable i actualitzable a internet, de professionals de la conservació-restauració que puguin optar a concursos de projectes de conservació-restauració i que permeti garantir la igualtat d'oportunitats. Potser en el marc de l'elaboració del Llibre blanc sobre empreses i nous professionals, que es menciona en el document de treball, es podria incloure la nostra proposta en la qual CRAC està disposada a col·laborar.

Tampoc no es menciona el fet que la majoria de petits museus de Catalunya no tenen en plantilla cap conservador-restaurador que pugui garantir l'estabilitat de la col·lecció, mantenir les condicions i mesures establertes en el pla de conservació preventiva,

determinar si l'estat de conservació dels objectes comporta algun risc o informar si es pot prestar un objecte, tenir judici crític per avaluar una proposta d'intervenció, etc. Unes tasques diàries, entre moltes altres, que no pot fer un professional extern de manera puntual sense tenir un coneixement de la col·lecció, dels seus moviments i de l'entorn, basant-se en el que hagi pogut veure el curador o la direcció del museu. Cal tenir en compte que la figura del conservador-restaurador territorial tampoc no existeix i que ni el CRBMC ni els Museus Nacionals que encapçalen les xarxes no poden assumir aquest rol imprescindible de seguiment continuat. En aquest sentit, reclamem que el perfil del conservador-restaurador formi part de l'equip de gestió dels Serveis d'Atenció a Museus (SAM) que prestaran serveis a cadascuna de les xarxes de museus. Volem aclarir que la disciplina de la conservació preventiva està inclosa en la formació dels conservadors-restauradors, que forma part de les seves tasques en la definició de l'ICOM aprovada internacionalment i del codi de deontologia professional de la confederació europea d'associacions professionals de conservadors-restauradors (ECCO).

En l'apartat sobre el paper dels museus a la Catalunya del s. XXI (p. 39 i ss), es tracta el tema de la investigació com una de les funcions ja consolidades. Un error clar de diagnòstic atès que aquesta no és la situació en la majoria dels museus catalans que no estan sempre al nivell que correspondria en un país de l'Europa occidental. En alguns museus, petits o grans, s'ha produït un retrocés pel que fa al capital humà amb competències de recerca, tant pel que fa al volum com a la qualificació i al rendiment, però també a l'equipament d'instrumental científic, en part per les retallades pressupostàries, però també, en part, pels canvis de prioritats en les estratègies de direcció. Es defineixen els museus com "institucions generadores i dipositàries de coneixement", es considera que "el sistema científic hauria de reconèixer la capacitat dels museus com a unitats de base del sistema científic" i s'afegeix que els equips directius de museus hauran d'articular els projectes científics complexos sotmetent-los a l'avaluació del conjunt del sistema científic. Un tipus d'avaluació que caldria explicitar, perquè als tècnics dels museus de la Generalitat no se'ls avalua la producció científica, ni existeix cap sistema d'incentivació, requalificació i reconeixement dels mèrits de recerca i actualització dels coneixements, com sí que existeix per exemple en el món universitari o a la Diputació de Barcelona. Caldria començar per revisar el sistema de reclutament dels tècnics i reconsiderar les seves funcions dins dels organigrames dels museus. No és suficient d'obrir les portes dels museus als investigadors de les universitats, cal que en les plantilles dels museus hi hagi tècnics amb el perfil adient per a la interlocució i la cooperació amb els imprescindibles investigadors externs.

Els conservadors-restauradors volem reivindicar, en aquest sentit, el nostre paper en la recerca dins dels museus, atès que la proposta de conservació-restauració comporta necessàriament un estudi material i tècnic exhaustiu dels objectes que aporta valuosos coneixements sobre els processos creatius, història de l'objecte, etc. L'examen i l'anàlisi científics requereixen un treball interdisciplinari de professionals especialitzats i qualificats en uns centres equipats i laboratoris amb recursos on es puguin determinar tant els materials constitutius dels objectes com els que s'hi hagin d'afegir en els tractaments o que hi estiguin en contacte en els embalatges i sistemes expositius. Aquesta investigació intrínseca de la disciplina de conservació-restauració és, al mateix temps, generadora permanent de projectes de recerca i de propostes de creació interpretativa, museològiques i museogràfiques, de les col·leccions dels museus. Paradoxalment, en els darrers temps, ha estat especialment flagrant la disminució de

curadors de col·leccions i conservadors-restauradors especialitzats, així com la manca de científics del patrimoni (químics, físics, biòlegs, enginyers, geòlegs...) en les plantilles dels museus, la reducció de publicacions interdisciplinàries i el menysteniment del paper central dels tècnics especialitzats de museus en el funcionament i organigrama de les nostres institucions patrimonials.

La voluntat d'interacció de la Generalitat amb les associacions de professionals s'hauria de concretar amb la inclusió de conservadors-restauradors en els òrgans assessors, consultius i coordinadors com la Junta de Museus de Catalunya, la Junta de Qualificació, Valoració i Exportació i els consells nacionals del patrimoni. La incorporació d'experts independents i d'investigadors universitaris beneficiarà la independència de criteri i la qualificació científica d'aquests òrgans. El document preveu un augment dels vocals representants de l'Arxiu Nacional de Catalunya, de la Biblioteca Nacional i dels Museus Nacionals que no hauria de comportar una disminució percentual dels experts independents que son nomenats per la seva reconeguda competència en cada especialitat.

En les propostes estratègiques del nou Pla i dins del sistema de museus, és especialment xocant la creació de nous equipaments. Per bé que s'inscriguin en un marc de cooperació interinstitucional com diu el document, atesos els actuals i persistents problemes de finançament dels museus tant nacionals com locals, ens preguntem per què àmbits com la fotografia o l'arquitectura no podrien ser assumits per museus ja existents, dotant-los del personal i recursos suficients. Cal aplaudir, en canvi, la reclamació per part del Departament de Cultura d'una política d'adquisicions escrita a tots aquells museus que vulguin accedir al nou Fons nacional per a l'adquisició de béns culturals; un esforç de reflexió i previsió necessaris per aconseguir cobrir les llacunes existents, evitar duplicitats o fer inversions arbitràries. Precisament, pel que fa a la necessitat d'evitar duplicitats i garantir que no quedin àmbits desatesos, caldrà corregir la situació actual en el sector de l'art contemporani, racionalitzant i concertant les polítiques d'adquisicions de centres que tenen competències convergents o solapades com el MACBA i altres museus d'art contemporani, la Fimoteca de Catalunya, el CCCB o els centres d'arts visuals, incloent el MNAC que, d'acord amb la política actual, també cobreix aquest període.

En general, el document de treball conté moltes declaracions de bones intencions, però afina poc en l'anàlisi de la situació actual del sector i desenvolupa un discurs en bona part retòric, genèric i sovint reiteratiu. Guanyaria substancialment, doncs, si fos més breu i concret en totes les especificitats dels museus i dels professionals que hi treballen.

És amb l'ànim de contribuir al debat i aportar propostes i idees al nou Pla de Museus que difonem, des de CRAC, aquest document que ha estat aprovat per la seva junta directiva. Agraïm a l'AMC la iniciativa de convocar un debat obert i de convidar a tots els nostres socis i les nostres sòcies a participar-hi.

La Junta directiva de CRAC

Dilluns 14 de setembre de 2015



Associació de Museòlegs
de Catalunya

Pla de Museus 2015 – 2025.

Comentaris i aportacions del debat celebrat per l'AMC el 16.09.2015

1. Introducció.

La presentació d'un nou Pla de Museus 2015-2025 ha estat una notícia inesperada que valorem positivament des del sector professional, atès que ens ha permès comptar amb un document que explicita la visió i les línies de treball que el govern de la Generalitat sortint vol impulsar pel que fa a la política museística. Aquesta és, ens sembla, la primera consideració a fer: el moment i la finalitat d'aquest Pla de Museus resulta si més no sorprenent, atès que es formula en ple procés pre-electoral, amb precipitació i amb plena consciència que els treballs culminaran en un escenari definit pels resultats d'unes eleccions.

Des del punt de vista metodològic, hem de ressaltar com a característica fonamental l'absència de participació del sector i els agents que operen en el terreny del patrimoni cultural català: La redacció del Pla és fruit d'un procés de caire "intern" (assumit plenament pel Govern) i en cap moment s'ha convidat a participar als agents del sector. Només ara, en un procediment marcat per la urgència de les dates, es convida a presentar aportacions –comentaris, esmenes, propostes?-, que hauran de ser estudiades i incorporades per la Junta de Museus de Catalunya en un document final, que gairebé pren més consideració de testament que de pla estratègic.

Tanmateix valorem positivament que, si més no al final del procés, s'hagi comptat amb l'Associació de Museòlegs de Catalunya per tal de aportar una lectura crítica i un seguit de propostes que creiem que poden millorar el document.

2. L'exercici de la professió en el marc del Pla de Museus 2015-2025:

La institució museística definida en el Pla de Museus 2015-2025 (PM15-25, en endavant) és altament exigent i ambiciosa, tant en el desenvolupament de les relacions amb les audiències a través del desenvolupament de programes i serveis com en els aspectes vinculats a la gestió i la planificació, a banda de les tasques tradicionalment inherents a la museologia, com ara la conservació o la recerca.

Al llarg del text s'observa una especial preocupació per la formació dels treballadors de museus en aspectes relacionats amb la comunicació i el màrqueting i escasses referències a la formació permanent en MUSEOLOGIA; tanmateix, es dibuixa una institució museística que ha de desenvolupar projectes d'envergadura en tots els aspectes relacionats amb aquesta disciplina (recerca i documentació de col·leccions, estudis d'audiències, conservació preventiva i restauració, generació de continguts i narratives, noves museografies, cooperació nacional i internacional, etc.).

Aquest desplegament de funcions no va acompanyat del reconeixement de la necessitat de comptar amb equips humans suficients, ben formats i que puguin desenvolupar les seves funcions en condicions laborals estables que reconeguin les seves capacitats. La professionalització de la gestió museística en tots els seus vessants és absent del document. No s'esmenta cap proposta que faci referència a l'estabilització dels equips professionals, l'increment de dotacions allà on sigui necessari –amb el suport de l'Administració-, el disseny de mesures que facilitin la mobilitat i l'intercanvi

professional, etc. No es fa cap proposta respecte al decret de personal tècnic de museus, un instrument insuficient i obsolet que caldrà revisar completament a la llum de les transformacions en el sector museístic i patrimonial.

En aquest sentit, creiem que el PM15-25 hauria d'explicitar com a una de les línies estratègiques fonamentals, la consolidació dels recursos humans suficients i adients per al desenvolupament d'una gestió del patrimoni cultural i dels equipaments museístics que garanteixi l'assoliment dels objectius fixats en el propi PM15-25. Igualment, creiem que la professionalització d'aquests recursos humans hauria de ser un objectiu prioritari de la política museística, com a instrument per empoderar les nostres institucions patrimonials.

Aquesta professionalització entenem que ha de produir-se en garantir un exercici de la professió en condicions laborals estables i que reconeguin el valor de la experiència i els coneixements dels professionals. D'aquí que proposem una revisió i ampliació en profunditat del decret que regula el personal tècnic i directiu de museus (232/2001, de 28 d'agost), incorporant qüestions com els recursos mínims o el sistema de selecció de personal tècnic i directiu, i d'aquells altres que desenvolupen la llei de Museus (17/1990, de 2 de novembre) i que tenen incidència directa sobre l'exercici professional. I proposem fer-ho mitjançant instruments de major força que no pas un codi de bones pràctiques, que en cap cas té caire vinculant.

El PM15-25 sembla contemplar com alternativa a aquest greu dèficit dels equipaments museístics, un recurs sistemàtic a l'externalització, expressat explícita o implícitament; una pràctica que se segueix entenent no en termes de complementarietat i cooperació entre el sector públic i el privat, sinó en termes substitutoris que ja han demostrat en nombroses ocasions la seva ineficàcia respecte als objectius cercats (qualitat, estalvi, eficiència). El recurs sistemàtic a l'externalització de serveis i generació de productes s'ha acompanyat d'una precarització creixent de les condicions laborals en el sector privat, fruit de processos que només han tingut en compte els suposats estalvis econòmics.

Així doncs, creiem que el PM15-25 hauria d'explicitar la voluntat de generar un escenari de cooperació entre els sectors públic i privat del patrimoni per tal de poder operar en condicions de mutu benefici i garantint la qualitat del servei, per a la qual cosa caldrà regular les "regles del joc" d'aquesta col·laboració, per evitar la descapitalització intel·lectual dels equipaments patrimonials i la precarització laboral dels treballadors de les empreses privades i garantir el millor servei al públic: suficient i de qualitat.

El perfil professional del museòleg que es desprèn del PM15-25 està absolutament desdibuixat: té un caire marcadament generalista que el fa capaç de generar continguts, desenvolupar projectes de recerca, dissenyar campanyes de màrqueting o impulsar la planificació estratègica.

Aquesta versatilitat –flexibilitat en el document, en una expressió al nostre entendre poc encertada-, que considerem ja una realitat fruit de la situació precària de la major part dels museus, es concep com a mesura substitutòria a l'enfortiment i l'especialització de les plantilles dels museus i accepta implícitament la infradotació dels equipaments museístics com una condició natural i irremeiable: l'alternativa explícita en el PM15-25 és un directori d'empreses de serveis que puguin proveir els museus de llurs mancances.



Al nostre entendre, aquesta dinàmica es contradiu absolutament amb la voluntat del PM15-25 de potenciar els museus com a vertebradors de la cohesió social i territorial i incrementar el seu impacte social i cultural, qüestions aquestes que caldria basar en l'excel·lència i no en un suposat estalvi que condueix els museus cap a la descapitalització intel·lectual.

La pràctica professional des del sector privat és una de les dinàmiques que compta amb major atenció en aquest PM15-25. Certament, aquest sector ha experimentat un fort creixement en els darrers anys, derivat de les dificultats de contractació en l'àmbit públic i de la complexitat dels projectes patrimonials que necessiten d'una major diversitat dels perfils professionals per al seu desenvolupament.

Com ja hem assenyalat, aquesta col·laboració no és una novetat en el món dels museus, però el caire substitutori que ha pres en els darrers anys, ens ha abocat a pràctiques d'externalització que no sempre ha comportat la millora del funcionament i la qualitat del servei que es perseguia sinó només un suposat estalvi en els costos. I tot això sense aconseguir tampoc un teixit empresarial consolidat.

Des de l'AMC, proposem com a mesures de millora d'aquesta situació, la introducció de nous mecanismes en els concursos públics, que assegurin una àmplia i neta participació i la qualitat de la prestació dels serveis en condicions laborals i professionals correctes. Això comporta la incorporació de factors de ponderació que no siguin únicament de caire econòmic i el control d'una correcta assignació de funcions, de categories professionals i de remuneracions d'acord amb les tasques a desenvolupar en els llocs de treball.

De la mateixa forma, creiem necessari l'establiment de comú acord, de mecanismes de control i seguiment en la prestació de serveis amb la finalitat de garantir estàndards de qualitat prèviament fixats.

Finalment, voldríem aportar algunes consideracions relatives a la formació, una qüestió que apareix al llarg del PM15-25 en diversos apartats tot i que, a parer nostre, de forma disgregada i amb poca concreció.

Entenem que cal impulsar acords entre les universitats i el sector professional per tal de definir les matèries oficials i els coneixements, les habilitats i les competències bàsiques que tota formació hauria d'incorporar per assegurar una formació reglada i comuna per als futurs tècnics superiors en gestió de museus i patrimoni, minimitzant d'aquesta forma les desigualtats i les diferències que actualment puguin existir en les ofertes formatives de les institucions acadèmiques, que han proliferat en els darrers anys sense cap coordinació i cap contacte amb els entorns professionals i institucionals.

Una millor coordinació entre els mitjans acadèmics i el sector professional hauria de comportar igualment l'establiment i la clarificació de les àrees de treball en els museus, els organigrames mínims necessaris en funció de les dimensions de les institucions i els perfils professionals que caldrà formar per donar resposta als requeriments dels museus, tant presents com futurs.

La formació continua, que el PM15-25 focalitza en matèries com el màrqueting, la comercialització o les TIC, s'ha d'estimular i planificar en tots aquells camps que abasta la pràctica museològica amb la

finalitat d'assegurar els coneixements actualitzats dels treballadors de museus, la millora de les seves competències i la reducció de l'intrusisme professional. Aquesta formació hauria d'incorporar un programa de caire internacional per tal d'assegurar programes d'intercanvi a nivell europeu.

Igualment, cal facilitar ajuts específics per a la recerca aplicada en el camp de la museologia i el patrimoni i fomentar i donar suport als instruments que permetin la difusió i l'intercanvi d'aquests coneixements, ja siguin edicions, trobades o generació d'espais de reflexió i debat.

3. El sector professional en el context museístic institucional

Considerem fonamental per al desenvolupament i l'enfortiment del sistema de museus català, la participació i la implicació dels professionals del sector. Són ells el que han de dur a terme els programes i les activitats que el PM15-25 assigna als museus; en conseqüència, creiem que cal afavorir el diàleg permanent i prendre en consideració les reflexions que el sector professional emeti en matèria museística. Per fer-ho cal enfortir la seva presència i participació en tots els fòrums i els organismes que entendran en matèria de museus i en altres matèries que afectaran directament o es veuran influïdes per les polítiques museístiques i patrimonials.

En conseqüència, pensem que cal reforçar la presència de la representació professional no només a la Junta de Museus de Catalunya sinó en altres organismes presents (l'Agència Catalana de Patrimoni Cultural o el Consell Social de la Cultura, per exemple, o els fòrums de polítiques educatives ja existents) i futurs, especialment en els òrgans de governança dels museus. Cal també, assegurar la participació de les associacions professionals en els processos de selecció de personal tècnic dels museus.

Les associacions professionals del sector patrimonial són dipositàries del coneixement i l'experiència dels seus membres, de forma que posen el seu potencial al servei d'un treball conjunt amb les administracions per tal d'aplicar els codis deontològics i de bones pràctiques dels qual s'han dotat al llarg del temps (els principis defensats dels de l'ICOM, p.e.) i per elaborar-ne de nous amb la finalitat d'afrontar els reptes derivats de l'evolució de la institució museística.

4. Altres aspectes del Pla de Museus 2015-2025.

Tot i que l'AMC ha prioritzat les aportacions i els comentaris relatius als aspectes de la pràctica professional tal i com correspon a la seva condició d'associació professional, en el procés de debat del PM15-25 que ha propiciat entre els seus membres, han sorgit comentaris relacionats amb altres aspectes del document. Els apuntem breument a fi que siguin considerats per la Junta de Museus.

- Sobre l'anàlisi i el diagnòstic, sembla escàs i força allunyat de la realitat museística que els professionals coneixen –i en ocasions, pateixen- cada dia. La visió és superficial i acrítica, la qual cosa fa que esdevingui de poca utilitat (algunes afirmacions, com les que consideren que la recerca als museus catalans està plenament consolidada, resulten especialment desencertades). Considerem la necessitat de fer esment si més no a altres estudis i anàlisis del sector patrimonial



Associació de Museòlegs
de Catalunya

ja existents (i publicats) i d'incloure un balanç del darrer Pla de Museus i el seu grau d'implantació i desenvolupament.

- Sobre la filosofia del PM15-25. Sobre tot el document sembla planejar una idea troncal que vincula la sostenibilitat dels museus a l'increment de la generació de recursos propis, l'augment de visitants i la reducció de costos dels equipaments mitjançant l'externalització de productes i serveis. Aquests principis han estat sotmesos a una àmplia crítica de la professió atès que l'increment de recursos propis, especialment mitjançant l'atracció del públic turístic i el cofinançament, no està a l'abast de tots els museus, especialment dels museus petits i mitjans, arrelats al territori però lluny de circuits turístics i mai vistos com a socis "útils" pel sector privat. Pel que fa a l'increment de públic, el PM15-25 presta atenció al creixement quantitatiu però es troba a faltar una major preocupació pel rol social del museu i pels aspectes qualitius de la relació amb les audiències.
- El document mostra una atenció predominant per l'ordenació i la construcció d'un sistema piramidal i molt jerarquitzat, que tradueix la necessitat d'organització i estructuració dels equipaments museístics i patrimonials –també de serveis-, dependents de l'ACPM i la GC. Ressalta en contrast l'escassa presència i consideració que reben la resta d'equipaments que conformen el sistema de museus català (museus locals, museus d'interès nacional, museus privats).
- Resulta especialment preocupant l'atenció prioritària a les grans infraestructures de nova creació per damunt del conjunt de les estructures del sistema i, sobretot, per damunt de l'activitat museística que és on rau el valor social dels museus. De les tretze línies estratègiques que defineix el pla, els setze projectes emblemàtics només en representen quatre. D'aquests setze projectes, la major part corresponen als equipaments nacionals i a mesures legislatives, en detriment d'actuacions que abastin el conjunt dels museus catalans. A més, la major part d'aquestes actuacions emblemàtiques se localitzen a la capital catalana, convertint aquest, en un pla altament centralitzat i centralitzador.
- Els museus nacionals són objecte de propostes que no considerem adients per a la resolució dels problemes que actualment pateixen, més si tenim en compte que aquestes propostes es formulen de forma vague i imprecisa i/o no van acompanyades de propostes clares de finançament (propostes sobre el MHC +MNACTEC +MAC; el MNAC, el Museu de Ciències Nacionals,...)
- Considerem igualment, que la creació de nous museus nacionals és una proposta del tot desencertada i innecessària. El sistema museístic compta ja amb equipaments de primer ordre que poden incorporar els continguts, les narratives i les col·leccions que aquests museus haurien de difondre. Aquestes propostes són especialment qüestionables si tenim en compte que, en la previsió pressupostària del PM15-25, les noves infraestructures acaparen un % d'inversió molt elevat.
- Aquesta quantificació de l'execució de les mesures del PM15-25 posa de manifest una atenció prioritària a les inversions (65,70%) enfront la despesa corrent (34,30%) destinada al finançament de l'activitat museística. Tot i que ens hem de felicitar que s'esmentin línies d'ajuts

que havien eliminat en els darrers anys i d'altres que s'inclouen com a noves, la preponderància de la despesa infraestructural no correspon a la importància que se li vol atribuir a les línies estratègiques centrades en la funció social dels museus.

Així doncs, hem de manifestar que, en termes generals, tot i reconèixer elements positius del document, tant la seva gènesi com les propostes que conté i més enllà, la filosofia que no compartim, ens porta a considerar-lo molt millorable. Caldria emprendre un procés de treball col·laboratiu amb els diversos agents per avançar en propostes que siguin compartides per tots aquells que les hagin de dur a terme, i cercar el consens de les forces polítiques, especialment si s'està proposant un Pla de Museus que té vocació de superar la temporalitat dels mandats de govern, cosa aquesta de la qual ens congratulem.

- 1. Programa polític que s'aplicava i amb quins objectius**
 - Rellevància de la cultura en l'entorn polític d'aquell moment
 - Problemes que varen sorgir
- 2. Normativa que es va aprovar en aquell moment. Per què?**
 - La varen consensuar amb els agents implicats?
 - Quin rebuig o reticències va tenir
 - Es considera que va ser efectiva?
 - En quins aspectes no varen posar-se d'acord els diferents grups polítics per aprovar la llei de museus abans que la de patrimoni?
- 3. Què es va gestionar i aplicar de forma efectiva**
 - Quins defensors i detractors va tenir
 - Què caldria destacar com el més efectiu del que es va fer?
 - Quin paper hi varen jugar els museòlegs?
- 4. Què no va poder tirar endavant i per què?**
 - Poc temps
 - Rebuig del territori
 - Rebuig dels professionals
- 5. Quin era el criteri marc pel patrimoni vers el territori:**
 - Cooperació en el territori
 - Cohesió social
 - Més instrumental
 - Recuperació del patrimoni en vies de desaparició
 - Econòmic
 - Turístic
 - Educatiu
- 6. Què es va fer de rellevant en termes de gestió dels propis museus i el patrimoni cultural?**
 - Models de gestió que més s'aplicaven i perquè?
 - Què es va aconseguir amb els models aplicats?
- 7. Quina participació hi varen tenir els agents implicats:**
 - Els ajuntaments
 - Els consells Comarcals
 - Les entitats, en cas que n'hi haguessin d'implicades
 - Els professionals i els voluntaris
 - La població
 - Com s'aconseguien els suports econòmics de les empreses privades

1. **Què destacaries com a punts negatius i positius de les polítiques culturals actuals:**
 - Catalunya
 - Espanya
 - Internacional: models més francòfons i més anglosaxons
2. **Per què aquest rebuig a la cultura museística a Catalunya?**
 - En què fallen els museus
 - Com s'entenen els Centres i Espais d'interpretació del patrimoni
 - Què demana el nou model social?
3. **Com veus el tema de treballar amb xarxes col·laboratives?**
 - Amb quins agents públics, associatius i privats
4. **Què penses de l'Agència Catalana del Patrimoni Cultural?**
 - Com valora la seva feina
5. **Quin era el criteri marc pel patrimoni vers el territori:**
 - Social
 - Recuperació del patrimoni en vies de desaparició
 - Econòmic
 - Turístic
6. **Què cal canviar del com es gestiona el patrimoni cultural avui**
 - Models de gestió que més s'apliquen i perquè?
 - Com penses que caldria gestionar el patrimoni cultural i com els museus en concret
7. **Quina paper hi ha de tenir:**
 - Els ajuntaments. Com veus la política de l'ICUB. El tema del Born
 - Els consells Comarcals o les futures vagueries han de jugar algun paper en la gestió?
 - I les entitats o agents socials?
 - Com s'ha de gestionar el tema dels professionals i els voluntaris perquè no es traspassin els límits laborals?
 - De la demanada de la població quin aspecte és important a recollir de manera immediata?

GUIÓ ENTREVISTA (3)

1. Com ha afectat la crisi al model de gestió del patrimoni des de la Diputació de Barcelona?
2. Com es treballa des de l'OPC amb Turisme de la Diputació?
3. Com es treballa des de l'OPC amb Educació de la Diputació?
4. Què s'està creant més o donant més importància des dels ajuntaments: als Centres d'Interpretació, als museus o als espais d'interpretació?
5. Com veus els museòlegs?
6. Com veus el futur dels museus locals?
7. Com veus la cooperació entre la Diputació i la Generalitat? Quina actitud majoritària hi ha dels museòlegs davant els canvis que comportarà el desplegament del nou pla. Que caldria canviar dels actuals models de gestió dels museus pel futur?

Maria Teresa Blanch Bofill

Barcelona, setembre de 2018

