

PLA DE MUSEUS DE CATALUNYA |

Document de treball
2015-2025



Generalitat de Catalunya
Departament de Cultura

**PLA
DE MUSEUS
DE CATALUNYA** |

**Document de treball
2015-2025**



Aquesta obra es distribueix sota la llicència Creative Commons Reconeixement (by):
Es permet qualsevol explotació de l'obra, incloent-hi una finalitat comercial, així com la
creació d'obres derivades, la distribució de les quals també està permesa sense cap
restricció.

DL B 20270-2015

Edició: Departament de Cultura de la Generalitat de Catalunya

Disseny i maquetació: Entitat Autònoma del Diari Oficial i de Publicacions

Índex

PRESENTACIÓ	5
1. Objectius del Pla de Museus de Catalunya	5
PART I: ANÀLISI I DIAGNÒSTIC	9
2. Els museus catalans en els últims 10 anys	9
3. Anàlisi de context	11
4. El paper dels museus a la Catalunya del segle XXI	38
5. Els reptes dels museus catalans al segle XXI	47
PART II: PROPOSTES ESTRATÈGIQUES	49
6. Línies estratègiques. Propostes per a transformar els museus	49
PART III: PROPOSTES OPERATIVES. ELS INSTRUMENTS BÀSICS PER FER REALITAT EL CANVI	91
7. Una nova organització	91
8. Proposta d'organització del sistema museístic català	102
9. Una nova governança	114
10. Implicació dels agents del sector	119
ANNEX	126

PRESENTACIÓ

1. Objectius del Pla de Museus de Catalunya

El Pla de Museus es proposa potenciar el conjunt de museus del país, expandir el seu ús social, aconseguir la màxima rendibilitat cultural i enfortir-lo en termes econòmics i de gestió, per tal de dotar Catalunya d'una xarxa museística de qualitat el més completa, racional, eficient i sostenible possible, amb la voluntat de contribuir al coneixement, la recerca, la conservació, l'exposició i la difusió del patrimoni cultural del país i a l'enfortiment de la identitat, la prosperitat i la cohesió social i territorial.

El Pla de Museus neix amb la voluntat d'establir un consens entre els agents polítics, culturals i socials del país entorn de la necessitat de millorar el sistema de museus de Catalunya.

El sistema de museus de Catalunya té un impacte molt important en la nostra societat, però cal seguir avançant i consolidar Catalunya com un dels països capdavanters en matèria de museus i patrimoni cultural. Disposem d'un patrimoni ric i divers, d'unes xarxes de museus amb gran presència a tot el país, d'uns professionals amb capacitat per a adaptar-se al canvi, d'unes Institucions decidides a liderar-lo i d'un públic creixent, crític i entusiasta.

El Pla de Museus preveu l'articulació d'un sistema basat en el lideratge i la consolidació dels Museus Nacionals i la creació de xarxes territorials i temàtiques que facilitin el treball basat en la cooperació i en produir sinergies impulsades per economies d'escala i esforços mancomunats. El Pla de Museus de Catalunya permetrà donar resposta a les noves demandes socials i posicionar els museus catalans per fer un canvi qualitatiu a escala local, nacional i internacional.

El Pla parteix del marc competencial del govern de la Generalitat de Catalunya, així com dels principis i valors que determina l'Estatut d'Autonomia de Catalunya de 2006, però en el seu propi recorregut proposa la modificació de les lleis vigents, adaptant-les a les actuals circumstàncies, a les fites esmentades i a l'aspiració d'una plena sobirania cultural per a la societat catalana.

En aquests moments, cal reflexionar sobre les noves funcions dels museus i posicionar-los per als escenaris de futur, tot impulsant un canvi qualitatiu dels museus a Catalunya. Cal fer un nou pas endavant, tornar a situar els museus catalans en el centre de les polítiques culturals del país.

El Pla s'estructura en diferents parts. La primera està destinada a fer una anàlisi i diagnòstic dels museus catalans que ens permeti identificar el punt de partida per tal de fixar el camí a recórrer, així com l'anàlisi del context basat en la identificació de les tendències en l'àmbit museístic d'abast global. Aquest diagnòstic ens permet fixar unes conclusions que esdevenen

els reptes dels museus catalans per encarar el futur. La segona part es dedica al conjunt de propostes estratègiques basades en una nova concepció dels museus i en les línies força que n'han de determinar el futur. Finalment la darrera part, la tercera, té per objecte concretar les propostes operatives que ens permetran arribar a la situació desitjada.

El Pla de Museus de Catalunya tindrà una vigència de 10 anys (2015-2025), i es crearà una comissió tècnica responsable del seguiment i adaptació dels seus continguts durant aquest període. L'Agència Catalana del Patrimoni cultural serà l'encarregada de fer el control de compliment dels programes emanats del Pla.

Aquest Pla parteix d'una concepció molt àmplia d'equipament museístic, de manera que inclou els museus pròpiament dits i tota mena d'equipaments patrimonials oberts al públic.

PART I: ANÀLISI I DIAGNÒSTIC

2. Els museus catalans en els últims 10 anys

Els museus de Catalunya són un dels referents més emblemàtics del ric patrimoni cultural del país. La xarxa institucional dels museus catalans s'ha conformat en tres grans moments històrics:

- L'impuls cultural realitzat per la Mancomunitat de Catalunya entre 1914 i 1923, que en matèria de museus va saber capitalitzar les iniciatives més capdavanteres, tasca continuada pel govern de la Generalitat de Catalunya durant els anys de la Segona República.
- La important tasca del col·leccionisme privat i associatiu de Catalunya, especialment durant els anys del franquisme.
- L'impuls de les institucions democràtiques a partir de 1979 amb el Govern de la Generalitat, les Diputacions i els Ajuntament al capdavant.

Aquesta foto fixa ens permet fer una caracterització dels museus catalans amb les següents consideracions:

- La xarxa d'equipaments museístics de Catalunya està molt estesa per tot el país, amb especial implementació a l'àrea metropolitana de Barcelona i a les comarques gironines.

En total hi ha 506 museus i col·leccions, el 86% dels quals són públics.

- Pel que fa a la mitjana d'habitants per museu a tot Catalunya, és de 15.000 habitants. Dit d'una altra manera, a Catalunya hi ha 6,7 museus per cada 100.000 habitants, situant-nos a la banda alta europea.
- El conjunt de museus de Catalunya van tenir el 2014 un total de 21.593.992 visites. Amb unes mitjanes de 287.230 visitants per cada 100.000 habitants, i de 42.676 visites per museu. Quant a la mitjana de visitants per cada 100.000 habitants, és la més alta dels països europeus, la qual cosa ens indica que els museus catalans gaudeixen d'un alt reconeixement entre la població, i que un percentatge important del seu públic és turista.
- Als museus de Catalunya estan registrats 1.700 contractes laborals, als quals cal sumar una xifra similar de contractació de serveis externs. Segons l'estudi realitzat per *ClusterDevelopment* el juliol de 2014, el sector ocupa un total de 4.288 treballadors i treballadores, dels quals el 63% són dones i el 72% titulats universitaris. Cal destacar però la gran concentració de contractes en les grans institucions museístiques i en l'atomització que es produeix en molts petits museus al conjunt del territori. De tots els museus de Catalunya, la meitat només ocupen entre 1 i 5 treballadors.
- Els museus catalans conserven pràcticament 7,5 milions d'objectes, dels quals pràcticament 2 milions estan declarats Bé Cultural d'Interès Nacional.

- El pressupost total de despesa dels museus a Catalunya el 2014 va ser de 118 milions d'euros, dels quals el 36% es van generar com a recursos propis (entrades i aportacions especials). D'aquests 118 milions, el 70% va ser despesa estructural, el 23% despesa associada a activitat i el 7% a inversions. (Per a l'ampliació de les dades estadístiques sobre els museus catalans, veure l'annex)

3. Anàlisi de context

3.1 Alguns escenaris de futur en relació amb els museus

L'anomenada societat del coneixement constitueix un nou paradigma que intenta descriure els escenaris de les anomenades societats post-capitalistes. Els canvis que estem vivint afecten des de les relacions de producció i intercanvi fins a les relacions socials i personals; es tracta del que s'ha anomenat el *megacanvi*.

En aquest marc es dibuixa un panorama en què la competència de les societats no es produirà per la capacitat de produir béns sinó coneixement, entès aquest com la capacitat de desxifrar i interpretar la informació, difondre-la i compartir-la. Els grans fluxos d'informació que circulen en la nostra societat constitueixen una font de riquesa en brut que ha de ser interpretada i compartida pel conjunt de la societat per a transformar-la en motor de canvi.

Els museus del futur hauran d'intentar oferir claus per respondre preguntes que la societat es fa. En aquesta línia, una funció essencial és transformar la informació en continguts.

Una de les funcions essencials que han de tenir els museus del futur és la d'oferir un espai de diàleg, un entorn per a la creació i la reflexió col·lectiva, sense fugir de la crítica social i ideològica; un espai, si es vol, per a reflectir les contradiccions inherents als models de desenvolupament. En certa manera es tracta de fer el contrari del que en moltes ocasions han fet els museus: *desconstruir* els mites, mostrar el caràcter històric i dinàmic del patrimoni cultural, relativitzar els discursos i assajar mecanismes de presentació que permetin mostrar el caràcter polisèmic del patrimoni.

Els museus estan cridats a jugar un important paper en la conformació de societats obertes a la diversitat cultural, en la formació de ciutadans crítics i participatius. Els museus poden construir un pont entre la particularitat i la universalitat, poden contribuir a la cohesió social, a l'intercanvi cultural i a fer més enriquidora la vida dels ciutadans i ciutadanes del futur.

3.1.1. El sistema de museus com a pilar de la cultura d'un país

El sistema de museus i el conjunt del patrimoni cultural constitueixen un pilar bàsic de la cultura d'un país.

De fet, els museus i el patrimoni constitueixen la materialització de la memòria col·lectiva d'una societat. Inicialment, els mu-

seus van ser institucions d'elit, destinades a minories socials i consagrades, especialment, a la necessitat de sistematitzar el coneixement científic i preservar objectes, però també a la voluntat de representar el poder polític de les potències occidentals.

Però el procés de democratització de l'accés a la cultura a partir de mitjan segle xx i el desenvolupament dels mecanismes d'identitat o del turisme de masses, han convertit els museus en elements essencials de les polítiques culturals i en equipaments per a la gran majoria social. L'obertura a la societat també implica l'assumpció de noves funcions per part d'aquestes institucions, que s'amplien en relació amb les estrictament científiques, i reforcen capacitats interpretatives i de divulgació per a públics molt amplis.

Els museus, nascuts sota el paraigua de les idees de la modernitat, experimenten el seu major èxit en la post-modernitat, són referents del valor públic de la cultura i de la seva difusió, i se situen en un espai de centralitat en el consum cultural dels ciutadans i dels visitants.

Les polítiques culturals de qualsevol país necessiten, també, articular-se al voltant dels museus i del patrimoni cultural, com a espais de memòria, d'identitat i de projecció de futur d'una societat.

3.1.2. Identitat nacional, identitats locals i projecte de país

La capacitat del patrimoni cultural d'actuar com a símbol d'una col·lectivitat, el situa al bell mig del procés de construcció d'identitats. El patrimoni esdevé un factor de cohesió i és el resultat dels processos de desenvolupament i configuració d'una societat. Els museus materialitzen la memòria col·lectiva, ajuden a preservar-la i a difondre-la i a cohesionar la societat.

Catalunya es troba en ple procés de debat entorn a la seva configuració política. En aquest context, el patrimoni cultural recobra la seva funció simbòlica i juga un paper cohesionador que caldrà tenir molt en compte en les polítiques associades al patrimoni cultural. Per una banda, cal ser molt rigorós des del punt de vista tècnic i científic i, per altra banda, cal potenciar la capacitat semàntica dels museus i del patrimoni com a símbols de les identitats locals i de la identitat nacional de la col·lectivitat.

3.1.3. Les TIC i el treball en les xarxes

Les Tecnologies de la Informació i la Comunicació (TIC) han produït un canvi radical en la vida en general i en el camp de la cultura en particular, incidint directament en la comunicació i en la producció de valors culturals. Una de les conseqüències d'aquestes transformacions és la immediatesa dels canvis.

L'Internet de les coses, la transformació que en els propers anys es produirà en termes de vida quotidiana associada a la tecnologia (proliferació de sensors, realitat augmentada,

miniaturització dels components, la capacitat d'operar en el núvol, etc.) està provocant canvis molt importants i molt ràpids en els processos relacionats amb els museus i afecta a molts àmbits diferents. Alhora és una gran oportunitat per establir nous canals de comunicació i de participació, a més a més de reduir la distància que sovint existeix entre els museus i alguns segments de la població.

Al costat d'això, els museus hauran de ser molt sensibles a noves propostes ètiques i de cooperació com el *copyleft*, els sistemes de *Creative Commons* i el conjunt de les xarxes socials.

Els museus es veuen abocats al treball en xarxa a molts diferents nivells. A escala local, amb altres institucions i associacions; a escala nacional, participant i promovent xarxes temàtiques, territorials, etc. i a escala internacional, contribuint al treball cooperatiu entre museus de tot el món. Cada cop més, l'única manera de promoure projectes transformadors i oberts a molt diverses sensibilitats serà mitjançant el treball en xarxa amb una mentalitat oberta que integri maneres de fer, concepcions i metodologies molt diferents.

3.1.4. La diversitat cultural i la cohesió social

La diversitat cultural, fruit dels processos migratoris, posa un repte de cohesió social en la societat catalana del futur.

La *mort de la distància* provocarà una menor diferència econòmica entre zones geogràfiques i una major diferència entre

persones. Aquest fet, acompanyat de la radicalització d'alguns moviments religiosos i identitaris, que sovint rebutgen el patrimoni com a símbol de la diversitat cultural, ens forçarà a una major reflexió sobre els valors ètics i polítics, dels quals els museus no en restaran al marge. Els museus i el patrimoni han d'erigir-se com a garants de la diversitat cultural i de la creativitat humana, han de ser una via d'integració que fomenti la comprensió del món des del respecte a la diversitat, a la cohesió social i al dret universal d'accés a la cultura.

Els museus poden tenir un paper actiu en la generació d'un discurs d'integració i en una visió multicultural dels processos històrics, que possibiliti la superació de les contradiccions inherents en una societat molt diversa i alhora amb un alt nivell d'identitat nacional.

3.1.5. El creixement del turisme cultural

El turisme cultural ha estat identificat com una de les àrees amb major creixement dels últims anys en el turisme en general.

Sembla que aquest mercat serà cada cop més exigent, reclamarà serveis més personalitzats i experiències innovadores i singulars. Els museus hauran de fixar els seus llindars de sostenibilitat, però hauran d'aprofitar aquest sector en creixement en les seves polítiques. Els museus s'obren al món, tant a experiències presencials com a experiències virtuals, i tenen una gran oportunitat de reforçar les polítiques de difusió turística.

3.1.6. L'envelliment de la població

Segons els recents informes especialitzats, l'any 2030 la població de Catalunya es situarà entre els 7 i els 8 milions. Hi ha diverses hipòtesis de la seva distribució en funció del flux migratori, però cap d'elles situa el percentatge de població de més de 65 anys per sota del 40%.¹

La taxa de dependència de la nostra demografia serà cada cop més elevada, i això vol dir una ingent quantitat de persones que no treballaran, que tindran bona salut i un nivell cultural i formatiu elevats.

Els museus s'han d'adaptar a aquest segment de població en progressiu creixement, que té expectatives, demandes i necessitats específiques, fins ara poc desenvolupades en l'àmbit museístic i patrimonial. D'altra banda, els museus poden aprofitar aquesta oportunitat oferint alternatives i incorporant el voluntariat social mitjançant iniciatives de participació d'aquest col·lectiu.

3.1.7. Canvi climàtic, sostenibilitat i escassetat dels recursos energètics

El consum actual de petroli i d'altres combustibles fòssils és superior als 14.400 milions de litres diaris i es preveu que arribi als 20.000 milions de litres diaris el 2030. En l'informe europeu

¹ Veure *Estadística Demogràfica Projeccions. Projeccions de població de Catalunya 2015-2030* (base 2002). Generalitat de Catalunya. Institut d'Estadística de Catalunya. 2007

Desafiaments Globals s'esmenta que Europa importa al voltant del 50% de l'energia que consumeix, percentatge que es preveu augmenti al 70% el 2030. La major part procedeix de zones políticament inestables.

Avui, més que mai, estem immersos en un procés de canvi global provocat per un conjunt d'accions antròpiques que acceleren els canvis climàtics cíclics. Aquest fet constitueix una alarma important per la pervivència de la nostra espècie.

La gestió del risc i les polítiques actives en matèria de canvi climàtic i sostenibilitat marcaran bona part de les agendes polítiques en les properes dècades. Els museus no en quedaran al marge i hauran de modernitzar les seves polítiques, dirigides a la sostenibilitat de les infraestructures, l'aprofitament i l'optimització dels recursos (estalvi energètic, adaptació a la nova situació, etc.); també, els propis discursos i les pràctiques dels museus s'han de modernitzar per tal de participar de manera activa i difondre la reflexió i la sensibilització sobre la sostenibilitat.

3.1.8. La integració europea en el sector cultural

Els programes europeus (Horitzó 2020, etc) segueixen situant la cultura i el patrimoni com un dels sectors estratègics de la cohesió europea. El propi Parlament Europeu està en procés de discussió de documents estratègics sobre el patrimoni cultural en el marc europeu.

La implicació dels museus catalans en totes les iniciatives impulsades des de la Unió Europea els pot enriquir en tots els

vessants, des de la formació dels seus professionals i la participació en els programes educatius, a la implicació en projectes de recerca d'àmbit internacional amb la finalitat d'estimular els intercanvis d'experiències, el desenvolupament d'accions comunes que poden cohesionar interessos mutus, així com la consolidació del treball en xarxa. La cooperació en el marc europeu ha de ser un dels reptes del futur immediat dels museus catalans.

3.1.9. L'escassetat dels recursos econòmics de les Administracions Públiques (AAPP) i l'estructura econòmica

En els darrers anys, el conjunt de les Administracions Públiques han reduït de manera clara els seus recursos econòmics; tot sembla indicar que una de les conseqüències de la greu crisi econòmica patida serà que difícilment tornarem a la situació anterior pel que fa a despesa pública.

També els museus s'enfronten a una reducció pressupostària i això exigeix que es transformin en equipaments més autosuficients i menys dependents de les ajudes. Per això, s'ha d'avançar en la tendència a l'autofinançament i en la diversificació de l'estructura financera dels museus, potenciant els seus recursos propis. Igualment, cal optar per les estratègies de planificació i els sistemes d'avaluació continua per tal d'assolir una millora en la gestió integral. En aquest context, la cooperació entre museus, a més d'un mecanisme per a compartir idees, pot ser un eficaç sistema de generació d'economies d'escala.

3.2. Experiències en altres països

La majoria d'experiències que presentem en aquest capítol comparteixen un interès en crear noves xarxes de col·laboracions, així com avaluar, informar i millorar la qualitat dels seus museus. La comparació de les polítiques museístiques d'altres països, tant dins com fora de la Unió Europea, permeten identificar àrees específiques que es podrien millorar en els museus catalans en un futur. Aquest apartat del document presenta les dades analitzades procedents de cinc àrees geogràfiques: França, Escandinàvia, Escòcia, Holanda i Quebec. La intenció és emfatitzar els desafiaments estratègics que es plantegen els museus nacionals i els museus regionals subvencionats per l'Estat en aquests països de cara al futur.

Destaca una major responsabilització dels museus, la recerca d'eficiència dels recursos econòmics, un major accés al coneixement i a les col·leccions i un monitoratge continu de la qualitat de l'oferta dels museus. En definitiva, l'objectiu és posar en referència el Pla de Museus de Catalunya amb els debats presents en entorns propers o similars.

3.2.1. Museus de França

Els museus francesos de titularitat estatal estan sota la supervisió dels ministeris. El Ministeri de Cultura i Comunicació gestiona els 37 museus nacionals i els museus registrats sota el nom de "Museus de França" (1.218 el 2015).

Cinc museus estan sota la tutela del Ministeri de Defensa. El Museu Nacional d'Història Natural és supervisat conjuntament pel Ministeri d'Ensenyament Superior i Recerca, i el Ministeri d'Ecologia, Desenvolupament Sostenible i Energia.

Els museus regionals registrats com "Museus de França" estan sotmesos a la supervisió científica i tècnica de l'Estat d'acord amb l'article L. 441-1 del Codi del Patrimoni de 2004.

Els museus sota la denominació "Museus de França", en determinades condicions, poden obtenir una assistència de l'Estat, per adquirir béns de particular importància nacional en el marc del Fons de Patrimoni (FRAM). La decisió de concedir o denegar una subvenció del Fons del Patrimoni està sota la responsabilitat del ministre de Cultura i Comunicació.

Les regions no tenen autonomia legislativa però tenen capacitat reglamentària. Tenen autonomia financera i disposen del seu propi pressupost que administra i distribueix el Consell Regional.

Els reptes estratègics del futur

El 2011, un informe del Tribunal de Comptes (*la Cour des Comptes*), el principal responsable de la supervisió de la legalitat dels comptes públics, va presentar una revisió profunda i crítica de la política del museus impulsada des de l'any 2000 pel Ministeri de Cultura i els 37 museus nacionals, incloent el Louvre, Versailles, el Centre Georges Pompidou, el museu d'Orsay, el museu Quai Branly.

El Tribunal va fer 23 recomanacions operatives i es poden resumir en tres grans direccions estratègiques:

1. Millorar l'eficiència dels museus nacionals per tal d'anticipar i preparar la moderació de l'ajuda estatal directa.

Avui en dia, en tots els museus nacionals de França es desenvolupen col·laboracions entre el sector públic i privat. Aquest tipus d'associació ha estat possible gràcies a la llei de 4 gener 2002, relativa als "Museus de França". Diverses empreses privades poden estar involucrades en la construcció o renovació de Museus. Malgrat els importants avantatges, el finançament privat de la cultura segueix sent estrany a França, on encara regna la idea que el sector privat podria "destruir" la cultura. En aquest context, l'informe del Tribunal de Comptes (2011) destaca que, malgrat les iniciatives de col·laboració públic/privat, els pressupostos dels museus estatals es van incrementar un 58% en deu anys (2000-2010).

2. Reequilibrar la política nacional per a les regions i responsabilitzar els museus per desenvolupar les seves pròpies accions, sense reduir el paper de la regulació estatal.

Entre 2000 i 2010, els museus nacionals i els museus regionals que reben una subvenció de l'Estat han guanyat autonomia. No obstant això, el Tribunal de Comptes recomanà que l'Estat mantingués el seu paper regulador i que s'establís un control rigorós de les activitats de patrocini i mecenatge cultural. Fins ara el mecenatge cultural ha contribuït a l'enriquiment de les col·leccions i activitats dels museus, però els beneficis fiscals elevats associats han

creat també una despesa pública que ha de ser monitoritzada i avaluada rigorosament.

3. Desenvolupar les polítiques públiques per promoure la diversificació i la democratització de l'accés als museus. A priori, en la última dècada (2000-2010) l'increment de visitants va ser "excepcional", amb 10,3 milions de visites més, es a dir un augment del 58% –el més alt d'Europa. Entre els deu museus més visitats del món, quatre són francesos– el Louvre, que és el primer, Versailles, Orsay i el Centre Pompidou.

Però la missió democràtica del museu hauria d'atraure un públic que el visita poques vegades o mai, com els habitants de les perifèries més allunyades dels centres urbans o els joves menors de 18 anys. El percentatge de francesos que mai posen un peu als museus augmenta.

La llei de 2002 de Museus exigeix que el preu d'accés permeti "promoure l'accés a la major audiència possible." No obstant això, aquest preu s'ha incrementat en deu anys, un 35,5% al Louvre, un 113% a Versailles i un 160% al Centre Pompidou, en tots els casos per sobre de la inflació del 20%. El Tribunal de Comptes reconeix la dificultat de demanar als museus una major democratització de l'accés i alhora l'augment dels recursos propis.

3.2.2. Escandinàvia: Suècia, Noruega, i Dinamarca

Suècia

Els 24 Museus nacionals de Suècia estan sota la jurisdicció del Ministeri de Cultura. Aquests museus estan organitzats en 14 unitats administratives. De conformitat amb la política governamental, també s'espera que donin suport a museus regionals i locals. Tots els comtats de Suècia tenen almenys un museu subvencionat pel Govern, sovint es tracta del Museu del Comtat. Alguns comtats tenen diversos museus subvencionats pel govern – principalment pel fet que els petits comtats s'han unit a comtats més grans en els últims deu anys.

En contrast amb el Servei dels “Museus de França” descrit anteriorment, Suècia no té cap organisme central amb responsabilitat global per a l'establiment de polítiques en els museus de titularitat estatal en relació amb la gestió de les col·leccions. Les directrius i les polítiques museístiques poden variar enormement d'una institució a una altra. Molt probablement, directrius i polítiques nacionals relacionades amb la documentació i la conservació de les col·leccions de museus es desenvoluparan en un futur pròxim com és el cas en Noruega i Dinamarca com veurem tot seguit. En efecte, a Suècia, hi ha l'opinió generalitzada que és necessari un canvi en la política dels museus nacionals.

A partir del 2008 tota la política cultural ha estat revisada per tal d'elaborar directrius i polítiques nacionals relatives a la gestió general dels museus nacionals, regionals i locals.

Les 21 províncies i els 290 municipis de Suècia tenen la responsabilitat financera de les seves pròpies institucions.

No obstant això, com en el cas de França analitzat més amunt, l'Estat suec segueix proporcionant un finançament considerable cada any.

Noruega

El Ministeri de Cultura i Afers de l'Església és responsable dels museus històrics i culturals de Noruega. És també responsable d'establir les orientacions de les polítiques culturals i gestió de les subvencions per al funcionament de les institucions culturals nacionals i regionals del país.

El Consell Noruec d'Afers Culturals (Norsk Kulturråd) administra l'assignació de fons per a projectes artístics i culturals a tot el país. Tot i que el Consell és fonamentalment administrat i finançat pel Ministeri de Cultura, manté una posició en gran mesura independent. Des del 2000, els museus escandinaus han estat objecte de reformes, i, a Noruega, més de 250 museus s'han compactat en menys de 100 unitats administratives. Aquest procés, denominat "consolidació", s'ha centrat en les fusions de museus ubicats en les mateixes regions i en l'establiment de xarxes nacionals. La reforma va ser iniciada pel Govern de Noruega, i el Consell d'Afers Culturals de Noruega ha estat el responsable de la seva aplicació.

Destaca a Noruega una forta tendència a enfortir el paper dels museus com a agents independents de les autoritats públi-

ques. Com a resultat, l'expressió "museus nacionals" ha estat substituïda per "museus subvencionats per l'Estat". A Escandinàvia, com en els altres casos que es presenten, la conservació i gestió del patrimoni depèn cada vegada més de la cooperació entre el sector públic i les iniciatives privades. Malgrat això, com la major part del patrimoni a Noruega és de propietat privada, la conservació del patrimoni en gran mesura depèn de l'habilitat dels propietaris de mantenir els monuments i llocs. La tasca del sector públic és de facilitar una gestió sana i eficient a través de la legislació i la utilització de subvencions.

Els objectius generals per al sector dels museus de Noruega en els propers anys s'han esbossat en el Llibre Blanc de Govern *Museums for the Future* (2009) presentat al Parlament. Aquests objectius estan organitzats en quatre àrees temàtiques:

1. Administració

Acció prioritària: major atenció a la qualitat i professionalitat dels museus

2. Recerca

Acció prioritària: millora de la gestió de les col·leccions i la digitalització; centrar-se en la diversitat cultural, històrica i del present.

3. Difusió

Acció prioritària: els museus han de prendre una part activa en la societat; el coneixement i l'experiència per a tots.

4. Innovació

Acció prioritària: fomentar el debat, la reflexió i la comprensió mitjançant l'ús de les noves tecnologies.

Dinamarca

L'Agència Danesa per a la Cultura (Kulturstyrelsen) és una agència sota la direcció del Ministeri de Cultura danès. L'agència duu a terme les polítiques culturals del govern danès en les arts visuals, les arts escèniques, la música, la literatura, els museus, el patrimoni històric, la difusió, les biblioteques i tots els tipus de mitjans de comunicació impresos i electrònics.

L'Agència Danesa per a la Cultura va ser fundada l'1 de gener de 2002, quan l'Agència de Patrimoni danès, l'Agència Danesa d'Arts i l'Agència Danesa per a Biblioteques i Mitjans van fusionar-se. A l'any 2001, alguns canvis en la legislació danesa van conduir a un acord polític sobre unes exigències més rigoroses pel que fa a la qualitat dels museus danesos. Es va desenvolupar una base financera enfortida per al funcionament dels museus subvencionats per l'Estat.

A Dinamarca, l'Estat és propietari d'aproximadament 20 museus (alguns dels quals compten amb seus distribuïdes en molts llocs). Aproximadament 140 dels museus danesos reben subvencions de l'Estat. 50 d'ells estan actualment considerant una pròxima compactació (similar al moviment de consolidació iniciat a Noruega). Els museus subvencionats per l'Estat danès estan subjectes a la Llei de Museus i, com ja hem vist amb els

museus de França, han de complir amb una sèrie de requisits per rebre finançament.

Els reptes estratègics del futur:

Eficiència Financera i col·laboració entre institucions culturals

Com s'ha vist anteriorment, en relació amb la reforma de Museus de Noruega (2002), la legislació danesa de museus de 2001, ha tingut com a objectiu compactar diversos museus més petits per tal d'estabilitzar les seves bases financeres i contribuir a elevar els nivells de qualitat. Com a resultat, aquestes unitats organitzatives més grans permeten fer front a les tasques relacionades amb el museu de manera més racional i centrar els seus esforços en àmbits com la investigació, gestió de les col·leccions i administració.

Monitorització

Molt similar a la recomanació del Tribunal de Comptes francès, el govern danès també vol un monitoratge permanent que estableixi si els museus compleixen o no amb les exigències establertes a la llei pel que fa a la gestió dels museus subvencionats per l'estat. Des de 2004, l'Agència Nacional de Patrimoni Cultural ha posat en marxa 30 avaluacions de la qualitat dels museus subvencionats per l'Estat, en particular els més petits.

3.2.3. Escòcia

Els Museus Nacionals d'Escòcia van ser formats per llei del Parlament en 1985. Aquesta institució és una fusió de l'antic Museu Nacional d'Antiguitats d'Escòcia i el Museu Reial Escocès amb col·leccions relatives a les antiguitats d'Escòcia, la cultura i la història (Museu Nacional d'Antiguitats d'Escòcia), i amb col·leccions que engloben la ciència i la tecnologia, la història natural i les cultures del món (Museu Reial Escocès). Els Museus Nacionals d'Escòcia és un organisme públic sota la responsabilitat del Gabinet de Cultura i afers exteriors. La Junta del museu és responsable davant el Govern d'Escòcia i el Parlament Escocès.

Els informes sobre L'Estratègia Nacional de Museus i galeries d'Escòcia, 2012 (*Going Further: The National Strategy for Scotland's Museums and Galleries*) i De l'Estratègia a l'Acció: un Pla de Museus i Galeries d'Escòcia 2013-2015 (*From Strategy to Action: A Delivery Plan for Scotland's Museums and Galleries*) van ser desenvolupats pels Museus Nacionals d'Escòcia, amb consultes amb el sector.

El seu objectiu és unir el sector cap a un futur més sostenible. L'Estratègia Nacional estableix una visió compartida convincent i inclusiva per a tots els museus i galeries de tot Escòcia. Les seves aspiracions inclouen maximitzar el potencial de les col·leccions i l'enfortiment de la relació dels Museus Nacionals amb les comunitats, sense oblidar el desenvolupament de les capacitacions del personal i el foment d'una cultura de col·laboració en el marc de la sostenibilitat.

L'estratègia nacional s'articula al voltant de cinc línies estratègiques prioritàries:

1. El coneixement i desenvolupament d'aptituds professionals
Activitat principal: Establir i desenvolupar el Programa Nacional de Desenvolupament d'aptituds professionals.
Resultat previst: Un sector altament qualificat i equipat.
2. Finançament i Inversió
Activitats principals: Lliurar i continuar desenvolupant els fluxos d'inversió en el sector dels museus. Atraure fons addicionals en el sector. Desenvolupar habilitats en aquesta àrea.
Resultats previstos: Un sector sostenible. Augment del finançament al sector. Uns recursos invertits amb eficiència i eficàcia.
3. Perfil sector: Màrqueting i promoció
Activitats principals: Desenvolupar i mantenir relacions clau. Participar en els projectes i programes nacionals.
Resultats previstos: Un sector amb un perfil altament "visible".
4. Normes i planificació per a la sostenibilitat
Activitats principals: Desenvolupar normes en tot el sector. Desenvolupar una planificació organitzativa en el sector.
Resultats previstos: Crear un sector similar al sector empresarial, que basa les seves accions en objectius i projectes concrets. Un sector sostenible.
5. Col·leccions i compromís
Activitats principals: Desenvolupar i implementar polítiques i pràctiques sòlides basades en les col·leccions. Augmentar i diversificar els públics i visitants als museus.

Resultats previstos: Serveis de museus d'alta qualitat. Col·leccions rellevants i sostenibles. Augment de la participació.

3.2.4. Holanda

A Holanda, 50 museus estan actualment sota l'administració d'una agència central del govern. D'aquests, 30 estan relacionats amb el Ministeri d'Educació, Cultura i Ciència, i 11 amb el Ministeri de Defensa. El Ministeri d'Hisenda, gestiona el museu de la moneda holandesa d'Utrecht i el Museu d'Impostos a Rotterdam. De manera similar al que ha passat a Escandinàvia, el 2001 i 2002 una reforma important de museus als Països Baixos va portar l'any 2014, a la fusió del Museu Nacional d'Etnologia, el Tropenmuseum (1864, Amsterdam) i el Museu d'Àfrica (1954, Berg en Dal), que ara formen el Museu Nacional de les Cultures del Món – un sol museu situat a tres llocs. El Tropenmuseum, el Museu d'Àfrica i el Museu Nacional d'Etnologia conservaren però els seus noms tradicionals.

Altres reformes de museus als Països Baixos van precedir la darrera. Un pla per a la modernització de la gestió de les col·leccions dels museus holandesos, anomenat el Deltaplan, es va implementar des de 1988 per aconseguir una major eficiència en termes de museu i gestió de col·leccions, iniciant iniciatives importants de renovació i d'inventari. Al mateix temps, un pla es va implementar per reorganitzar completament el finançament dels museus estatals, de manera que ha portat a

augmentar l'autonomia financera i la independència de la gestió general.

Des de 2005, l'Estat ha tornat a un sistema més general de subvenció que permet a qualsevol museu (sigui relacionat a un ministeri del govern central o no) sol·licitar un finançament estatal. S'entén així que els museus ja no apareixen com l'única responsabilitat dels municipis i de les administracions provincials. Com hem vist a França i Dinamarca, els museus que seran subvencionats per l'Estat se sotmetran a avaluacions periòdiques.

L'any 2013, un nou memoràndum de política de museus *Força mitjançant cooperació (Strength through cooperation)* va ser redactat pel ministre d'Educació, Cultura i Ciència. La Ministra de Cultura, la Sra. Bussemaker hi presentà els seus punts de vista sobre el sector dels museus holandesos i les diverses mesures que havia previst per aconseguir-ho.

Els reptes estratègics del futur:

1. Fomentar la cooperació i la participació

Encara hi ha molt poca cooperació entre els museus i altres institucions (patrimonials o d'un altre tipus) pel que fa a la gestió de les seves col·leccions o de les seves operacions comercials.

Els museus han d'integrar-se plenament en la societat i atreure nous grups de persones que no hi estan familiaritzats, tant per les circumstàncies socials com per limitacions físiques.

2. Mantenir la qualitat i l'accés a les col·leccions

Els museus han de fomentar l'accés a les seves col·leccions i posar-les a la disposició dels altres tant com sigui possible.

La investigació acadèmica pot funcionar com a font de noves històries que es poden explicar amb les col·leccions. La investigació també és important perquè ens mostra com mantenir i gestionar les col·leccions, perquè ens dona nous mètodes educatius, i perquè permet als museus explorar les tecnologies modernes, com la digitalització.

3. Mesures financeres

Els pressupostos públics a disposició dels museus holandesos estan baixant; al mateix temps, la crisi econòmica ha portat a una caiguda en el patrocini. En aquest context, els museus hauran de fer tot el possible per mantenir la seva posició en les pròximes dècades.

3.2.5. Museus de Quebec

La Direcció del patrimoni i els museus del Ministeri de Cultura i Comunicació de Quebec exercita les següents responsabilitats:

- Actualitzar les orientacions relacionades amb la museologia
- Coordinar l'ajuda financera assignada als museus en col·laboració amb les oficines regionals
- Administrar un programa de suport a les institucions nacionals relacionades amb la museologia

- Proporcionar coneixements d'alta qualitat en museologia
- Desenvolupar nous serveis per assegurar la consolidació de la xarxa de museus
- Crear cèl·lules regionals especialitzades en museologia

El Ministeri també estableix acords de desenvolupament cultural amb les municipalitats de Quebec que participen en el camp dels museus.

El Centre de Conservació de Quebec, que depèn directament del Ministeri, té una experiència important en la conservació preventiva, la restauració del patrimoni moble i la valorització del patrimoni cultural del Quebec.

Igual que els països europeus esmentats anteriorment, l'entrada al segle XXI també ha portat al govern a reconsiderar la seva política en relació als museus de Quebec. El 2000, Quebec va adoptar per primera vegada una política estratègica de museu titulada "Viure de manera diferent la línia de temps" (*Vivre de manière différente la ligne du temps*) que especifica les 5 orientacions principals impulsades pel govern per fer front a vuit reptes identificats.

Aquesta política de museus, encara en vigor al Quebec, enumera diversos objectius específics per guiar mesures concretes que s'han d'aplicar en el sector de museus.

Contràriament al que s'observa en els països europeus, la política de museus de Quebec compta amb un camp d'acció més ampli ja que contempla no només els tres museus es-

tatals i els museus regionals subvencionats pel govern, sinó també els centres d'exposicions i els centres d'interpretació de tot el país. La història, l'arqueologia, l'art, la ciència i la tecnologia són les principals àrees representades.

Els reptes estratègics del futur:

1. Els Ciutadans primer

Reptes: Animar als ciutadans a apropiar-se el patrimoni. Incrementar el nombre de públics.

Plans d'acció: Augmentar l'accessibilitat de les col·leccions. Suport a la renovació de les exposicions mitjançant subvencions del Ministeri de Cultura i Comunicació de Quebec. Promoure la implementació de programes educatius. Promoure el desenvolupament d'activitats culturals i esdeveniments especials. Fomentar la implantació d'estudis de mercat, anàlisi de clients i avaluacions.

2. Cap a l'experiència

Reptes: Estabilitzar els professionals i professionalitzar encara més el sector.

Plans d'acció: Animar l'estabilització dels professionals. Donar prioritat a la contractació de joves llicenciats en museologia. Fomentar l'establiment de plans de desenvolupament pel personal. Promoure l'ús de l'experiència professional en el sector pel préstec temporal i l'intercanvi de personal.

3. Un museu dins de la comunitat

Reptes: Desenvolupar el museu com un soci actiu en la comunitat. Augmentar la interacció local i regional.

Plans d'acció: Promoure el sorgiment de projectes a escala regional amb nous socis. Fomentar la col·laboració i la co-operació entre les institucions de la comunitat cultural. Promoure la integració de la tasca del museu en els acords de desenvolupament cultural amb municipis. Augmentar el suport a projectes d'estratègia de promoció per demostrar la importància dels museus com a part de l'oferta turística. Augmentar la col·laboració amb les autoritats regionals de turisme.

4. La força de la xarxa de museus

Reptes: Consolidar i revitalitzar la xarxa de museus. Millorar la interacció i l'intercanvi entre institucions de la xarxa de museus.

Plans d'acció: Suport a projectes relacionats amb les col·leccions de la xarxa dels museus. Fomentar una xarxa de programació dinàmica i exposicions itinerants produïdes en col·laboració. Promoure la creació de reserves comunes que es basa en una forma d'associació entre diverses institucions. Involucrar més activament els museus estatals en la implementació de les activitats i productes de la xarxa. Garantir un millor accés als coneixements especialitzats del Centre de Conservació del Quebec.

5. Direcció tot el món

Reptes: Mantenir-se en l'avantguarda d'institucions eficients.

Plans d'acció: Promoure la realització d'activitats diversificades amb altres nacions i altres països. Augmentar, fora de

Quebec, el desenvolupament i la difusió de les activitats, productes i experiència dels museus de Quebec.

15 anys després de l'entrada en vigor de la política de museus de Quebec, es necessiten noves orientacions estratègiques. El govern de Quebec va posar en marxa un procés de consulta l'any 2013 per tal d'identificar els problemes principals actuals.

Tres qüestions clau han estat actualitzades:

1. Augmentar les fonts de finançament

La Política de museus va preveure el 2000 la consolidació d'una xarxa de suport. Avui dia, és necessària una fórmula clara i transparent per a la fixació de les quantitats concedides a cadascuna de les institucions subvencionades. La consolidació també implica una revisió per veure quines institucions compleixen amb tots els criteris de manera justa per tal de rebre ajuda de funcionament.

També és necessari que les institucions augmentin les seves fonts de finançament.

2. Difusió

Les tasques i responsabilitats de les institucions han augmentat amb la necessitat de difondre en línia i en els propis museus. Assolir un públic a distància és ara una part essencial de la difusió efectiva del patrimoni del país.

Donar la benvinguda al públic i presentar les seves col·leccions ja no és suficient. Els visitants també volen expressar i compartir les seves troballes amb els altres i, fins i tot,

aportar continguts. La museologia “*québécoise*”, sempre preocupada pel seu públic, ha de participar activament en aquesta tendència i obrir-se per permetre una major interactivitat i la generació de continguts pels visitants.

3. Comunitats Culturals i gent gran

Entre el públic objectiu, s'ha de donar especial atenció a les diferents comunitats culturals en nom de la inclusió. Un altre grup anirà creixent en els propers anys, el de la gent gran. El nombre de persones majors de 65 anys arribarà, segons projeccions nacionals a 1,9 milions de persones en el 2026 i 2,2 milions en el 2041 (comparativament a 0,9 milions en el 2000). Els museus han d'estar preparats per a aquest canvi i trobar maneres d'integrar aquesta població.

4. El paper dels museus a la Catalunya del segle XXI

Les funcions ja consolidades dels museus –col·leccionar, conservar, investigar, difondre, delectar, educar, etc.– es poden veure ampliades amb noves funcions que donin resposta a les noves demandes socials. Els museus han de ser referents de la reflexió contemporània, espais generadors de nous sentits i narratives, llocs per a la participació ciutadana i espais de trobada on desenvolupar un oci creatiu; dit d'una altra manera, s'ha d'ampliar molt la funció social dels museus.

Un dels fins bàsics del museu es fonamenta en el seu públic, en la societat en general, en la funció social. Els museus poden

ser un recurs turístic, però han de ser sobretot un recurs per a la comunitat que el sustenta. Les audiències i les seves necessitats han de marcar les tendències dels museus. En aquest terreny el gran repte és superar la consideració de “visitant” del museu per a aconseguir generalitzar la d’“usuari-participant”. Això té a veure en la capacitat dels museus per aprofundir en els mecanismes de participació social, en la fidelització, etc. Com aconseguir una reciprocitat, un major diàleg? Com aconseguir que els visitants també se sentin implicats i actors en el disseny de noves propostes? Aquests reptes marcaran la capacitat dels museus per a liderar un veritable canvi en el segle XXI.

Els museus, a més, hauran d’avançar en l’ampliació dels serveis que ofereixen a la comunitat. Els museus hauran de ser institucions capaces de dotar de continguts a les cada vegada més nombroses plataformes de distribució d’informació. En definitiva, les institucions museístiques han de prendre un nou protagonisme en la generació de coneixement i en la seva transferència a la societat.

4.1. Els museus i el patrimoni cultural com a vertebradors del territori

Des de la dècada de 1980, els museus de Catalunya han augmentat en nombre, s’han consolidat com a institucions que promocionen i dinamitzen el territori i com a plataformes que sustenten la identitat de la comunitat que representen. Han adquirit una dimensió social, de comunicació i d’integració de la ciutadania.

Els museus són cabdals per a l'estructuració de nodes territorials molt útils per a la gestió patrimonial, mostren la diversitat patrimonial del país i, a més a més, sovint depassen els límits del contenidor i tenen una incidència i implicació sobre el patrimoni del territori en el qual s'insereixen.

Per això, s'aposta per una estructura d'interrelació, de treball en xarxa, on els museus poden compartir recursos, experiències, projectes, etc. i on els museus nacionals han d'esdevenir referents, cohesionar interessos, corregir els desequilibris territorials, equilibrar escales i evitar la desestructuració i la dispersió museística a Catalunya.

4.2. Els museus orientats als ciutadans

Els museus ja no són institucions en les quals exclusivament es conserva, es custodia i es mostra el patrimoni. Són institucions públiques en les que els ciutadans han de ser l'essència de la seva estratègia. Els museus han d'apostar per esdevenir referents de la societat actual i participar en el seu desenvolupament. L'apropament entre museus i ciutadania cal realitzar-lo des de tots els àmbits i ha de respondre als interessos d'una societat complexa i en constant transformació. Els museus han d'adquirir un llenguatge contemporani, plural, integrador i integral. A la vegada, els museus han de ser pròxims i útils, han d'estar oberts a la implicació ciutadana, a la crítica, a noves propostes, a la reflexió, al debat. Els museus ja no poden ser indrets d'observació passiva, sinó que cal fomentar la participació, l'experiència i el gaudi.

Tots aquests canvis afecten directament el concepte de museu, però també a la seva organització i a la seva gestió. Els museus han de tenir estructures versàtils i equips multidisciplinaris, dinàmics, de gestió àgil, adaptats als canvis i a les transformacions.

4.3. Dipòsits i gestors de memòria

Els museus són un dels grans dipòsits de memòria de la societat. El museu és relator de la memòria col·lectiva, de la configuració de la cultura i de la identitat. Però la memòria, recordem-ho, no és el passat, és la revisió del passat que fem en el present i que ens projecta cap al futur. Els museus, per tant, no només ens parlen del passat, ens parlen fonamentalment del nostre present i haurien d'ajudar a reflexionar sobre el futur com a col·lectivitat.

Gràcies als museus, les generacions del futur podran comprendre millor qui són, com s'ha construït la seva cultura. La conservació dels testimonis materials de la cultura és, doncs, una tasca inherent del museu que ha de mantenir i intensificar en els propers anys. Perquè els museus juguin seriosament el seu paper de dipòsits de la memòria del futur hauran de demostrar que tradició i contemporaneïtat no s'oposen, són complementaris.

4.4. Centres de coneixement

Els museus són institucions generadores i dipositàries de coneixement. Les col·leccions han de ser interpretades, han de

ser compartides, han de generar noves visions del món. Els museus són veritables centres de coneixement per la seva activitat de conservació, d'interpretació, de recerca i de transferència d'aquest coneixement a la societat.

El sistema científic català hauria de reconèixer la capacitat dels museus com unitats de base del sistema científic. Aquest fet podria suposar un canvi radical en el concepte d'investigació en els museus. Els museus poden actuar de veritables *hubs* del coneixement, nuclis estimuladors de la investigació, actius i dinàmics i punt de trobada d'investigadors. Els museus han de canalitzar la capacitat investigadora impulsant xarxes, ampliant el seu camp d'influència, aportant investigadors i, sobretot, obrint les portes del museu a investigadors externs per poder avançar en el coneixement científic.

L'articulació de projectes científics complexos, amb la participació d'investigadors i institucions de diversos països, amb objectius clars i concrets, sotmetent-se a l'avaluació del conjunt del sistema científic, haurà de ser una tasca important dels equips directius dels museus del futur.

Recerca, desenvolupament i innovació han de ser conceptes que arrelin en els museus per a la generació de nous coneixements que s'apliquin en forma de nous productes o serveis en la programació dels museus. Els museus esdevenen plataformes imprescindibles per a què la recerca acabi revertint sobre la societat.

4.5. Dispositius educatius

Els museus són o han de ser llocs per al descobriment, per la fascinació i l'experimentació, tres ingredients bàsics en tot procés educatiu.

En l'àmbit de l'educació formal, l'escola com a institució no pot abastar tots els recursos necessaris per a la formació integral de les persones, el conjunt de la societat és el marc d'educació idoni. Moviments com el de ciutats educadores situen al museu com una de les institucions essencials que seguiran tenint un paper molt important, tant en l'educació formal com en la no formal. Els museus del futur, doncs, hauran d'adaptar-se a aquesta situació, reflexionar sobre les metodologies educatives més idònies amb la seva pròpia naturalesa.

Pel que fa a l'àmbit de l'educació no formal, els museus són generadors i divulgadors de coneixements i disposen de dispositius comunicatius òptims per desenvolupar tasques educatives, associats a entorns socials relacionats amb el lleure en el sentit més ampli i que inclou col·lectius molt diversos (famílies, amics, associacions, joves, gent gran, etc.). Tots els públics potencials dels museus són susceptibles de participar en propostes educatives interessants que els suposi aprenentatge, exercici de la sensibilitat, coneixement.

Els museus hauran d'avançar cap a formes més complexes de participació, adaptant els seus recursos educatius a les possibilitats que brinda Internet, des de visites virtuals a infinitat de recursos en línia.

4.6. Espais per a la reflexió i la participació

Els museus han de ser espais de participació ciutadana, i impulsar polítiques de proximitat i de fidelització per tal de donar cabuda a les diverses manifestacions culturals presents en els seus entorns socials.

Els museus s'han de sotmetre a reformes per tornar a establir-se com a fòrums, institucions dissenyades “per a la confrontació, l'experimentació i el debat”.

Els museus hauran de convertir-se igualment en llocs de reunió i debat sobre assumptes d'interès general. Han de convidar al públic a confrontar els seus punts de vista, a reflexionar, a estimular la capacitat crítica de les persones. Per aconseguir-ho i esdevenir un dinàmic fòrum de reflexió, han d'acceptar que la reflexió no pot ser fecunda sense controvèrsia, ambigüitats, contradiccions, debats i crítica.

4.7. Plataformes d'oci creatiu

El museu del segle XXI ha de donar resposta a les creixents formes d'oci de la societat; la plena identificació del museu amb la comunitat ha de conduir també a que sigui concebut com un lloc amè, un espai propi en el qual tenir experiències, un punt de referència a la ciutat o el barri. Això significa que han de formar part del circuit del temps lliure i així poder arribar a nous públics, nous entorns, així com desenvolupar les tècniques adequades per assolir propostes recreatives.

La competència en les ofertes per a l'ús del temps lliure ha de mantenir als museus molt dinàmics per ser capaços de fer ofertes atractives: convertir l'experiència de la creació i el descobriment en moments importants en la vida de les persones.

L'organització d'esdeveniments, la concepció dels espais del museu com a espais públics, les ofertes com ara cafeteria, restaurant, botiga, acollida, etc., han de formar part de la programació habitual d'un museu que vulgui connectar, en la mesura de les seves possibilitats, amb una gran diversitat de públics i oferir propostes atractives i estimulants per al seu temps de lleure. Els museus han d'oferir propostes culturals a través de l'experiència del lleure de qualitat.

4.8. Actius econòmics

Els museus són agents econòmics que cada dia tindran una major influència en alguns sectors de l'economia, són un dels actius importants de les ciutats en l'atracció del turisme cultural, sector creixent que aporta una part molt important de PIB de les nostres societats.

Aquest fet ha de ser integrat en la planificació estratègica de les nostres institucions, hem de mesurar-lo, estimular-lo i controlar-lo amb la finalitat d'evitar que superi el llindar de sostenibilitat de la pròpia institució. Els ingressos que afloren gràcies a l'efecte crida dels museus són molt importants, i una part d'ells haurien de revertir en el seu propi manteniment i modernització.

Cal que els gestors i administradors dels museus entenguin aquesta nova funció per poder fer front a ella amb les idees clares, i que els poders públics els integrin en la planificació estratègica dels territoris.

4.9. Com seran els espais dels museus del futur

Els escenaris de futur en l'àmbit museístic i la nova concepció dels museus incideixen de manera molt directa en el replanteig d'uns equipaments que necessiten oferir nous serveis i adaptar-se a noves necessitats.

En la renovació recent de nous equipaments museístics, la transformació que han experimentat és evident, convertint-se en espais més complexos, amb més serveis, més accessibles i que es defineixen com a llocs de coneixement, difusió, però també de debat, d'entreteniment i de gaudi.

La transformació dels espais dels museus s'adaptarà a les circumstàncies concretes de cada museu: el seu context, les seves dimensions i, fins i tot, la seva vocació.

Aquesta nova concepció museística genera infraestructures diversificades que s'associen a una cartera de serveis molt diversa que apropa els museus a la societat: nous espais expositius; reserves i dipòsits ben equipats; serveis d'acollida, recepció i informació; espais versàtils i polivalents per activitats; serveis perifèrics; espais tècnicament equipats per al treball intern; espais destinats a la investigació i al debat, etc.

Però els museus estenen la seva influència més enllà de les seves pròpies parets. Tant en el seu vessant de museus virtuals, com en el treball en relació amb la comunitat, el Museu del segle XXI es presenta com un equipament que s'implica en el conjunt de la societat.

5. Els reptes dels museus catalans al segle XXI

D'ençà de l'aprovació de la Llei de Museus de 1990, tant el context museístic com el polític, social, econòmic i cultural del país han experimentat importants transformacions que, en major o menor mesura, han influït decisivament en la configuració i en l'activitat dels museus catalans, i que, probablement, continuaran fent-ho en el transcurs dels anys vinents. Quant al context estrictament museístic, i a la vista de tot l'exposat anteriorment, es pot concloure que els museus de Catalunya s'enfronten avui per avui a deu grans reptes de present i de futur:

1. Incrementar el seu impacte social,
2. Incrementar, diversificar i fidelitzar els públics, tot passant del concepte de visitant passiu al de participant actiu,
3. Ampliar la diversitat temàtica de les col·leccions. En aquest sentit, cal fer esment al patrimoni natural, a les relacions dels museus amb el patrimoni immoble i immaterial i a les noves col·leccions del segle XXI,

4. Millorar l'oferta expositiva dels museus amb la renovació de les exposicions permanents i una rica i diversa oferta d'exposicions temporals,
5. Millorar la cobertura territorial dels museus integrant tot el territori,
6. Garantir la correcta i eficaç conservació i difusió de les col·leccions i del coneixement generat entorn al patrimoni custodiat. Estimular la investigació.
7. Aconseguir un major grau de concertació i col·laboració en el disseny de les polítiques museístiques de les administracions públiques: una nova Governança,
8. Propiciar la participació i la inserció dels principals museus del país en xarxes i projectes de cooperació museística internacional,
9. Adaptar els edificis dels museus a les noves funcions socials i a les demandes de la diversitat de públics, i
10. Millorar la gestió i els sistemes de finançament i control de la despesa pública per a una major transparència i per augmentar l'eficàcia i l'eficiència.

PART II: PROPOSTES ESTRATÈGIQUES

6. Línies estratègiques.

Propostes per a transformar els museus

Les línies estratègiques van orientades a prioritzar el vessant social dels museus sense menystenir la seva funció de garanters del patrimoni cultural del país, de la memòria col·lectiva i de responsables de conservar i ampliar les col·leccions museístiques.

En el primer apartat es proposen les línies estratègiques que responen als reptes i voluntat de transformació d'aquest Pla, tot seguit es fa una descripció detallada de les 16 actuacions emblemàtiques que defineix el Pla de Museus i que marcaran la dinàmica del canvi.

Per cadascuna de les línies estratègiques proposades es plantegen uns criteris de futur i un conjunt de mesures concretes a impulsar en els propers deu anys. Una part d'aquestes mesures es desenvolupa en els capítols posteriors.

Totes les propostes que conté aquest document es consensuaran amb les institucions implicades i, en especial, amb les diputacions de les quatre demarcacions i amb l'Ajuntament de Barcelona.

6.1. Les línies estratègiques

6.1.1. Els museus catalans i el territori, una nova organització museística per una millor cohesió social i territorial

Criteris

Els museus catalans constitueixen un ric entramat d'infraestructures culturals que, esteses pel territori, li confereixen un caràcter específic i actuen com articuladors i com elements de cohesió.

El valor dels museus com a agents de cohesió social i territorial del país és cada cop més important. Per aquest motiu, les polítiques públiques tendiran a potenciar la consolidació dels museus i altres dispositius de posta en valor del patrimoni cultural en els municipis i comarques catalans.

Cal concebre una organització museística amb una lògica que consideri l'escala dels museus i les necessitats de cada territori, esdevenint una xarxa cohesionada i equilibrada des de la perspectiva territorial però també temàtica.

Mesures concretes:

1. El present Pla contempla el desplegament definitiu de les xarxes temàtiques nacionals i de les territorials de museus de Catalunya.
2. Es culminarà el desplegament dels SAM en tot el territori de Catalunya.

3. Es crea un programa de suport per assolir polítiques integrals i concertades de museus i patrimoni cultural en general, facilitant la unificació d'objectius i de criteris, i concentrant les inversions i els esforços públics en la consolidació de les xarxes.
4. Es crea la Mancomunitat de Museus de Catalunya per tal que les administracions públiques contribueixin de manera conjunta en el suport dels museus del país.
5. S'impulsarà un programa que tingui per objecte el reconeixement dels museus com a agents de desenvolupament cultural, social i econòmic del territori. En el marc d'aquest programa, es realitzaran estudis per valorar l'impacte dels museus en els diferents territoris de Catalunya.

6.1.2. Nous museus per a noves audiències: l'accessibilitat, creació i fidelització de públics

Criteris

Un dels reptes dels museus catalans és augmentar el nombre de visitants i millorar la qualitat de la visita. Arribar a més ciutadans, a diferents col·lectius i diverses tipologies de públics.

Amb aquest objectiu i com a punt de referència, es reorientaran les polítiques dels museus per tal d'avançar cap al que podríem anomenar la millora de l'accessibilitat global, és a dir una accessibilitat que afecta diferents factors: evitar la segregació per motius econòmics, augmentar l'accessibilitat física en els equipaments, millorar l'accessibilitat en els continguts

que es transfereixen, assegurar l'accessibilitat d'investigadors a la col·lecció, etc.

Els museus hauran de fer que els espais arquitectònics i museogràfics siguin oberts, sense barreres i versàtils.

Aquesta estratègia s'ha d'acompanyar d'un profund coneixement dels públics, així com una anàlisi de les seves expectatives i necessitats. Conèixer millor els públics assegura poder respondre a les seves demandes i concebre programacions adequades per a cada col·lectiu. Per això, des de l'Agència Catalana del Patrimoni Cultural (en endavant ACdPC) es treballarà en la generació de models per a l'anàlisi de públics.

La renovació dels museus s'acompanyarà d'instruments que facilitin la seva difusió en canals adequats amb la finalitat de promocionar i donar a conèixer els diferents serveis que ofereixen.

Per assolir els objectius d'ampliació de l'accessibilitat als museus, cal també facilitar el coneixement de les nostres institucions amb campanyes de difusió, que també incloguin mitjans de comunicació (TV pública, premsa escrita i en línia).

El turisme cultural i de territori és un sector cada vegada més important a Catalunya. Es tracta d'un públic interessat pels recursos patrimonials, històrics i artístics d'una ciutat i d'un territori. Els museus han de respondre a aquesta nova situació, convertint-se en equipaments atractius i amb una difusió dirigida a aquest sector. Ben segur, molts museus de Catalunya

han de fer un esforç per adaptar-se a aquesta nova situació (horaris, serveis, idiomes, activitats, etc.).

Mesures concretes:

1. La Generalitat de Catalunya promourà la integració dels museus en el carnet Catalunya és Cultura.
2. Es situa com a objectiu bàsic l'augment de visitants d'un 20% en el període de vigència del Pla. Per assolir aquest objectiu s'articularà un programa de suport als museus per facilitar aquest augment, tant amb la població local com amb el turisme. En el marc d'aquest programa es revisaran els horaris, els sistemes de comercialització, la oferta de serveis, els idiomes de comunicació del museu, etc.
3. Els museus desenvoluparan mecanismes de fidelització de públics mitjançant el suport de les xarxes territorials i de les xarxes temàtiques.
4. S'estableix un període màxim de 8 anys per finalitzar l'adaptació dels museus a la normativa vigent en matèria d'accessibilitat i el Govern continuarà amb la política de subvencions dirigides a estimular les reformes necessàries en els museus. L'accessibilitat física s'acompanyarà de l'accessibilitat cognitiva per a tots els segments de públic, adaptant els discursos, la museografia i les activitats a les necessitats de diferents col·lectius amb discapacitats.
5. Els museus fomentaran la participació ciutadana en la dinàmica de la institució i facilitaran l'ús de les seves instal·lacions. Els poders públics vetllaran per assegurar el com-

pliment d'aquests criteris i establir mesures de foment com ara amplis horaris d'obertura, campanyes de difusió dels museus, etc.

6. El Govern de la Generalitat proposarà un acord marc amb la Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals per tal d'assegurar la presència dels museus i el patrimoni cultural als mitjans de comunicació que en depenen.

6.1.3. Ampliar, conservar i presentar les col·leccions

Criteris

Els museus han de seguir sent els garants de la conservació i de la documentació de les col·leccions que donen sentit de pertinença i constitueixen el llegat cultural del país. Es tracta, en definitiva de la funció essencial dels museus, però que cal desenvolupar-la a partir de nous criteris i amb l'ajuda de les tecnologies a l'abast.

Ampliar les col·leccions, estudiar-les i documentar-les, conservar-les i mostrar-les a segments de públics cada cop més amplis ha de ser una de les ocupacions primordials dels museus.

Els museus hauran d'articular polítiques actives de conservació preventiva, basant-se en els criteris bàsics de la simplificació d'instal·lacions i la sostenibilitat dels sistemes.

D'altra banda, els museus són dipòsits de memòria que cal estudiar, documentar, conservar i posar a l'abast de la ciutadania.

Per tant, els museus esdevenen un recurs i un instrument essencial i estratègic per una conservació i difusió del patrimoni natural i cultural de Catalunya millor i més eficaç. En aquest sentit, l'aplicació de nous mètodes de documentació (digitalització, bases de dades, etc.) han d'aportar eficàcia en la gestió integral de les col·leccions dels museus i incrementar-ne la seva difusió en línia.

Mesures concretes:

1. S'impulsarà un programa per a la renovació de les exposicions permanents dels museus. Aquest programa inclourà una contribució financera a tal efecte, així com ajuts tècnics i professionals. El programa inclourà un calendari d'actuacions.
2. Tots els museus catalans s'hauran de dotar d'un Pla de Conservació Preventiva en el termini de 5 anys. A tal efecte, la Generalitat promourà formació als tècnics dels museus, obrirà una línia de subvencions per assolir aquest objectiu i realitzarà tasques d'assessorament mitjançant el Centre de Conservació i Restauració de Béns Mobles en el marc de la Divisió de conservació i restauració de l'ACdPC. En aquest sentit, els museus nacionals, capçaleres de les xarxes temàtiques també tindran un paper fonamental en l'assessorament als museus de les xarxes en les tasques de conservació preventiva i restauració.
3. S'intensifica el programa que articularà sistemes d'ajuda per a la definitiva actualització de la documentació i digitalització de tots els inventaris dels museus i la documenta-

ció de les col·leccions. Els museus han de tenir les seves col·leccions ben documentades i digitalitzades.

4. Es crearà el Fons Nacional per a l'Adquisició de Béns Culturals.
5. Els museus catalans hauran d'augmentar la seva presència a la xarxa. Cada museu decidirà quin és el percentatge de la seva col·lecció que requereix estar disponible en línia i es promourà la presència de les col·leccions mitjançant el portal de museus de la Generalitat.
6. Es preveu el desplegament de les Reserves Nacionals d'Art i els Arxius Arqueològics que seran gestionats per l'Agència Catalana de Patrimoni Cultural.

6.1.4. Un sistema de museus en el marc de la cooperació interinstitucional

Criteris

El canvi d'escala dels museus catalans que vol impulsar aquest Pla requereix d'una acció conjunta de tots els poders públics, de les institucions privades relacionades amb el sector i dels professionals implicats. Per aquesta raó es proposa treballar amb un esperit de consens i amb mètodes de cooperació que permetin fer el salt endavant desitjat, mancomunant el treball cap uns objectius clars i optimitzar recursos.

Així mateix, el sistema de museus que es proposa impulsar requereix la consolidació dels museus nacionals, i la creació

d'alguns equipaments museístics nous que donin resposta a necessitats llargament formulades.

Mesures concretes:

1. La Generalitat de Catalunya impulsarà que l'Acord Nacional per la Cultura que pugui sorgir de les negociacions amb les forces polítiques tingui una especial consideració a les polítiques de museus i patrimoni cultural en el marc del procés de creació d'estructures d'Estat. Tanmateix es vetllarà perquè el Consell Social de la Cultura i els organismes de coordinació i assessorament incorporin les polítiques de museus i patrimoni cultural en les seves agendes.
2. S'impulsarà la redacció d'una nova Llei de Museus de Catalunya que reculli tots els elements presents en aquest Pla.
3. El Pla de Museus preveu noves formes de finançament dels museus catalans que requeriran del consens interinstitucional.
4. Es crea la Mancomunitat dels Museus de Catalunya amb la ferma voluntat de treballar conjuntament als diferents nivells de l'administració pública, unificant objectius i esforços.
5. Es farà una reforma de la Junta de Museus de Catalunya que la converteixi en l'òrgan tècnic d'assessorament de la Generalitat en matèria de museus.
6. S'impulsarà l'ampliació del MNAC i la creació del clúster de Museus de Montjuïc.

7. Es crearà una nova seu del Museu Nacional d'Arqueologia de Tarragona.
8. Es crearà el Museu Nacional d'Història de Catalunya integrant l'actual Museu d'Història de Catalunya, el Museu d'Arqueologia de Catalunya, el Museu Nacional d'Arqueologia de Tarragona i el Museu Nacional de la Ciència i de la Tècnica de Catalunya, alhora que es treballarà per a tenir una nova seu amb els requisits necessaris a la ciutat de Barcelona.
9. El MACBA es convertirà en Museu Nacional.
10. S'impulsarà la consolidació del Museu Nacional de Ciències de Catalunya.
11. Es crearà el Centre Nacional de Fotografia de Catalunya.
12. Es crearà el Museu Nacional d'Arquitectura i Urbanisme de Catalunya.

6.1.5. Els Museus en el marc d'una visió global del patrimoni cultural

Criteris:

Cal considerar el patrimoni cultural com un conjunt coherent que representa la materialitat de la memòria col·lectiva.

Per això els museus tenen un paper molt important en el tractament del conjunt del patrimoni cultural i no només dels béns mobles. Cal dotar les nostres institucions museístiques d'una visió global del patrimoni, incrementar el seu vincle amb el ter-

ritori, així com difondre la seva pluralitat de significats. Els museus han d'articular polítiques de difusió que incloguin també els béns patrimonials de caràcter immoble i immaterial.

Mesures concretes:

1. Els museus generaran programes de difusió del patrimoni immoble, immaterial i natural que es troba en la seva àrea d'influència. Es promourà la incorporació de monuments, jaciments i centres d'interpretació en les xarxes temàtiques de manera que es conflueixi en la creació de línies de treball conjuntes.
2. Des de les xarxes territorials es vetllarà per la integració del patrimoni immoble, immaterial i natural amb els museus de territori. En aquest sentit, es desenvoluparà un sistema per tal de facilitar la participació d'equipaments dedicats al patrimoni (centres d'interpretació, jaciments, col·leccions, centres de visitants, etc.) en les esmentades xarxes a partir de l'acompliment d'uns estàndards de qualitat que es fixaran des de les pròpies xarxes territorials.
3. Es crearan itineraris i rutes temàtiques per Catalunya que integrin el conjunt del patrimoni cultural i natural del país en funció del relat de cadascun dels productes.

6.1.6. Museus i educació, un binomi necessari

Criteris

Els museus generen i divulguen coneixements i disposen de recursos comunicatius molt aptes per al desenvolupament

de tasques educatives, tant en l'àmbit formal com en altres àmbits.

Els museus han de situar les institucions educatives (escoles, instituts, centres ocupacionals, escoles d'adults, universitats, etc.) com a agents bàsics de col·laboració, interlocutors i institucions de referència.

Els museus també esdevenen equipaments especialment adequats pel tractament transversal del coneixement. Una visió, no només apta en l'àmbit de l'educació formal, sinó que cal que sigui extensiva en tots els àmbits. L'experiència transversal és una oportunitat que pot brindar el coneixement a través dels "significats" del patrimoni.

El mapa museístic de Catalunya ha d'oferir recursos complementaris d'una oferta àmplia, que permeti establir col·laboracions i activitats educatives a segments molt més amplis que els escolars (cicles formatius, ensenyaments superiors, entitats de lleure, etc.).

Mesures concretes

1. Cada museu s'haurà de dotar d'un programa educatiu en el marc del qual es contemplin propostes atractives i alineades amb els criteris curriculars del sistema educatiu, adaptant la seva potencialitat a l'aproximació al coneixement, millorant els materials i els recursos associats en l'àmbit educatiu.

2. Es concretarà l'Acord Marc signat entre el Departament d'Ensenyament i el Departament de Cultura en el que s'estableix la perspectiva general de les accions col·laboratives, la coherència programàtica i el marc de confluència entre el Departament de Cultura i el Departament d'Ensenyament de la Generalitat de Catalunya.
3. Des de l'ACPC s'establiran també marcs de col·laboració amb entitats d'educació en el lleure i educació en família i, alhora s'adequarà l'oferta dels programes educatius a col·lectius diversos.
4. Es consolidarà el web i cercador "Patrimoni cultural i educació" com a eina bàsica per difondre l'oferta de recursos i serveis educatius de museus i patrimoni entre la comunitat educativa.
5. S'oferiran recursos de formació de docents en relació als museus, així com programes tècnics específics que assegurin el treball mancomunat entre museus i comunitat educativa.
6. Es promourà la realització de projectes singulars que aprofundeixin en sectors educatius associats a adults, així com col·lectius amb necessitats especials.
7. S'articularà un sistema d'ajuts pel pla d'innovació en els formats de les activitats educatives, amb la creació de projectes educatius més ambiciosos: treballs pre i post aula, seguiment i participació després de l'activitat via on-line, ús de noves tecnologies, organització de certàmens o concursos entre grups escolars, programes específics per famílies, etc.

6.1.7. Els museus i les TIC

criteris

Els museus han de fer de les TIC una eina per reforçar la difusió del patrimoni que custodien i del coneixement que generen.

L'ús d'aquestes eines permeten una oportunitat òptima per a la creació d'activitats de difusió i de participació d'un abast fins ara impossible, així com la creació de comunitats virtuals de suport als museus.

En els últims anys s'ha fet un gran esforç en aquest sentit, però cal intensificar-lo. Els museus catalans hauran d'incrementar la seva presència a la xarxa i aprofitar tots els avantatges de les tecnologies de la comunicació en tots els àmbits de les seves funcions.

L'increment d'ús d'aquestes noves eines precisa la generació de nous continguts científics i culturals adaptats i que contribueixin a qualificar la informació a la xarxa. D'altra banda, també es precisa la formació del personal que asseguri els coneixements necessaris per al treball en xarxa, així com la incorporació de programes informàtics dirigits a incorporar de forma fàcil a la xarxa la documentació necessària amb l'objectiu de compartir la informació.

Mesures concretes:

1. Es prendran les mesures necessàries perquè les col·leccions de les xarxes de museus estiguin disponibles en línia en el marc temporal del present Pla, amb la catalogació revisada i actualitzada.
2. Es completarà la incorporació de dades al portal de patrimoni en col·laboració amb totes les institucions públiques i privades.
3. En el marc de les ajudes per a la renovació de les instal·lacions dels museus, el Departament de Cultura impulsarà que els museus disposin de punts de connexió wifi gratuït.
4. El Departament de Cultura obrirà una línia de subvencions dirigides a la plena integració de les tecnologies de la informació i la comunicació en els museus catalans, incloent la formació del personal.

6.1.8. La millora en la gestió, nous formats d'organització

Criteris

Per tal d'optimitzar els recursos i augmentar l'impacte dels museus catalans, caldrà realitzar un pas endavant en la millora de la gestió dels museus i en les formes d'organització. L'objectiu fonamental és adaptar els museus a les necessitats de les noves formes de treball i incrementar l'eficàcia i l'eficiència de les organitzacions.

Cal introduir les lògiques de planificació per objectius i projectes, molt més adequades en institucions dinàmiques i en contextos canviants, introduir instruments d'avaluació i de la millora de la governança, com ara els contractes programa, i la millora de les estructures organitzatives, que s'han d'adaptar als nous reptes dels museus del segle XXI.

Mesures concretes:

1. Els museus nacionals regularan la seva relació amb el Departament de Cultura mitjançant un Contracte Programa amb una vigència de 4 anys. L'Agència Catalana del Patrimoni Cultural avaluarà l'acció dels museus nacionals amb els quals establirà els mecanismes per a fer el seguiment de l'execució dels Contractes Programes.
2. Es creen els sistemes de governança de les xarxes temàtiques i territorials.
3. Els museus treballaran amb sistemes de planificació per objectius, concretant la seva actuació en Plans Operatius Anuals que hauran d'estar aprovats tres mesos abans de l'inici de cada any natural i que seran documents públics.
4. Els museus tindran una autonomia de gestió basada en el control públic de la seva actuació i en formes organitzatives dinàmiques que permetin rendibilitzar els recursos esmerçats.
5. Els museus que per les seves dimensions i rellevància ho requereixin, es dotaran de Consells de participació ciutadana que reuneixin els principals agents implicats.

6.1.9. El finançament dels museus

Criteris

El Pla de Museus de Catalunya té com a objectiu un salt en la concepció dels museus catalans i en la seva capacitat d'articular serveis i programes de qualitat que permetin innovar la gestió del coneixement associat a les seves col·leccions.

Per això serà necessari augmentar els recursos destinats als museus. El Pla preveu mecanismes de finançament que permetin contribuir als objectius fixats.

Mesures concretes:

(vegeu pàg. 74 – 6.2.2. Un nou sistema de finançament).

6.1.10. L'avaluació permanent, innovació i investigació sobre museus

Criteris

És fonamental que en els museus s'introdueixin indicadors que permetin avaluar de manera fiable i amb transparència els aspectes quantitatius, però especialment qualitius (de gestió, de resultats d'impacte, etc.). L'objectiu és que els indicadors –de qualitat i de quantitat– es converteixin en uns instruments per avaluar, mesurar l'eficiència, revisar les polítiques, exercir el rendiment de comptes i que siguin útils per a la presa de decisions en la millora de la gestió, la qualitat dels serveis i el posicionament de la institució, la seva relació amb la societat i la seva

adaptació a nous temps i l'avaluació del seu impacte (cultural, territorial, social, econòmic, etc.). L'avaluació permanent als museus és una oportunitat per adaptar i millorar els resultats.

D'altra banda, els museus s'han de convertir en equipaments pioners en projectes d'investigació i innovació en matèria de museologia i museografia.

Mesures concretes:

1. S'impulsa l'Observatori de Públics del Patrimoni Cultural de Catalunya amb les següents atribucions:
 - Diagnosi i modelització d'un sistema de recollida i tractament de dades de públic.
 - Formació i assessorament per a la implementació del sistema.
 - Realització d'estudis de públic dels museus catalans.
 - Realització d'estudis d'impacte econòmic i social dels museus.
 - Elaboració de directoris de normativa.
 - Informació sobre subvencions i recursos.
 - Promoció d'investigacions en els camps de la museologia i la museografia a Catalunya en relació als públics.
 - Publicacions sobre estudis i investigacions realitzades en el propi Observatori o en col·laboració amb altres institucions.
2. S'impulsaran acords amb universitats i altres Centres de Recerca amb l'objectiu de crear una Taula de Foment de la Investigació en museologia i museografia.

6.1.11. Els museus catalans i el sistema científic

criteris

Els museus de Catalunya tenen una llarga tradició en recerca associada al patrimoni que custodien.

Els nous formats organitzatius en xarxa també recomanen la configuració d'equips mixtes en els que la recerca sigui compartida entre els museus i els centres de recerca reconeguts que disposa el país, cercant així propostes innovadores de treball transversal.

D'altra banda, els museus han d'esdevenir centres que promoguin la recerca entre estudiants, que acullin científics, i que impulsin la realització de pràctiques professionals en diferents sectors.

Mesures concretes

1. Els museus es dotaran de plans de recerca a mig termini. Aquests plans hauran d'incorporar objectius, metodologies i sistemes d'avaluació dels resultats.
2. Es potenciarà la recerca compartida entre diferents centres museístics i es promourà la participació d'equips de recerca procedents d'institucions com ara universitats, centres d'estudis, etc.
3. Es promourà que el sistema científic català reconegui aquells museus que tinguin les condicions com a centres

de recerca i, en conseqüència, puguin participar dels fons concursables per projectes científics.

4. S'impulsarà la signatura de convenis amb totes les universitats catalanes per tal que els museus es considerin àmbits importants per a la recerca científica, que es puguin crear equips mixtos d'investigació, que es promogui la realització de treballs de recerca i que es consolidin les relacions entre universitat i museus.
5. Es dotarà els museus nacionals d'un equipament de primer ordre en termes de biblioteca i centre de documentació que els permetin convertir-se en centres de referència en la seva disciplina.

6.1.12. Els museus com a pols generadors de prosperitat. Museus i economia

criteris

Cada vegada més, el patrimoni i els museus s'han valorat com a elements que dinamitzen l'economia i generen riquesa. Recents estudis posen sobre la taula la significació del sector i avaluen el seu impacte social, però també econòmic.

No obstant, una assignatura pendent és disposar de dades fiables que permetin una anàlisi del sector.

La incidència de tot el conjunt d'activitats, béns i serveis que es produeixen als museus o al seu entorn i que sovint es re-

lacionen amb l'àmbit de la cadena de valor del patrimoni, és molt àmplia, tant de manera directa, com indirecta.

El treball en la millora de la gestió i la incorporació de criteris d'eficàcia i eficiència en la planificació dels museus és un requisit imprescindible per a la millora de l'impacte econòmic dels museus. Això implica treballar amb instruments com ara els Acords de finançament o els Contracte programa, que estableixen, entre d'altres aspectes, la necessitat de planificar, conèixer i controlar els aspectes econòmics en el marc de la planificació.

Mesures concretes:

1. El Departament de Cultura vetllarà perquè es realitzin treballs per a mesurar l'impacte econòmic dels museus i el paper dels museus com a agents econòmics del territori.
2. Es proposarà que s'integrin els museus en totes aquelles taules de caràcter local, comarcal o nacional que tinguin per objecte la definició de les línies estratègiques en matèria de creixement econòmic i models de desenvolupament.
3. Es mantindrà el treball d'anàlisi del sector des del punt de vista econòmic per tal de seguir la capacitat dels museus en termes de generació d'ocupació, valor afegit i altres indicadors econòmics. Es tracta de seguir els treballs realitzats amb l'elaboració del mapa de valor del patrimoni cultural català.

6.1.13. La presència dels museus catalans al món: la internacionalització

criteris

Els museus de Catalunya han d'esdevenir institucions amb una major projecció i presència internacional. Els centres museístics d'interès nacional tenen el repte de convertir-se en institucions de referència del país alhora que amb una important projecció internacional.

La cooperació esdevé un instrument fonamental, així com la participació en projectes i xarxes internacionals, que permeten treballs conjunts i incrementar la visibilitat de les nostres institucions i col·leccions.

La incorporació dels museus en els circuits internacionals proporciona l'obtenció de finançaments addicionals mitjançant subvencions, però alhora estableix sinergies de treball, relacions i consolida el posicionament de les institucions en l'esfera internacional, projectes comuns, intercanvis i processos de formació de personal.

Mesures concretes:

1. Es promourà que els museus catalans participin en projectes europeus en cooperació amb altres museus i institucions europees. En aquest sentit, l'ACdPC articularà un servei d'assessorament disponible per aquells museus del país que ho puguin necessitar.

2. En el marc de les polítiques de relacions internacionals i de cultura, el Govern promourà la realització de projectes de gran abast amb la participació de museus catalans.
3. Es promourà que els museus catalans participin en xarxes internacionals relacionades amb les seves disciplines, i el Departament de Cultura activarà una línia de subvencions orientada a facilitar la mobilitat.
4. S'estimularà la coproducció d'exposicions i altres serveis culturals entre museus catalans i d'arreu del món. Des del Departament de Cultura es faran les gestions oportunes perquè totes les agències i serveis governamentals dedicats a la internacionalització integrin els museus com un dels sectors importants en les estratègies d'internacionalització de Catalunya, posant els contactes i el seu *knowhow* al servei d'aquest objectiu.

6.1.14. Els professionals dels museus, nous perfils en noves organitzacions

Criteris

Els nous reptes que es plantegen els museus catalans precisen una organització professional que assegurï el seu compliment. Nous perfils de professionals necessaris per a funcions que cal reforçar en molts museus (comunicació, TIC, comercialització, etc.), però especialment cal dotar els museus de sistemes de formació contínua que assegurï l'actualització de coneixements i instruments aptes per la realització òptima de les seves tasques.

D'altra banda, cal incorporar nous plantejaments de treball en els museus, incorporant instruments que assegurin la planificació, l'avaluació constant, el treball en xarxa, el treball en equip, el treball per projectes i l'establiment d'organitzacions més flexibles i d'estructura transversal.

Mesures concretes:

1. Des del Departament de Cultura, en col·laboració amb les associacions professionals del sector, s'elaborarà un codi de bones pràctiques que tendeixi a objectivar els processos de selecció, flexibilitzar les estructures organitzatives i alhora que fixi els mínims imprescindibles.
2. El Departament de Cultura impulsarà la renovació de les plantilles dels museus propis (facilitant la mobilitat, convocant concursos per places noves, etc.) i confegirà un pla de formació per a professionals de museus del que en podran gaudir tots els professionals dels museus de Catalunya.
3. S'elaborarà el llibre blanc sobre empreses, nous professionals i museus en estreta col·laboració amb les associacions professionals i les empreses del sector amb l'objectiu de detectar tipologies de serveis que es poden oferir des del tercer sector.

6.2. Les 16 propostes emblemàtiques

6.2.1. Nova Llei de Museus de Catalunya

L'impuls definitiu de totes les propostes contemplades en el Pla de Museus de Catalunya requereix d'un nou marc legislatiu que en possibiliti i faciliti la seva aplicació. Es tracta de modificar tots aquells preceptes de la Llei aprovada el novembre de 1990, que 25 anys després permetrien donar un pas endavant important en el concepte i desenvolupament dels museus catalans.

La nova llei de museus de Catalunya ha de ser prou flexible per a poder contemplar la diversitat i la dinàmica dels canvis socials en relació als museus, i alhora prou concreta per a que sigui un instrument de canvi eficaç.

La nova llei haurà de partir de la voluntat de consens polític i social de manera que sigui un instrument sòlid i pràctic.

La nova llei, en definitiva, ha de permetre l'adequació de l'ordenament jurídic vigent a la nova classificació, proposta de funcionament i governança –tant en l'àmbit nacional com territorial i local– dels museus de Catalunya que presenta el Pla de Museus. Es tracta de possibilitar i garantir un millor funcionament dels museus catalans, més eficaços i més eficients, amb el corresponent augment del seu impacte tant en l'aspecte patrimonial (una major i millor conservació i difusió del patrimoni cultural català), com sociocultural (un increment substancial de l'activitat i el nivell cultural arreu del país), eco-

nòmic (generant més recursos per als museus que incrementin la seva sostenibilitat), o de projecció exterior (possibilitant un major coneixement de Catalunya, de la seva història i cultura).

6.2.2. Un nou sistema de finançament.

El Pla de Museus de Catalunya vol provocar un salt en la concepció dels museus catalans. Per això serà necessari augmentar els recursos destinats als museus. El Pla preveu mecanismes de finançament que permetin contribuir als objectius fixats, mitjançant una redistribució de recursos que permeti inversions adequades a les necessitats diverses dels museus del país.

D'acord amb la normativa vigent, es proposa fer una revisió del percentatge de les inversions que es dedica al patrimoni cultural, tendint a que passi de l'1% actual a l'1'5%. Aquests fons es dedicaran íntegrament al finançament del patrimoni cultural –museus inclosos. En aquest sentit, s'articularà el mecanisme intern que possibiliti una major eficiència en la inversió d'aquests fons.

En el termini de dos anys, un percentatge del 5% del tram de la Generalitat de Catalunya de la taxa turística es dedicarà al finançament del programa d'adequació turística en museus i patrimoni, en la mesura que constitueixen un actiu molt important en l'oferta del turisme cultural del país.

Es desenvoluparan polítiques actives per a estimular el patrocini i el mecenatge en els museus catalans. La Generalitat promourà l'aprovació d'una Llei de Patrocini i Mecenatge que contemplarà els museus catalans com a institucions prioritàries en la inversió privada com a mecanisme d'exempcions impositives.

Cada museu s'haurà de dotar d'un pla de finançament que tendeixi a augmentar els recursos propis mitjançant el mecenatge, la comercialització d'espais i serveis, la presentació de projectes a convocatòries públiques (especialment de la Comissió Europea), així com altres formes d'augment d'ingressos. Es tracta, en definitiva, de trobar un equilibri entre recursos propis i recursos públics que permeti millorar la situació econòmica dels museus.

6.2.3. Creació de la Mancomunitat de Museus

Els canvis que impulsa el Pla de Museus requereixen d'una acció i cooperació conjunta de totes les Administracions, de les institucions privades relacionades amb el sector i dels professionals implicats. Per aquesta raó, es proposa treballar amb un esperit de consens, que permeti fer un salt qualitatiu, mancomunant el treball.

Es crea la Mancomunitat de Museus de Catalunya amb la participació del Govern i de l'administració local. La Mancomunitat de Museus de Catalunya és un instrument o taula de concertació nacional de polítiques i programes d'inversió de

les administracions públiques amb responsabilitats museístiques.

Les seves funcions bàsiques són:

1. Concertar el programa anual d'inversió de les administracions públiques de Catalunya en l'impuls de les xarxes territorials de museus.
2. Acordar els objectius i les ràtios de finançament dels programes de suport al funcionament i activitats de les xarxes territorials de museus.

6.2.4. Reforma de la Junta de Museus de Catalunya

Es realitzarà una reforma de la Junta de Museus de Catalunya per tal que esdevingui el principal òrgan tècnic, consultiu i assessor de les administracions públiques de Catalunya en matèria de museus.

Aquesta reforma té per objecte canalitzar l'assessorament tècnic a l'administració pública, centrant-se en funcions d'avaluació i emissió d'informes tècnics prescriptius.

6.2.5. Ampliació del MNAC i creació del clúster de museus de Montjuic.

El Museu Nacional d'Art de Catalunya (MNAC) té la missió de *"mostrar permanentment l'expressió artística catalana i dels territoris més relacionats culturalment amb Catalunya, en els diferents períodes històrics, fins a l'actualitat"*. En conseqüència, com a Museu nacional que encapçala el sistema públic

dels museus d'art de Catalunya, continuarà tenint com a una de les principals funcions i responsabilitats l'enriquiment, la conservació i la difusió de les col·leccions que gestiona, amb l'objectiu d'establir un cànon el més complet possible dels principals artistes catalans o que han desenvolupat la seva obra a Catalunya al llarg del temps.

Per poder assolir els seus objectius, el MNAC necessita créixer i millorar el seu posicionament. Per això s'ha optat per a dur a terme una ampliació que l'acosta a la ciutat per a constituir-se en l'eix vertebrador del clúster de museus de Montjuïc.

L'esmentada ampliació, materialitzada en els espais dels pavellons de Victòria Eugènia i Alfons XIII, es concreta en: l'exposició estable dels segles XIX i XX, els espais per a exposicions temporals del museu, el Centre de Recerca i Documentació del MNAC i un gran vestíbul. Uns 15.000 m² d'un total dels 45.000 de que disposarà el nou conjunt.

D'aquesta manera, s'establiran les bases per a la construcció a Montjuïc d'un potent "clúster" museístic de dimensió nacional, similar als que ja existeixen a altres països (Museuminsel de Berlín, Mall de Washington, etc.), que, sens dubte, es convertirà en un dels principals recursos i atractius museístics de la capital del país. Aquest nou centre de museus reunirà doncs el MNAC, la Col·lecció Nacional de Fotografia, el Museu de l'Arquitectura i l'Urbanisme de Catalunya, CaixaForum i la Fundació Joan Miró.

6.2.6. Nova seu del Museu Nacional d'Arqueologia a Tarragona

El Museu Nacional Arqueològic de Tarragona conserva una de les col·leccions d'arqueologia, fonamentalment d'època romana, més importants del país. Per aquest motiu, és el principal instrument i recurs museístic que possibilita un millor coneixement i difusió, no tant sols de la història i el patrimoni de la ciutat romana de Tàrraco, declarada Patrimoni de la Humanitat, sinó també de la història de la romanització i del patrimoni romà a Catalunya i, àdhuc, en els àmbits geogràfics més propers. L'actual seu central del museu i la resta d'edificis que acullen els serveis tècnics del museu, no disposen de la superfície ni de les condicions tècniques necessàries per assolir aquest objectiu.

En conseqüència, per tal de dotar el museu d'una nova seu que possibiliti una major projecció i impacte cultural de les seves col·leccions i activitats, la Generalitat de Catalunya i l'Ajuntament de Tarragona han acordat ubicar-la dins del futur complex cultural de l'antiga Fàbrica de la Tabaquera de l'esmentada ciutat, en el veïnatge de la Necròpolis Paleocristiana. La implementació del Consorci del Patrimoni de Tarragona es planteja com l'instrument jurídic i de gestió que ha de possibilitar aquesta col·laboració interinstitucional de les tres administracions.

Aquesta nova seu facilitarà la creació d'una nova àrea de centralitat urbana a la llera del Francolí que, convenientment

connectada amb el centre històric, farà de Tarragona un dels exemples de ciutat patrimonial més importants d'Europa.

6.2.7. Creació i nova seu del Museu Nacional d'Història de Catalunya

El nou Museu Nacional d'Història de Catalunya (MNHC) ha de treballar per a un millor coneixement i difusió de la història i la cultura de Catalunya, tot fomentant la perspectiva i el treball interdisciplinaris. El museu es constituirà a partir de l'agregació dels actuals Museu d'Arqueologia de Catalunya (MAC), Museu d'Història de Catalunya (MHC) i Museu de la Ciència i la Tècnica de Catalunya (MNACTEC) que adoptarà el nom de Museu de la Indústria i de la Tècnica de Catalunya. Dins la futura estructuració de la nova institució, aquest últim museu es dedicarà a conservar, investigar i difondre el ric llegat patrimonial relacionat amb la història industrial i tècnica a Catalunya.

Aquesta nova institució nacional ocuparà la centralitat i desenvoluparà el rol d'impuls i dinamització de la "constel·lació" del museus d'història del país. Per tal d'assolir aquest objectiu, el MNHC impulsarà i donarà suport a les actuals xarxes nacionals de museus i jaciments d'arqueologia, museus i monuments d'història, i museus d'etnologia. A més, i a través de l'actual MNACTEC com a institució instrumental, també coordinarà i impulsarà els programes i línies d'actuació de l'actual Sistema Territorial del Museu de la Ciència i la Tècnica de Catalunya.

Aquest procés implicarà l'adaptació d'una seu especialment condicionada que substituirà les actuals del Museu d'Història de Catalunya i del Museu d'Arqueologia de Catalunya. Aquesta seu haurà d'ocupar una superfície construïda entre 25.000 i 40.000 m².

6.2.8. El MACBA, nou museu nacional

El Museu d'Art Contemporani de Barcelona (MACBA) és una institució dedicada a l'adquisició, la conservació, l'estudi, l'exposició i la interpretació educativa d'obres d'art contemporani, amb una atenció especial per l'obra dels artistes catalans o relacionats amb Catalunya.

Entre les seves funcions destaquen:

- Convertir-se en un espai per al gaudi de l'art contemporani en les seves diverses manifestacions i, al mateix temps, com a espai per a la formació i l'educació de la sensibilitat i l'esperit crític de les persones.
- La creació dels fons bibliogràfics i documentals que facilitin el coneixement i la difusió de l'art contemporani.

A aquestes funcions s'hi afegirà un rol i una funció d'abast nacional dins el camp de les manifestacions artístiques contemporànies i, per tant, la seva conversió en Museu Nacional. En aquest marc, el museu haurà de desenvolupar les línies i les accions de concertació i col·laboració amb altres institucions d'abast i projecció tant nacional com internacional existents al país que treballen la dimensió contemporània, com ara la Filmoteca de Catalunya o el Centre de Cultura Contemporània

de Barcelona (CCCB). D'altra banda, serà una funció bàsica del museu l'establiment d'un programa estable de col·laboració i suport a altres museus d'art contemporani i als diversos Centres d'Arts Visuals actualment existents al país.

6.2.9. Consolidació del Museu Nacional de Ciències de Catalunya.

La creació del Museu Nacional de Ciències de Catalunya és una resposta al reptes i necessitats que el país té plantejats en relació al coneixement i preservació del patrimoni natural. Concretament, la nova institució ha d'esdevenir el principal centre de coneixement sobre la diversitat natural de Catalunya.

El Museu Nacional de Ciències de Catalunya (MnCC) es constituirà a partir de l'actual Museu de Ciències Naturals de Barcelona, consorci públic integrat per la Generalitat de Catalunya i l'Ajuntament de Barcelona.

6.2.10. Creació del Centre Nacional de Fotografia

Es crea el Centre Nacional de Fotografia en el marc del nou clúster de museus de la Muntanya de Montjuïc i sota la lògica museística del MNAC però amb personalitat jurídica pròpia.

La funció bàsica del nou Centre Nacional de Fotografia és contribuir a la difusió del patrimoni fotogràfic de Catalunya, i a la gestió de la Col·lecció Nacional de Fotografia, integrada per les col·leccions fotogràfiques de titularitat nacional o gestionades per institucions a les quals les lleis d'Arxius, Museus

i Biblioteques, respectivament, atorguen la categoria i rang de nacionals (MNAC, BC, ANC) i les que vulguin aportar altres centres museístics del país.

D'altra banda, l'esmentat Centre tindrà també com a missió implementar i coordinar un programa de recerca, conservació i difusió del patrimoni fotogràfic de Catalunya, concertat i participat pels principals museus i institucions patrimonials del país amb interessos i responsabilitats en aquest sector patrimonial.

6.2.11. Creació del Museu d'Arquitectura i Urbanisme de Catalunya

Es crea el Museu d'Arquitectura i Urbanisme de Catalunya en el marc del projecte Montjuïc, muntanya de museus. El nou museu s'haurà de dotar d'un Consorci propi per a la seva governança, i des del punt de vista tècnic iniciarà la seva existència de la mà del MNAC, però en un marc de plena autonomia que, amb els anys, l'hauria de conduir a desvincular-se'n.

El museu d'Arquitectura i Urbanisme tindrà un paper cabdal en la divulgació del patrimoni arquitectònic i en la producció i el debat arquitectònic a Catalunya, amb la idea que serveixi també d'antena i promoció.

El nou museu ens ha de servir per entendre la construcció d'un país, l'articulació d'un territori que contribueix a la creació d'una identitat, però també per conèixer les influències mútues entre la manera d'entendre l'arquitectura i l'urbanisme a Catalunya i arreu del món al llarg de la història i també a l'actualitat. La

societat catalana es tradueix també en el resultat dels canvis en l'urbanisme i l'arquitectura de la Catalunya contemporània.

6.2.12. La renovació de les exposicions permanents

El manteniment, millora, renovació i ampliació dels equips i serveis que actualment requereixen els museus de Catalunya, i, especialment, de les seves exposicions de caràcter permanent o estable, esdevé una necessitat i un repte estratègic de primer ordre per millorar el seu funcionament i, alhora, per aconseguir un major impacte cultural i turístic.

A partir del Pla de Museus de Catalunya s'articularen mecanismes de finançament en les millores de la oferta permanent dels museus. En concret es considera prioritari la renovació de les exposicions permanents. En tot cas es treballarà en les següents direccions:

- Manteniment, millora i especialment renovació de les seves exposicions permanents o estables.
- Millora de centres museístics perquè compleixin els requisits de museus registrats.

6.2.13. Creació d'un Fons Nacional per a l'adquisició de Béns Culturals

Amb l'objectiu de disposar de recursos econòmics que possibilitin l'enriquiment de la Col·lecció Nacional mitjançant l'adquisició de nous béns culturals mobles, el Govern de la Generalitat crearà el Fons Nacional per a l'adquisició de Béns Culturals.

La finalitat de les adquisicions del Departament de Cultura és la d'enriquir i completar el patrimoni de les col·leccions públiques de Catalunya, constituint la Col·lecció Nacional. A aquest efecte els museus que vulguin accedir a aquest Fons Nacional per adquisicions hauran de presentar al Departament de Cultura un document sobre la seva política d'adquisicions.

A partir d'aquí, tots els museus del país, d'acord amb un procediment reglat, podran presentar propostes i sol·licituds d'adquisicions de béns culturals mobles, amb l'objectiu que una vegada adquirits, puguin ser dipositats en els museus que hagin proposat la seva adquisició.

La Junta de Qualificació, Valoració i Exportació de Béns del Patrimoni Cultural de Catalunya serà l'òrgan assessor del Departament de Cultura que avaluarà l'interès i la conveniència de les adquisicions proposades i sobre el seu cost d'adquisició.

Per a l'increment de la Col·lecció Nacional es tindran en compte no només les peticions dels museus, sinó també totes aquelles oportunitats importants que puguin venir de particulars o del mercat en general i que serveixin per salvaguardar o enriquir el patrimoni cultural d'interès general del país.

Es prioritzaran, en termes generals, obres emblemàtiques, prestigi de l'autoria de les obres, autenticitat d'època, qualitat artística i/o interès històric, etnològic o científic, obres representatives en la trajectòria pròpia d'un autor o d'un estil, valor de prototipus, en cas d'objectes produïts en sèrie, i estat de conservació. Així mateix, s'impulsarà la formació d'un fons de

creació contemporània que contingui principalment obra d'autors catalans.

Els recursos de base per a constituir el Fons Nacional per a l'adquisició de Béns Culturals provindrà de l'aplicació d'un percentatge a l'entorn del 25% de l'1,5% de les inversions segons la proposta d'augment progressiu d'aquest fons.

6.2.14. Col·lecció Nacional d'Art

La tendència cap a la creació d'una col·lecció pública única està cada vegada més generalitzada en els països d'Europa i és en aquesta línia que el Pla de Museus proposa la creació d'una Col·lecció Nacional d'Art, integrada pels béns mobles d'interès i valor artístic propietat de la Generalitat i els del Museu Nacional d'Art de Catalunya i Museu d'Art Contemporani de Barcelona.

El nucli originari i punt de partida de la col·lecció l'integren les obres del fins ara anomenat Fons d'Art, dipositades en diferents museus del país, i de les col·leccions que gestionen el MNAC i el MACBA, amb independència de la seva titularitat. En el futur s'anirà enriquint amb els béns adquirits pel Fons Nacional per a l'adquisició de béns culturals que preveu aquest Pla de Museus, així com per les obres que ingressen a la Generalitat per altres procediments: dacions, donacions, llegats, etc.

Sempre que sigui possible, es procurarà l'increment del fons en funció de l'equilibri de les diferents disciplines artístiques

i de les mancances més significatives pel que fa a artistes i períodes, de manera que –tot i la dispersió física del fons, depenent dels préstecs i dipòsits– pugui esdevenir una col·lecció representativa de l'art català.

La conservació i gestió del Fons d'Art correspondrà a la l'ACdPC, que encarregarà la conservació i restauració de les obres al Centre de Restauració de Béns Mobles de Catalunya. Per a la resta de béns, del MNAC i del MACBA, la conservació i gestió continuarà essent responsabilitat dels museus on estan dipositats.

La Col·lecció Nacional d'Art podrà posar-se a disposició del conjunt dels museus i d'altres centres de difusió patrimonial del país, sempre que la seva preservació ho permeti i sempre i quan els responsables del museus on es troben dipositades habitualment les obres ho autoritzin, mitjançant els dipòsits i préstecs necessaris, tant de llarga com de curta durada, amb l'objectiu de fomentar la difusió d'aquesta col·lecció i, alhora, contribuir a la millora i dinamització de l'oferta expositiva dels museus catalans. Així mateix, la informació relativa a les obres que componen la Col·lecció Nacional d'Art i a la seva ubicació serà presentada i difosa a la xarxa per tal de donar-la a conèixer al públic en general i als gestors de museus en particular.

Col·lecció Nacional de Fotografia

La Col·lecció Nacional de Fotografia constituirà una col·lecció amb personalitat pròpia dins la Col·lecció Nacional d'Art. Aquesta col·lecció estarà integrada per les col·leccions foto-

gràfiques de titularitat nacional o gestionades per institucions a les quals les lleis d'Arxius, Museus i Biblioteques, respectivament, atorguen la categoria i rang de nacionals (MNAC, BC, ANC). La coordinació de les accions d'exposició i difusió de l'esmentada col·lecció correspondrà al futur Centre Nacional de Fotografia. La coordinació dels plans de conservació i els criteris de restauració de la col·lecció serà realitzada pel Centre de Restauració de Béns Mobles de Catalunya.

El Pla Nacional de Fotografia i la Comissió d'Impuls del mateix, aprovat per Acord de Govern a 30 de desembre de 2014, contempla com un dels eixos programàtics la creació del Fons Nacional de Fotografia i l'impuls a la creació del Centre Nacional de Fotografia.

La Col·lecció Nacional de Fotografia Històrica i Contemporània, que formarà part del Fons, s'entén com aquell conjunt de peces fotogràfiques que defineixen la fotografia de Catalunya tan històrica com contemporània, reunides i dipositades en centres de referència. Un cop identificades les peces que ja formen part de la Col·lecció i identificades les absències, caldrà incorporar-hi aquelles peces que es considerin necessàries, en base a una política d'adquisicions al respecte.

D'altra banda, l'esmentat Centre tindrà també com a missió implementar i coordinar un programa de recerca, conservació i difusió del patrimoni fotogràfic de Catalunya, concertat i participat pels principals museus i institucions patrimonials del país amb interessos i responsabilitats en aquest sector patrimonial.

6.2.15. Els Dipòsits o Reserves Nacionals d'Art

Les Reserves Nacionals d'Art han de poder donar resposta a les necessitats d'emmagatzematge d'aquelles obres que no formen part de l'exposició permanent dels equipaments museístics, així com d'aquelles que l'Administració custodia per mandat judicial o les que resten a l'espera de ser dipositades.

Les funcions de les Reserves Nacionals d'Art són les següents:

- Garantir la correcta i eficaç conservació de les actuals col·leccions del MNAC, MACBA i del Fons d'Art de la Generalitat, i, alhora, assegurar la possibilitat del seu previsible creixement almenys per als propers 50 anys.
- Dotar el país d'un equipament que possibiliti la correcta gestió de processos i actuacions relacionats amb mesures de protecció del seu patrimoni cultural, com ara decomisos de col·leccions d'obres d'art per ordre judicial, o per trasllats cautelars o tècnics de fons procedents de museus i col·leccions del país.
- Oferir un servei d'espai d'emmagatzematge a aquells titulars de col·leccions d'art del país, tant de caràcter públic com privat, que ho precisin, tot aplicant economies d'escala que possibilitin una reducció dels costos que, individualment, la resolució d'aquesta necessitat els hi comporti.

El nou equipament de titularitat nacional es planteja com un centre integral de conservació, estudi i difusió de col·leccions artístiques, que integra tant magatzems o espais de reserva que

responen als més exigents estàndards de conservació i seguretat, com espais de logística, inventari, documentació, restauració i consulta de col·leccions, aquests últims oberts tant a investigadors i especialistes com, en determinades circumstàncies i condicions, al gran públic. En conseqüència, el pla d'usos de l'equipament contempla un dimensionat útil del futur centre a l'entorn dels 20.000 m², desplegant un programa de serveis.

Es tracta d'un model de gestió integral gestionat per l'Agència Catalana de Patrimoni Cultural, és a dir, un servei internalitzat de gestió de col·leccions, amb la supervisió de cada una de les institucions implicades, unificant les reserves per tipologies, materials i formats, emmagatzemades en òptimes condicions climàtiques i de seguretat, gestionades per un únic personal, al servei de totes les institucions implicades. La Generalitat comptarà amb el Centre de Restauració de Béns Mobles de Catalunya, integrat dins l'ACdPC, per planificar i gestionar l'àrea de conservació i restauració.

La creació d'aquestes Reserves Nacionals ha de contemplar també les necessitats dels museus d'etnologia, de la tècnica i de ciències.

6.2.16. Els Arxius Arqueològics Nacionals

En els Arxius Arqueològics Nacionals, es recollirà, triarà i conservarà fonamentalment els materials arqueològics del país que, per qualsevol motiu, no s'hagin pogut dipositar en els museus més propers al seu lloc d'origen, tal com estableix la normativa vigent. La necessitat de la seva creació respon a

dos condicionants: d'una banda, l'enorme volum de materials procedents d'excavacions arqueològiques desenvolupades durant els últims anys que, actualment, no estan dipositats en uns espais d'emmagatzematge amb les condicions de conservació, seguretat i accessibilitat a la consulta adients; de l'altra, la necessitat de resoldre les previsions de creixement d'aquest sector patrimonial almenys a llarg termini.

Atesa la voluntat del Govern català de fer de la ciutat de Tarragona un dels principals centres de referència del patrimoni arqueològic del país, tot considerant la importància del llegat romà que conserva, i, alhora, la seva designació com a Patrimoni de la Humanitat, es proposa que el futur centre s'ubiqui al complex de l'antiga Fàbrica de Tabacs d'aquesta ciutat, en el veïnatge de la nova seu de l'actual MNAT que també s'hi projecta, i això en la mesura que ho possibiliti l'acord amb la resta d'administracions potencialment interessades en la rehabilitació, condicionament i adequació d'aquest recinte per a fins museístics, patrimonials i culturals (Ajuntament de Tarragona i Ministerio de Cultura).

El futur Centre haurà de disposar d'una superfície útil a l'entorn de 10.000 m², integrant els seus serveis i àrees funcionals.

La gestió de l'equipament serà assumida per l'Agència Catalana del Patrimoni Cultural, i amb la possibilitat de participació del futur Museu Nacional d'Història de Catalunya, a partir del moment de la seva creació. Mentre no s'hagi construït la nova infraestructura, s'està habilitant un magatzem preexistent a Cervera.

PART III: PROPOSTES OPERATIVES. ELS INSTRUMENTS BÀSICS PER FER REALITAT EL CANVI

7. Una nova organització

El Pla de Museus parteix d'una concepció en xarxa de l'organització dels museus de Catalunya. Els principis de col·laboració, eficàcia, eficiència i gestió integral presidiran el sistema de museus que s'articula al voltant de l'Agència Catalana del Patrimoni Cultural, els Museus Nacionals i els Serveis d'Atenció als Museus (SAM).

7.1. La direcció general d'Arxius, Biblioteques, Museus i Patrimoni

L'actuació del Departament de Cultura es desplega mitjançant la Direcció General d'Arxius, Biblioteques, Museus i Patrimoni i l'Agència Catalana de Patrimoni Cultural. La primera, està orientada a funcions de definició de polítiques, avaluació dels contractes programes de les institucions nacionals i de les polítiques, definició de normativa i regulació i vertebració dels sectors professionals i socials vinculats al patrimoni mitjançant

els òrgans d'assessorament i participació. Abasta el conjunt del sistema patrimonial en els que el govern té competències.

Acció de prospectiva

Analitza les principals tendències en matèria de gestió museística i patrimonial, mitjançant accions d'estudi de models internacionals en matèria de tipologia de centres, nous serveis, noves formes organitzatives i de prestació de serveis i la identificació de bones pràctiques. Recull l'avaluació del funcionament del sistema patrimonial. Identifica necessitats formatives i promou la seva cobertura.

Acció de programació

Formula els plans nacionals que siguin necessaris d'acord amb les instruccions del govern.

Estableix els objectius marc de les institucions que són de titularitat de la Generalitat i, en els consorcis en els que participa, proposa els contractes programes d'aquests al Govern per a la seva aprovació, i n'avalua els resultats. Defineix les polítiques de foment (subvencions i no retornables) i del seu abast.

Normativa

Du a terme l'anàlisi de la normativa existent en matèria de patrimoni i de les necessitats de reforma de la mateixa i proposa el redactat de nova normativa.

Regulació del sistema

A partir de les dades que obté directament i per altres mitjans, du a terme l'acció inspectora i sancionadora.

Du a terme la tramitació de propostes de protecció de béns mobles i immobles (registre, inventari i documentació de béns).

Connexió d'altres polítiques sectorials públiques amb la política patrimonial

Fa el seguiment de les relacions amb altres departaments del govern per a la definició d'accions marc en matèria de patrimoni. Aquestes afectaran a Ocupació i Empresa pel que respecta a accions en matèria de desenvolupament del sector professional del patrimoni i accions vinculades al Turisme; amb el departament de Territori i Sostenibilitat pel que respecta a les accions en matèria de protecció i conservació de conjunts, paisatges i elements del patrimoni arquitectònic, arqueològic i paleontològic; i al departament d'Educació pel que es refereix a accions en matèria de la presència del patrimoni en el sistema educatiu–; i Economia i Coneixement en matèria d'accions relatives a l'adquisició de patrimoni i de vinculació amb el sistema universitari i de recerca.

Vertebració amb la iniciativa social i professional

Es donarà suport a l'acció dels òrgans de participació i assessors (consells nacionals de patrimoni, d'arqueologia, de lectura pública i d'arxius) i a les Juntes de qualificació i de museus, i

definirà mesures per a l'enfortiment de les organitzacions professionals del sector del patrimoni.

7.2. L'Agència Catalana del Patrimoni Cultural

L'Agència Catalana de Patrimoni Cultural va començar a actuar el gener del 2014. Va néixer amb la missió de gestionar el patrimoni propi de la Generalitat i a la vegada donar suport al Departament de Cultura en les activitats programades per a executar polítiques establertes per la direcció general d'Arxius Biblioteques, Museus i Patrimoni.

Entre les seves funcions, l'Agència Catalana del Patrimoni Cultural, té la de “desenvolupar i impulsar la política museística dissenyada pel departament competent en matèria de cultura i la inspecció, el seguiment, l'assessorament i el suport tècnic i econòmic dels museus del país i en especial impulsar les diverses xarxes temàtiques i territorials de museus, desplegant els museus nacionals com a capçaleres temàtiques i configurant serveis de suport comuns d'abast territorial per mitjà dels serveis d'atenció museística amb l'objectiu d'afavorir la cooperació i la prestació de serveis i recursos compartits entre el mateixos centres”.

El seguiment de la seva acció el realitzarà la direcció general d'Arxius, Biblioteques, Museus i Patrimoni mitjançant el corresponent contracte programa. L'Agència es desplegarà de manera gradual. I la direcció general anirà traspasant progressivament els recursos que li facilitin l'execució de les seves activitats.

Amb la seva creació, es vol posar l'accent també en la necessitat d'incorporar a la pràctica de la gestió del patrimoni, aquells aspectes que assegurin una major socialització del seu ús, una major vinculació amb el conjunt del sistema cultural i reforçar el caràcter clau dels recursos patrimonials i especialment dels museus, com a agents de desenvolupament territorial.

El paper de l'Agència Catalana del Patrimoni Cultural en el Pla de Museus

És l'instrument de gestió del que es dota el Departament de Cultura de la Generalitat per executar els programes relacionats amb l'àmbit competencial de la Generalitat de Catalunya en matèria de patrimoni i impulsar el canvi que es preveu en aquest Pla de Museus. L'ACdPC treballa en la lògica de la millora contínua i, mitjançant el Contracte Programa amb el Departament de Cultura, es fa càrrec de la gestió dels programes i projectes que se li encarreguen, vetllant per l'assoliment dels objectius marcats en el present Pla.

L'Agència Catalana del Patrimoni Cultural és un organisme executiu i que té també les funcions d'impuls, seguiment i tutela de les xarxes de museus: les xarxes temàtiques mitjançant els museus Nacionals capçalera de xarxa, i les xarxes territorials mitjançant els SAM, dels que en tindrà responsabilitat directa.

Així doncs, l'ACdPC es configura com un organisme proveïdor de serveis i alhora com a l'instrument tècnic per a fer el seguiment i dotar de coherència tot el sistema. La seva responsabilitat directa implica la gestió dels monuments, l'execució de les

polítiques de conservació i del Centre de Restauració de Béns Mobles, la gestió dels Dipòsits o Reserves Nacionals d'Art, així com dels Arxius Arqueològics i la gestió de la Col·lecció Nacional d'Art.

L'ACdPC articularà els serveis que prestarà als museus a partir dels següents eixos:

- Planificació
- Seguiment i avaluació
- Administració i gestió de recursos
- Serveis i activitats
- Formació i desenvolupament de públics
- Anàlisi de públics
- Bases de dades de recursos
- Conservació, manteniment i restauració
- Internacionalització
- Recerca i avaluació d'elements patrimonials
- Adquisicions
- Inventari i documentació
- Dipòsit arqueològic
- Dipòsit/sales de reserva
- Préstec d'objectes i cessió d'imatges

Concretament, l'Agència desenvoluparà aquests serveis en 4 àmbits:

- 1) Prestació de serveis al conjunt dels museus del país
- 2) Gestió dels museus i monuments adscrits
- 3) Gestió de xarxes territorials i nacionals
- 4) Gestió de nous recursos nacionals

1) Prestació de serveis al conjunt dels museus del país.

El Departament de Cultura delegarà a l'Agència Catalana del Patrimoni Cultural la funció de seguiment de l'execució del contracte programa i dels plans anuals dels museus nacionals i l'adequació de les accions previstes en els plans anuals envers el seu desplegament.

En la seva fase inicial, l'Agència s'organitza per oferir serveis que millorin la vinculació dels museus i del sistema educatiu, que millorin també la vinculació amb el conjunt del sistema cultural i que assegurin l'aprofitament de les potencialitats que té el patrimoni per al turisme. També preveu posar recursos al servei dels museus i dels centres patrimonials en matèria de coneixement de públics, de comercialització de serveis, de comunicació, de patrocini i mecenatge, de formació i de gestió de monuments.

L'Agència a més, mitjançant la seva Divisió de Conservació, impulsarà una política de conservació i restauració dels béns que custodien els museus catalans i té establerta la prioritat per a l'impuls de programes de conservació preventiva als museus catalans.

En la segona fase desplegarà la resta de serveis enunciats.

2) Gestió dels museus i monuments adscrits.

L'Agència gestionarà els museus i monuments adscrits atenent al principi que cada museu i monument manté nom i identi-

tat, així com s'assigna als equips dels respectius museus la responsabilitat de definir els relats i els continguts que siguin necessaris per a la seva actuació.

Reforça aquest criteri l'obligació de constituir per part de cada Museu Nacional un Consell Rector i un Consell Assessor per als que no tinguin aquest caràcter. Els esmentats Consells es constituïran en el decurs de 2015 amb la finalitat de contribuir a fixar l'estratègia dels museus i la seva vinculació amb els entorns territorials, sectorials i professionals que puguin contribuir a millorar la seva actuació.

L'Agència té l'encàrrec també d'assegurar la política de programació plurianual dels centres adscrits mitjançant la formulació d'acords que fixin objectius i recursos per a cada centre.

L'Agència serà la responsable del procés de creació del nou Museu d'Història de Catalunya, fruit de la integració dels actuals MHC, mNACTEC i MAC, mitjançant la integració d'equips, la programació conjunta i la unificació de seus (mantenint l'especificitat de la seu de Terrassa).

L'Agència té també l'encàrrec de fer el seguiment i ser l'interlocutor tècnic en aquells ens on el Departament de Cultura participa, com ara els Consorcis que gestionen monuments: el de la Seu Vella de Lleida i el de les Esglésies de la Vall de Boí. Aquesta actuació es pot estendre a altres ens amb funcions i àmbits d'actuació similars.

3) Gestió de xarxes territorials i nacionals.

L'Agència garanteix la coherència de les xarxes territorials amb el Pla de Museus mitjançant l'impuls i la gestió dels SAM i la seva dotació de recursos, i de les xarxes temàtiques mitjançant el seguiment dels Contractes Programa amb cada museu nacional.

Es preveu que l'Agència presti serveis específics a les xarxes territorials mitjançant una acció concertada amb les Diputacions que generarà una acció territorial a la mida de les necessitats de cada territori. L'Agència podrà gestionar, els serveis que cada xarxa requereixi, des de la prestació de serveis puntuals en funció de la seva expertesa fins a la prestació de serveis integrals com a SAM d'un territori. Serà en el marc de cada xarxa on es fixarà l'acció prevista per l'Agència en funció de criteris d'eficiència, agilitat de gestió i capacitat de creació d'economies d'escala.

4) Gestió de nous recursos nacionals.

L'Agència gestionarà recursos com les col·leccions nacionals, les reserves i els dipòsits nacionals, seguint criteris de gestió i eficiència.

Concretament, pel que fa al programa de dipòsits nacionals, l'Agència rebrà l'encàrrec del seu impuls, atès el caràcter transversal del projecte, doncs afectarà a fons de diversa naturalesa, a la necessitat de prestar serveis associats al manteniment de les titularitats respectives i al pes de la conservació/ restauració en el projecte.

7.4. La Junta de Qualificació, Valoració i Exportació

La Junta de Qualificació és l'òrgan competent de la Generalitat de Catalunya en matèria de protecció i foment del Patrimoni Cultural moble. És un òrgan pluridisciplinari de caràcter interdepartamental.

Creada pel Decret 196/1982, de 15 de juny i concretada en el Decret 175/1999, de 29 de juny actualment vigent, té com a principals funcions informar sobre exportacions de béns culturals mobles, informar sobre la protecció d'aquest tipus de béns, i taxar els béns que puguin ser adquirits per part de la Generalitat o aquells que es vulguin lliurar com pagament d'impostos.

Aquestes funcions es concreten en:

- a) Informar sobre les sol·licituds de permís d'exportació definitiva o temporal de béns culturals mobles que tramiti el Departament de Cultura.
- b) Informar sobre l'exercici per part de la Generalitat dels drets de tempteig i retracte sobre béns culturals mobles.
- c) Informar sobre els expedients d'inclusió de béns mobles en el Catàleg del Patrimoni Cultural Català.
- d) Informar sobre l'adquisició per la Generalitat, onerosa o mortis causa, de béns culturals mobles d'interès nacional o catalogats, de béns integrants del patrimoni documental o del patrimoni bibliogràfic amb destinació a arxius o a biblioteques, i de béns que formin o hagin de formar part del fons d'un museu.

- e) Taxar els béns mobles integrants del patrimoni cultural que es pretengui lliurar a l'Administració de la Generalitat en pagament de deutes i els que siguin objecte de donació o llegat en favor de la Generalitat.
- f) Taxar els béns mobles integrants del patrimoni cultural que es pretengui lliurar en pagament de deutes tributaris, en els supòsits en què aquesta funció correspongui a la Generalitat.
- g) Fer les taxacions de béns culturals mobles que correspon realitzar a la Generalitat en aplicació de la legislació tributària i sobre incentius fiscals.
- h) Emetre els informes que la Direcció General d'Arxius, Biblioteques, Museus i Patrimoni i, a través d'aquesta, altres òrgans de l'Administració de la Generalitat li demanin en relació amb els béns culturals mobles.

Les funcions d'informació tenen caràcter preceptiu mentre que les funcions de taxació tenen caràcter vinculant.

Atès el paper rellevant de la Junta en el marc d'aquest Pla de Museus i, molt especialment, la seva nova dimensió com a òrgan consultiu i assessor en matèria de Política d'Adquisicions es proposa una reestructuració que n'afectarà la composició i el funcionament, incorporant representants de l'Arxiu Nacional de Catalunya, de la Biblioteca Nacional i dels Museus Nacionals.

8. Proposta d'organització del sistema museístic català

Les constel·lacions museístiques fixades en el document de bases per un Pla de Museus de Catalunya, marquen el sistema organitzatiu de les xarxes de museus proposades. En aquest apartat es fixen els objectius, la composició i el funcionament de les xarxes territorials i temàtiques.

8.1. Les xarxes temàtiques nacionals

Articulades al voltant dels museus nacionals, les xarxes temàtiques tindran per objectiu fonamental el de generar un relat coherent; les xarxes temàtiques treballaran fonamentalment en el domini dels continguts, de les exposicions i actuaran com a instruments de cooperació entre museus en termes de coproducció, col·laboració en programes propis, assessorament en matèria de conservació, documentació i difusió per part dels museus nacionals. A partir de la temàtica comuna i del relat que desenvoluparan, les xarxes temàtiques possibilitaran la generació d'economies d'escala, de manera que els museus membres es beneficiaran de l'acció dels Museus Nacionals corresponents i de la resta de museus pertanyents a la xarxa.

Les xarxes nacionals són agrupacions de museus i equipaments museístics i patrimonials que s'identifiquen per compartir una temàtica, tot articulant un discurs i una visió de Catalunya com a país. Al capdavant de cada xarxa temàtica se situa un museu nacional de referència. Tots els museus de Catalunya podran formar part d'una xarxa nacional, sempre i quan

disposin de col·leccions que ho justifiquin i, alhora, responguin als criteris i estàndards exigits.

8.1.1. Composició de les xarxes

Com ja s'ha assenyalat, les xarxes de museus nacionals estaran formades per museus registrats i, si escau, també per ens patrimonials afins temàticament. Dins de cada xarxa, s'estableixen dos nivells de participació: els museus membres i els museus i ens patrimonials col·laboradors.

- a) *Els museus membres.* Són els museus admesos segons el reglament i/o els criteris que la pròpia xarxa estableixi. Els museus membres han d'estar necessàriament inscrits en el Registre de Museus de Catalunya, disposar de col·leccions i d'un discurs expositiu que contribueixi a completar les col·leccions o d'un discurs expositiu d'interès nacional i, alhora, adequar-se als estàndards de qualitat exigits. De manera general, un museu només podrà formar part com a membre d'una única xarxa nacional.
- b) *Els museus i equipaments patrimonials col·laboradors.* Les xarxes podran també incorporar com a col·laboradors els museus, col·leccions i equipaments patrimonials que presentin un determinat interès museogràfic, científic o territorial relacionat amb la disciplina temàtica del museu nacional i de la seva xarxa.

Es desenvoluparà el reglament que reguli els mecanismes d'incorporació a les xarxes i les obligacions que suposa, així com els criteris d'admissió.

8.1.2. Funcions i objectius

Les xarxes nacionals es caracteritzen pel fet de ser temàtiques (constructores de relats per al conjunt del país, a partir del seu patrimoni museístic) i pel fet de ser col·laboratives (poden desenvolupar actuacions genèriques pròpies d'aquest tipus d'estructures). Des d'aquesta doble perspectiva les xarxes nacionals tenen les funcions següents:

- a) *Crear les col·leccions a nivell nacional de l'àmbit del patrimoni cultural que li correspon a cada xarxa.*
- b) *Promoure la recerca en el marc d'aquestes col·leccions nacionals, com a peça fonamental per la construcció de relats d'escala nacional.*
- c) *Promoure la difusió dels relats d'àmbit nacional.*
- d) *Promoure la internacionalització dels museus membres.*
- e) *Millorar i consolidar la gestió de les xarxes nacionals, els seus instruments, processos i mecanismes de seguiment i de verificació de resultats.*

8.1.3. La funció del museus nacionals en relació amb les xarxes nacionals

Els museus nacionals tenen la responsabilitat d'assegurar el funcionament de la xarxa, tant pel que fa a la gestió, com al seu finançament. Aquesta dimensió justifica i, a la vegada, defineix els valors afegits que pot aportar el museu nacional en relació a la xarxa o xarxes vinculades:

- a) *Expertesa en la seva especialitat.*
- b) *Accés a la internacionalització.*

- c) *Aprofitament de recursos: logístics, humans, econòmics.*
- d) *Externalitats positives generades per la seva activitat.*

Això no obstant, els museus membres de les xarxes nacionals tenen unes singularitats que els poden aportar valor afegit. En aquest sentit, i seguint el principi de comunitat d'interessos, es facilitarà que aquests museus liderin o aportin propostes en els projectes on es trobin més ben posicionats.

8.1.4. El finançament de les xarxes nacionals.

Les xarxes nacionals es finançaran a través de les següents fonts:

1. Aportacions ordinàries del museu nacional de referència.
2. Aportacions extraordinàries del museu nacional i de la resta de membres i/o col·laboradors.
3. Aportacions d'empreses, particulars i altres agents privats, en concepte de patrocini i mecenatge.
4. Ingressos derivats de la prestació de serveis i la venda de productes i béns.

Els museus nacionals no finançaran els museus membres per a la seva activitat ordinària. Tan sols transferiran recursos a museus membres, en cas que aquests gestionin projectes concrets de la xarxa i els calgui atendre obligacions econòmiques que se'n puguin derivar.

8.1.5. Relació de xarxes temàtiques nacionals.

A partir del present Pla s'articulen les següents xarxes:

1. Xarxes articulades al voltant de museus d'història, arqueologia i de societat, i encapçalades pel Museu Nacional d'Història de Catalunya.

La Xarxa de Museus d'Arqueologia i Jaciments de Catalunya (ArqueoXarxa)

Integrada pels museus registrats que actualment en formen part, per aquells altres museus registrats de temàtica i orientació arqueològica que s'hi integrin en el futur i, amb caràcter de col·laboradors, per aquells equipaments patrimonials que gestionin col·leccions i/o jaciments arqueològics de rellevància nacional.

La Xarxa de Museus d'Història, d'Etnologia i Monuments de Catalunya (xMHCat)

Integrada pels museus registrats que actualment en formen part, per aquells altres museus registrats de temàtica i orientació històrica i etnològica que s'hi integrin en el futur i, amb caràcter de col·laboradors, per aquells ens patrimonials que gestionin col·leccions o llocs històrics o d'interès etnològic de rellevància nacional.

El Sistema Territorial del Museu de la Indústria de Catalunya (STmNACTEC)

Integrat pels museus registrats que actualment en formen part, per aquells altres museus de temàtica i orientació de la història industrial i tècnica que s'hi integrin en el futur, i, amb caràcter de col·laboradors, per aquells ens patrimonials que gestionin col·leccions de la història industrial i tècnica o llocs de patrimoni industrial de rellevància nacional.

2. La xarxa de museus d'art encapçalada pel MNAC

La Xarxa de Museus d'Art

Integrada pels museus registrats de temàtica i orientació artística que la constitueixen, d'aquells museus registrats de la mateixa orientació disciplinària que s'hi integrin en el futur i, amb caràcter de col·laboradors, per aquells ens patrimonials que gestionin col·leccions i/o monuments d'interès artístic de rellevància i significació nacional.

3. La xarxa de museus de ciències encapçalada pel Museu Nacional de Ciències

La Xarxa de Museus de Ciències de Catalunya

Integrada pels museus registrats de ciències que la constitueixen, d'aquells museus registrats de la mateixa orientació disciplinària que s'hi integrin en el futur i, amb caràcter de col·laboradors, per aquells ens patrimonials que gestionin col·leccions i/o espais d'interès natural de rellevància i significació nacional.

4. La xarxa de museus i centres de creació d'art contemporani encapçalada pel MACBA

La Xarxa de Centres i Espais de Creació Contemporània

Integrada per la xarxa d'arts visuals, la Filmoteca de Catalunya, el CCCB i aquells espais expositius i de foment de la creació contemporània que així ho desitgin. En aquest cas, els criteris relatius a la composició, funcions, objectius de les xarxes i dels museus de referència, així com la governança s'hauran d'adaptar al fet que, en molts casos, el centres que podran formar-ne part no són institucions museístiques.

8.2. Les xarxes territorials

Les xarxes territorials són l'instrument del Pla de Museus de Catalunya per crear un nou model de suport als museus, basat en el concert entre la Generalitat de Catalunya, les administracions provincials i els titulars dels museus per aconseguir la seva màxima rendibilitat cultural, social i econòmica, donant prioritat a la prestació de serveis. Les xarxes han de contribuir a reorganitzar el mapa català de museus per tal d'assolir una major equitat en la distribució dels recursos que s'hi destinen i treure'n tot el profit possible. Respecte a l'equitat, les xarxes canalitzen els suports econòmics supralocals i els distribueixen mitjançant procediments de concurrència. Quant a extreure el màxim profit possible dels recursos, les xarxes prioritzen la realització d'activitats mancomunades i la prestació de serveis d'economia d'escala que, si bé són necessaris avui en dia per als museus, difícilment poden dur-los a terme individualment.

8.2.1. Funcions i objectius

Les xarxes territorials tenen les funcions següents:

- a) *Renovar en profunditat els sistemes de suport de les administracions supralocals als museus locals per dirigir-los cap a un sistema concertat i més equilibrat.*
- b) *Orientar els recursos econòmics destinats als museus, en dues direccions*
 1. Canalitzar els suports econòmics als museus a través de les xarxes territorials.
 2. Invertir una part significativa en activitats mancomunades i serveis d'economia d'escala, que aprofitin millor els recursos disponibles i que generin un major impacte.
- c) Crear els instruments de governança necessaris a cada xarxa per a la concertació de les polítiques de govern, les d'assistència local i les locals i privades.
- d) Disposar d'un Servei d'Atenció als Museus (SAM) per a cada xarxa, com a estructura tècnica professional que garanteixi el seu funcionament estable.

8.2.2. Tipologia, dimensió i composició

S'estableixen dues tipologies de xarxes territorials:

Tipus A: Xarxa de zones amb baixa densitat demogràfica (menys de 700.000 hab.) baixa dotació de museus (fins a 15) i baixa dotació de recursos (menys de 100 treballadors en total i pressupost agregat de menys de 5.000.000 €).

Tipus B: Xarxa de zones amb densitat demogràfica alta (més de 700.000 hab.), alta dotació de museus (més de 15) i de recursos (més de 100 treballadors en total i més de 5.000.000 € de pressupost agregat).

En conseqüència es planteja la creació de sis xarxes territorials de museus:

Tipus A:

- 1) Terres de Lleida i Aran
- 2) Camp de Tarragona
- 3) Terres de l'Ebre
- 4) Catalunya Central

Tipus B:

- 5) Comarques de Girona
- 6) Regió Metropolitana de Barcelona

Pel que fa a Barcelona, la ciutat presenta uns trets clarament diferents en relació amb la resta de territoris. Destaquem, entre d'altres, el factor de capitalitat que comporta una alta concentració de museus nacionals i la presència de museus de titularitat privada molt diversos com el Museu del Futbol Club Barcelona o les fundacions Miró i Tàpies. Per tant, es proposa elaborar un pla específic en col·laboració amb l'Ajuntament de Barcelona, la Diputació de Barcelona i els museus de la ciutat.

Les xarxes territorials estan compostes per tots els museus registrats del territori que desitgin formar-ne part, si bé s'estableixen dos nivells de participació. Els museus nacionals, **d'in-**

terès nacional, els de titularitat de la Generalitat o els museus en els quals hi participa, així com els museus de titularitat d'un ens provincial o participat per ell, poden participar en el govern de la xarxa, ser SAM o rebre els beneficis de les accions mancomunades i dels serveis d'economia d'escala, però no podran beneficiar-se dels ajuts econòmics que atorguen les administracions supralocals. La resta de museus tindran tots els drets que comporta formar part d'una xarxa i beneficiar-se de totes les actuacions i ajuts que aquestes aportin. També podran formar part de les xarxes territorials les col·leccions i centres d'interpretació que ho demanin, sempre i quan compleixin amb els requisits i estàndards de qualitat fixats per la pròpia xarxa.

8.2.3. Finançament de les xarxes.

Les xarxes territorials són finançades per la Generalitat de Catalunya i les Diputacions provincials. L'aportació d'ambdues administracions varien en funció de les dues línies d'actuació de les xarxes:

Línia 1.– Suport econòmic individualitzat a les actuacions dels museus. L'aportació de la Generalitat i de les Diputacions serà del 50% del total pressupostat. Es pretén assolir en dos anys una ràtio bàsica per museu equivalent a la mitjana actual (7.500 €), per part de cada institució (Generalitat i diputacions) i anar-la incrementant progressivament, fins a assolir en quatre anys un mínim de 9.000 € de mitjana per museu, per part de cada institució.

Línia 2.– Activitats mancomunades i prestació de serveis d'economia d'escala per als museus (SAM). Pel que fa al finançament dels Serveis d'Atenció als Museus (SAM), i, a través d'ells, de les activitats mancomunades de les xarxes, la Generalitat de Catalunya planteja aportar el 85% dels recursos necessaris i proposa que les diputacions provincials aportin el 15% restant, una proporció molt menor i en consonància amb el seu paper assistencial. S'estableix com a principi de base de funcionament, que el cost de la partida d'activitat ha de ser el 65% del pressupost total d'un SAM. Per tant, les partides de personal i manteniment no poden superar el 35%.

8.3. Els Serveis d'Atenció als Museus (SAM)

La prestació dels serveis d'economia d'escala i, alhora, el foment, coordinació, i la gestió dels projectes cooperatius demanen que les xarxes territorials disposin d'una estructura tècnica estable. Aquestes funcions seran assumides pels Serveis d'Assistència als Museus (SAM) que contempla la Llei de Museus. Per tant, cada xarxa territorial ha de disposar d'un SAM que serà coordinat i dirigit des de l'ACdPC.

Les activitats i serveis dels SAM

Els SAM desenvoluparan les seves funcions en el marc de les següents línies d'actuació:

- a) Suport individual als museus de la xarxa:
 - Assessoraments museològics, de gestió o d'altres tipus, d'interès per als museus.
 - Compra i/o cessió de material especialitzat,

- Magatzem de materials arqueològics o d'urgència per a béns mobles,
- b) Accions i serveis cooperatius:
 - Formació.
 - Producció d'exposicions i d'activitats educatives i paral·leles.
 - Gestió d'exposicions itinerants.
 - Creació de nous públics: estudis de públics, serveis de comunicació i màrqueting.
 - Suport a la promoció turística dels museus.
- c) Suport a la xarxa territorial:
 - Coordinació i secretaria.

Això no obstant, cada xarxa elaborarà el seu propi projecte, d'acord amb les necessitats i interessos específics del territori.

L'equip de gestió

Per poder gestionar els serveis i activitats descrits, el SAM ha de comptar amb un equip que respongui a les següents funcions:

- a) Direcció estratègica del SAM
- b) Museologia i Museografia
- c) Activitats i productes de creació de públics, comunicació, educació i turisme
- d) Administració i gestió.

Atès que hi ha dos nivells de xarxes territorials, també hi ha de dos tipus de SAM, amb els recursos humans i econòmics proporcionals al seu volum.

Sistema de designació dels SAM

Tal com ja estableix l'actual Llei de Museus, els SAM poden estar vinculats a un museu de la seva xarxa. El sistema de designació es farà prioritàriament per concurrència, ja sigui mitjançant un sistema de contractació o d'encàrrec de gestió (conveni). La Generalitat de Catalunya en serà la responsable. El vincle entre el museu-SAM, la Generalitat i les xarxes es regularà mitjançant el conveni interinstitucional de cada xarxa, on serà un element fonamental per definir l'activitat de cada SAM, el contracte programa o pla estratègic que hagi elaborat.

9. Una nova governança

Amb l'objectiu de facilitar la cooperació institucional a Catalunya en matèria de museus, es proposa articular dos instruments: La Mancomunitat de Museus de Catalunya i la Junta de Museus de Catalunya.

9.1. La Mancomunitat de Museus de Catalunya.

Naturalesa i tipologia.

La Mancomunitat de Museus de Catalunya es planteja com un instrument o taula de concertació nacional de polítiques i programes d'inversió de les administracions públiques amb responsabilitats museístiques.

Composició i estructura.

Presidència: Conseller/a del departament de la Generalitat de Catalunya competent en matèria de Cultura.

Vocals:

- 6 representants de la Generalitat de Catalunya,
- 4 representants de les diputacions provincials de Catalunya,
- 2 representants dels municipis de Catalunya, a través de les seves entitats municipalistes,
- 1 representant de l'Ajuntament de Barcelona.

Missió i funcions.

- Concertar el programa anual d'inversió de les administracions públiques de Catalunya en matèria de museus.
- Acordar els objectius i les ràtios de finançament dels programes de suport al funcionament i activitats de les xarxes territorials de museus.

Funcionament.

Es planteja un mínim de dues reunions anuals.

9.2. La Junta de Museus de Catalunya

La Junta de Museus de Catalunya es reformarà per tal de convertir-la amb un òrgan consultiu de caràcter tècnic.

Des de la seva fundació i fins al darrer quart del segle xx, la Junta de Museus de Catalunya va jugar un paper molt important com a impulsora dels museus i propietària de les col-

leccions nacionals; des de la restauració de la democràcia fins ara ha estat un organisme de coordinació de les administracions públiques; en la nova etapa ha de trobar un nou paper com a ens tècnic consultiu.

Naturalesa i tipologia

La Junta de Museus de Catalunya ha de ser el principal òrgan tècnic, consultiu i assessor de les administracions públiques de Catalunya en matèria de museus.

Composició i estructura.

Presidència: Titular de la direcció general de la Generalitat de Catalunya competent en matèria de museus i patrimoni.

Vocals:

- 2 representants de les xarxes territorials de museus.
- 1 representant dels museus de la ciutat de Barcelona.
- 1 representant dels museus de titularitat dels bisbats de Catalunya.
- 1 representant del sector professional.
- 1 representant de l'Agència Catalana del Patrimoni Cultural.
- 2 representants de la direcció general del Patrimoni Cultural.
- 2 representants dels museus nacionals.

Missió i funcions

La Junta de Museus desenvoluparà les funcions següents:

- Vetllar pel correcte funcionament del sistema museístic de Catalunya.

- Avaluar l'activitat i l'actuació de les administracions públiques de Catalunya en matèria de museus.
- Assessorar el Govern de la Generalitat en l'elaboració de normativa i de línies i programes d'actuació en matèria de museus.
- Proposar al Govern de la Generalitat línies d'actuació en matèria de museus.
- Avaluar el funcionament de les xarxes territorials i nacionals de museus.
- Elaborar els informes preceptius per a la inscripció o sortida d'un museu d'interès públic del Registre de Museus de Catalunya.
- Avaluar els programes anuals d'actuació dels Museus Nacionals.
- Ratificar els nomenaments dels directors/es del Museu Nacionals i elevar-los al Govern de la Generalitat.
- Acordar els dipòsits definitius d'objectes pertanyents a les col·leccions nacionals en museus d'interès públic.
- Elaborar l'informe preceptiu previ per a l'adopció per part d'una administració pública o entitat pública de l'acord per crear o suprimir un museu.
- Proposar la declaració com a béns culturals d'interès nacional de béns mobles que formen part de les col·leccions d'un museu. A aquests efectes, la Junta té la condició d'institució de prestigi i competència reconeguda en el sentit previst a l'art. 8.3. de la Llei del Patrimoni Cultural Català.

9.3. Una nova Llei de museus

L'ordenació i funcionament de l'actual sistema museístic català estan determinats i condicionats per l'actual Llei de Museus de Catalunya, aprovada l'any 1990 (Llei 17/1990, de 2 de novembre, de museus) i per la normativa que la desplega.

En la mesura que moltes de les propostes del Pla de Museus de Catalunya 2015-2025 comporten o poden comportar una alteració, si més no parcial, d'algunes de les categories museístiques i dels òrgans de governança de l'actual sistema museístic català que l'esmentada llei estableix, o bé aborden camps i eixos d'actuació en matèria museística que aquesta no contempla –o, si més no, ho fa d'una manera poc eficient i/o allunyada de les necessitats actuals dels museus del país–. Per tant, la seva modificació, parcial o total, esdevé una necessitat imperiosa i ineludible, que, tard o d'hora, haurà de ser abordat pel Govern i el Parlament de Catalunya.

Així, l'adequació de l'ordenament jurídic vigent a la nova classificació, proposta de funcionament i governança –tant en l'àmbit nacional com territorial i local– dels museus de Catalunya que presenta aquest Pla de Museus, ha de possibilitar i garantir un millor, més eficaç i més eficient funcionament dels museus catalans, amb el corresponent augment del seu impacte tant en l'aspecte patrimonial (una major i millor conservació i difusió del patrimoni cultural català), com sociocultural (un increment substancial de l'activitat i el nivell cultural arreu

del país), econòmic (generant més recursos per als museus que incrementin la seva sostenibilitat), o de projecció exterior (possibilitant un major coneixement de Catalunya, de la seva història i cultura).

L'elaboració del projecte de Llei haurà de seguir el procediment de participació col·laborativa que està present en tot el Pla de Museus. El propi Pla manifesta amb claredat la voluntat de ser consensuat entre els agents polítics, culturals i socials del país i amb el propi sector.

10. Implicació dels agents dels sector

La integració de les universitats, les associacions professionals i les empreses en les polítiques que persegueixen la millora del sistema museístic esdevé un factor clau per tal d'assegurar el desplegament d'aquest Pla i actuar per a la millora de les capacitats dels professionals en aquest sector. Per tal de contribuir-hi, el Pla proposa establir mesures en tres àmbits:

- La millora de la formació adreçada als professionals,
- Foment de la interacció amb les associacions professionals
- Millora de la prestació de serveis professionals externs als museus.

10.1. Millora de la formació. Universitats: formació, recerca i prospectiva

L'evolució de l'oferta formativa de grau superior adreçada a professionals de la gestió patrimonial en els darrers anys, ha

configurat un model essencialment basat en l'adquisició de coneixements en ofertes de post-grau. Per altra banda, existeix una àmplia oferta de formació especialitzada que proposa una gran diversitat de cursos i propostes formatives. Aquest model presenta l'oportunitat de donar una resposta dinàmica i adaptada als nous requeriments del sistema de museus i del patrimoni.

Pel que fa a la recerca en el camp del patrimoni i els museus, ha anat en augment en els últims anys, s'ha desenvolupat de manera transversal, amb la implicació d'altres camps de les ciències socials (didàctica, economia, turisme, història de l'art, etc.). Aquest fet li ha permès aportar lectures més riques i diverses però com a disciplina, té encara el repte d'un major desenvolupament i superar el risc de dispersió en matèria d'anàlisis i metodologies de treball i assolir els estàndards que podem trobar en altres països europeus. Aquest risc dificulta el reconeixement de línies pròpies de recerca i limita la competitivitat a les propostes davant les convocatòries d'ajuts per al seu desenvolupament en el marc del sistema de recerca.

Per fer-ho, el Pla es proposa:

- Promoure els estudis de prospectiva del sector professional per tal de definir els requeriments dels models professionals del futur, de manera que donin resposta a l'avançada al requeriments que es prefiguren en el camp professional de la gestió museística i patrimoni.
- Avaluar el panorama formatiu amb les Universitats de manera que pugui donar una millor resposta a les diverses

necessitats de formació específica -bàsica i continua- en un sector que cada vegada requereix major diversitat de coneixements i especialització.

- Establir programes conjunts entre les universitats, les institucions museístiques, les associacions de professionals i les empreses de serveis del sector per a oferir pràctiques de formació en el treball per a futurs professionals, cursos de formació continua per als treballadors en actiu adaptades a les exigències canviants de professionalització.
- Articular i potenciar la recerca teòrica i la recerca aplicada, per tal de potenciar la museologia com a disciplina acadèmica independent. Així mateix es proposa fomentar l'existència de fòrums científics on exposar i presentar les recerques i donar suport al desenvolupament de publicacions amb reconeixement acadèmic.

10.2. Foment de la interacció amb les associacions de professionals: reflexió i deontologia

La implicació dels sectors professionals en un nou sistema de museus esdevé una necessitat per assegurar un òptim desenvolupament del mateix. Són els professionals els que hauran d'executar els canvis que es proposen i hauran d'adaptar-se a les exigències que es dibuixen a futur per aquestes professions.

Les associacions professionals vinculades al sector dels museus i del patrimoni a Catalunya són de creació relativament recent i van néixer gairebé com a conseqüència de la neces-

sitat de defensar els interessos professionals i de millorar un sector emergent que naixia sense convenis específics, plans de formació i sense reconeixement social com a tal. A aquesta necessitat, a més, s'hi van afegir altres voluntats que segueixen vigents com a objectius comuns en totes elles: afavorir la trobada, la reflexió i el debat entre professionals i treballar per a la millora de les condicions del sector,

Amb tot, lluny de constituir una única associació, se'n van crear diverses com a resposta a la diversitat de professions que s'anaven perfilant. Exemples en són l'Associació de Museòlegs de Catalunya (AMC), fundada el 1995 l'Associació de Professionals de la Gestió Cultural (APGC), fundada el 1993 i la recent Associació de Conservadors i Restauradors Associats de Catalunya (CRAC), que aglutina des de 2013, l'anterior Grup Tècnic de Restauradors i Conservadors i l'ARCC (Associació de Conservadors i Restauradors de Catalunya) o l'Associació d'Arqueòlegs de Catalunya,

El paper que han vingut desenvolupant cadascuna d'elles ha estat estimulant, ha generat debat a l'entorn de les propostes d'actuació en polítiques culturals i museístiques. A aquesta funció caldria accentuar-ne d'altres, vinculades a la promoció de la deontologia entre el sector patrimonial i a la millora de la pràctica professional.

En aquest sentit, el Pla es proposa:

- Promoure que les associacions defineixin espais de treball conjunt que sumin les diferents experteses per tal que

esdevinguin un estímul en la millora de les pràctiques professionals.

- Impulsar l'elaboració i difusió de bones pràctiques i deontologia del treball i l'elaboració d'estàndards d'excel·lència en els museus i institucions patrimonials. En aquest sentit, seguir treballant pels processos de selecció de les direccions de museus associats a concursos i projectes.
- Treballar conjuntament per al reconeixement del sector i millorar les condicions de treball dels professionals que hi actuen, mitjançant el foment de la seva visibilitat a través de mesures com la seva participació a la Junta de Museus.
- Desenvolupar programes que facilitin la mobilitat dels professionals com a recurs per a la millora de coneixement i l'adquisició d'experiència.

10.3. La millora de la prestació de serveis externs: empreses i sector professional.

Els professionals amb exercici lliure i les empreses han estat una resposta a la necessitat de disposar de serveis especialitzats per part dels museus. Aquest sector s'ha desenvolupat en els darrers anys, constituint un sector que du a terme tasques de suport tècnic, projectes i serveis externalitzats en àmbits tant diversos, però determinants, com la consultoria, la producció d'exposicions i museografies, l'acollida i l'atenció al públic, els serveis didàctics, la documentació, la recerca o conservació i restauració de béns culturals, entre molts altres.

En el marc d'una planificació estratègica per als museus a Catalunya, cal tenir en compte aquesta realitat com un factor a sumar també per a la millora del funcionament i la gestió dels centres museístics i patrimonials. Un sector privat dinàmic, amb capacitat de comptar amb bons professionals i que presti serveis d'excel·lència, consolidat i estable és un element que contribueix al desenvolupament del sector dels museus. La consolidació d'aquest sector ha de permetre també generar creixement de l'activitat econòmica del sector i afavorir noves oportunitats de treball. Així mateix, el seu desenvolupament en mercats exteriors pot contribuir a la seva consolidació i creixement. Aquest desenvolupament requereix per la seva banda que els centres museístics desenvolupin capacitats per al seguiment de les externalitzacions de manera que s'asseguri la seva eficiència i a la vegada, introduir criteris de qualitat en la selecció de serveis i capacitat d'ajustar recursos a exigències.

En aquesta línia el pla preveu

- A partir del mapeig del sector del patrimoni, avaluar les capacitats del sector privat de prestació de serveis a museus, fomentar el reforçament de les empreses que el constitueixen i millorar les seves capacitats de créixer.
- Obrir al sector del patrimoni el sistema d'ajudes al desenvolupament de les empreses culturals
- Crear una taula amb el sector privat, les associacions professionals i gestors de museus per a avaluar els mecanismes de prestació de serveis externs (des de la con-

tractació fins a l'avaluació) per tal de generar propostes de millora continua.

Previsió de despeses associades al Pla de Museus de Catalunya*

	Costos Parcials	Costos totals	Finançament				
			Generalitat	Projectes europeus	Administració local	Estat	
Ampliació del MINAC i creació del clúster de museus de Montjuïc. 35.000 m ²		110.000.000 €	50%	55.000.000 €			
Cost obra i instal·lacions	60.000.000 €						
Cost museografia i equipament	39.000.000 €						
Cost projectes i direccions	11.000.000 €						
Nova seu del Museu Nacional d'Arqueologia a Tarragona. 12.000 m ²		41.800.000 €					100%
Cost obra i instal·lacions	20.000.000 €						
Cost museografia i equipament	16.800.000 €						
Cost projectes i direccions	5.000.000 €						
Nova seu del Museu Nacional d'Història de Catalunya. 28.000 m ²		109.000.000 €	100%	109.000.000 €			
Cost obra i instal·lacions	56.000.000 €						
Cost museografia i equipament	43.000.000 €						
Cost projectes i direccions	10.000.000 €						
El MACBA, nou museu nacional							
Consolidació del Museu Nacional de Ciències de Catalunya.		6.000.000 €	100%	6.000.000 €			
Creació del Centre Nacional de Fotografia		14.000.000 €	50%	7.000.000 €	50%	7.000.000 €	
Cost obra i instal·lacions	8.000.000 €						
Cost museografia i equipament	5.000.000 €						
Cost projectes i direccions	1.000.000 €						
Creació del nou Museu de l'Arquitectura i l'Urbanisme		44.800.000 €	50%	22.400.000 €	50%	22.400.000 €	
Cost obra i instal·lacions	25.000.000 €						
Cost museografia i equipament	16.000.000 €						
Cost projectes i direccions	3.800.000 €						
Creació de la Mancomunitat de Museus							

Previsió de despeses associades al Pla de Museus de Catalunya*

	Costos Parcials	Costos totals	Generalitat			Finançament			Estat
						Projectes europeus	Administració local		
Reforma de la Junta de Museus de Catalunya									
Un nou sistema de finançament									
Nova llei de Museus de Catalunya									
Programa d'incentius per l'augment de públic i la millora de l'experiència de la visita		30.000.000 €	70%	21.000.000 €		30%	9.000.000 €		
Foment de la vinculació entre museus i patrimoni		3.000.000 €	70%	2.100.000 €		30%	900.000 €		
Suport a la documentació i digitalització dels museus		10.000.000 €	70%	7.000.000 €		30%	3.000.000 €		
La renovació de les exposicions permanents dels museus i de la seva acció educativa		70.000.000 €	70%	49.000.000 €		30%	21.000.000 €		
Creació d'un Fons Nacional per a l'adquisició de Béns Culturals		50.000.000 €	100%	50.000.000 €					
Pla de conservació preventiva		5.000.000 €	100%	5.000.000 €					
Els Dipòsits o Reserves Nacionals d'Art.		19.200.000 €	100%	19.200.000 €					
20.000 m²									
Cost obra i instal·lacions	12.000.000 €								
Cost museografia i equipament	6.000.000 €								
Cost projectes i direccions	1.200.000 €								
Arxius nacionals d'Arqueologia. 10.000 m²		9.800.000 €	100%	9.800.000 €					
Cost obra i instal·lacions	6.000.000 €								
Cost museografia i equipament	3.000.000 €								
Cost projectes i direccions	800.000 €								
Xarxes territorials i SAM		27.200.000 €							
Suport econòmic individualitzat a les actuacions dels museus	16.200.000 €		50%	8.100.000 €		50%	8.100.000 €		

Previsió de despeses associades al Pla de Museus de Catalunya*

	Costos Parcials	Costos totals	Finançament												
			Generalitat	Projectes europeus	Administració local										
Activitats mancomunades i prestació serveis a museus des de SAM	11.000.000 €		85%		15%	1.650.000 €									
Xarxes temàtiques		13.000.000 €	100%												
Realització d'estudis d'impacte i observatori de públics		2.000.000 €	100%												
Programa d'ajuts per adaptació de museus		2.000.000 €	70%						30%	600.000 €					
Sistema d'ajuts per a la implementació de programes educatius		7.000.000 €	70%						30%	2.100.000 €					
Sistema d'ajudes per a l'estímul de la presència de museus a les xarxes		2.000.000 €	70%						30%	600.000 €					
Sistema d'ajudes per a la recerca als museus		3.000.000 €	100%												
Suport a la internacionalització		4.000.000 €	100%												
Previsió d'augment de despesa estructural en funció de nous equipaments		91.000.000 €	100%												
		673.800.000 €				500.650.000 €		84.400.000 €		46.950.000 €					41.800.000 €

* Aquesta previsió de despeses contempla les originades per l'aplicació de les noves propostes del Pla de Museus. Per tant en queden excloses les despeses ordinàries que ja ara s'estan realitzant i que hauran de mantenir-se amb un petit increment anual associat a l'IPC

La despesa associada a l'execució del Pla de Museus prevista per part de la Generalitat de Catalunya és d'una mitja de 50 milions d'euros anuals durant els 10 anys de vigència del Pla.

Inversions	328.800.000,00 €	65.675	%
Despesa corrent	171.850.000,00 €	34.325	%



Generalitat de Catalunya
Departament de Cultura