

4. Context i reptes de la gestió de museus

MÒNICA BORRELL GIRÓ
Directora del Museu Nacional Arqueològic de Tarragona

1. PRESENTACIÓ

Teniu en aquestes línies la conferència de la taula rodona preparatòria del document científic transversal de l'Institut d'Estudis Catalans sobre *El patrimoni: coneixement, conservació i difusió*. Una participació que tenia la voluntat de ser una reflexió des de la pràctica activa, la del dia a dia, en el camp dels museus. Tot i que pot semblar una realitat compacta, d'un sector i un col·lectiu reduït, rere la paraula *museu* hi ha realitats molt diverses, per la seva naturalesa, per la titularitat, per la localització o per les dimensions de les institucions. Així mateix, els museus són molt complexos per la diversitat de funcions que han d'assumir —fins i tot les organitzacions més petites i en l'àmbit local—, en què junt amb la funció de museu hi ha la d'arxiu, biblioteca o dipòsit arqueològic o la gestió del patrimoni arquitectònic o arqueològic de l'entorn, amb un ventall de reptes socials i culturals per endavant.

Per la voluntat d'establir un marc de reflexió, no entraré en l'anàlisi de profusió de dades, que, d'altra banda, podem trobar —amb les seves mancances— en altres fòrums, informes i documents de síntesi, com els informes anuals de l'estat de la cultura i de les arts del CoNCA,¹ que radiografia la situació de les polítiques i les actuacions de les administracions; les dades de visitants del Patrimoni publicades pel Departament de Cultura;² la radiografia i l'anàlisi vinculades al Pla de

1. En línia: <<https://conca.gencat.cat/ca/publicacions/informe-anual-conca/>>.

2. En línia: <<https://cultura.gencat.cat/ca/temes/museus/dades/>>.

Museus 2030;³ o les dades i els estudis recollits per l'Observatori de Públics del Patrimoni Cultural de Catalunya.⁴

En resum, des de la reflexió del context general en què ens trobem actualment els museus, emfatitzaré en els reptes que encarem, sobretot socialment.

2. CONTEXT GENERAL

2.1. *Un entorn global*

Sense voler caure en l'alarmisme, no podem fer una anàlisi dels museus sense atendre el seu entorn, ja que no som aliens a una realitat i a un context global convulsos i extremadament canviants. Voldria destacar tres fets.

Encara que sembla que hàgim passat pàgina, tot just acabem de superar una pandèmia mundial que ens ha deixat conseqüències socials i ha suposat un canvi en els hàbits de consum, com posen de manifest les dades de freqüentació dels nostres centres, que han anat remuntant progressivament des de 2020 però encara no arriben a xifres de 2019. Un altre aspecte clau com a conseqüència de la pandèmia, i que sembla ben consolidat, és l'acceleració de la irrupció del món digital en tots els àmbits de la nostra activitat.

Per una altra banda, la percepció en els darrers temps és que, periòdicament, tenim esclats de crisi a escala internacional, fruit de conflictes o de vel·leïtats polítiques que, tot i venir de l'altre extrem del món, tenen un ressò immediat a casa nostra i impacten, per exemple, en el cost de l'energia o de les matèries primeres: això fa que algunes institucions tinguin dificultats per assumir la despesa energètica i ocasiona un trasbals en processos complexos i llargs com les licitacions d'obres.

I no podríem deixar de fer esment al context de crisi climàtica, que, sense ser objecte d'anàlisi en la seva dimensió ecològica i humanitària mundial, se'n ha fet ben evident amb el seu impacte en hàbits, consums, costos econòmics i socials, i també en les nostres organitzacions. La protecció del patrimoni en contextos extrems —de sequera, pluges o temporals— o la protecció dels nostres visitants o conciutadans davant les temperatures extremes són exemples de les realitats que hem de gestionar actualment, siguin quines siguin les nostres capacitats.

3. En línia: <<https://cultura.gencat.cat/ca/departament/plans-i-programes/ambit-sectorial/museus-2030-pla-de-museus-de-catalunya/>>.

4. En línia: <<https://observatoripublics.icrpc.cat/cat/projectes.html?cat=all>>.

2.2. El context normatiu i legislatiu

En aquest àmbit voldria destacar dos aspectes: la inestabilitat i la càrrega burocràtica.

Quant a la inestabilitat, només un exemple. En el moment en què es va plantejar aquesta taula rodona, la tardor de 2023, estàvem pendents de la conformació de govern a Madrid com a resultat de les eleccions generals del juliol, mentre que a casa nostra s'estava treballant en l'elaboració dels pressupostos per al 2024. Avui, nou mesos més tard, a Madrid i Catalunya tenim pressupostos prorrogats, i a casa nostra estem pendents de la conformació d'un nou govern.

En un altre ordre de coses, més enllà de la normativa pròpia del sector, del seu *envelliment* i dels projectes de reforma que s'han iniciat, com la Llei dels drets culturals⁵ o la Llei del patrimoni cultural català,⁶ el sector no és aliè a una sensació absolutament generalitzada de burocratització de l'administració pública.

Queda lluny la LRSAL de 2013, però la seva incidència en l'àmbit municipal encara cueja, i hi podem afegir la Llei 9/2017 de contractes del sector públic, emmarcada en l'estratègia 2030 de la Unió Europea; o la nova normativa sobre seguretat, l'esperat Codi d'accessibilitat⁷ i tantes d'altres que, sent necessàries, no estan prou acompanyades dels recursos necessaris per a la seva implementació.

D'altra banda, tot i que el desplegament de la gestió i tramitació electrònica⁸ ha estat molt important i clau durant la pandèmia, no ha comportat una simplificació dels processos, ans al contrari.

No voldria deixar d'esmentar un altre repte normatiu amb què ens trobem les administracions en els darrers anys, concretament el de la reducció de la temporalitat en els treballadors públics,⁹ que obliga a resoldre milers de processos selectius en totes les administracions abans del 31 de desembre de 2024. Plantilles, per cert, especialment envellides, fruit de l'amortització sistemàtica de places i de la baixa taxa de reposició arran de les successives crisis econòmiques.

5. En línia: <<https://participa.gencat.cat/processes/avllei-drets-culturals>>.

6. En línia: <<https://participa.gencat.cat/processes/lleipatrimonicultural>>.

7. «Real Decreto 193/2023, de 21 de marzo, por el que se regulan las condiciones básicas de accesibilidad y no discriminación de las personas con discapacidad para el acceso y utilización de los bienes y servicios a disposición del público». Decret 209/2023, de 28 de novembre, pel qual s'aprova el Codi d'accessibilitat de Catalunya.

8. «Ley 11/2007, de 22 de junio, de acceso electrónico de los ciudadanos a los Servicios Públicos».

9. «Real Decreto-ley 14/2021, de 6 de julio, de medidas urgentes para la reducción de la temporalidad en el empleo público».

2.3. *Reptes comuns als museus*

Tot i que ja fa decennis que es desplega la Llei de patrimoni i de museus, seguim arrossegant reptes i esculls crònics com a institucions encarregades de vetllar pel patrimoni. Un exemple ben clar és com dues de les funcions bàsiques, les de conservació i preservació del patrimoni i les d'inventari i documentació dels nostres fons, presenten unes mancances cròniques. Hi ha un motiu comú, la manca de recursos i de personal, especialment en l'àmbit de la conservació-restauració, com posa de manifest el nombre reduït de museus que tenen professionals en les plantilles. Quant a la feina d'inventari i documentació, s'hi afegeix una problemàtica especialment important, com és la gestió dels dipòsits arqueològics i, en conseqüència, la gestió de les reserves dels museus.

Més enllà de casuístiques particulars, la gent de museus també coincidirem en altres mancances que no ens permeten créixer i desplegar el nostre potencial. D'una banda, la migradesa de la recerca sobre les col·leccions i el patrimoni, però també la recerca sobre l'acció museològica; de l'altra, les dificultats del ple desplegament del potencial del món digital en tots els àmbits museístics. Però en podríem esmentar molts altres, de reptes. Des de fa anys, els museus han de comunicar estratègicament, desenvolupar una acció educativa per a la globalitat dels nostres usuaris, generar productes turístics per als passavolants, contribuir al benestar social...

Per aconseguir-ho calen recursos, coordinació, acció d'inspecció, d'acompanyament i de control i polítiques fermes perquè els museus, més enllà de les voluntats dels seus titulars, comptin amb una dotació de recursos humans i un compromís d'inversions a mitjà i llarg termini que garanteixin el seu paper com a institucions fortes i estratègiques en l'àmbit patrimonial, cultural i també social, amb arrelament al seu entorn i projecció de país.

Podríem seguir insistint en tot allò que ens fa feixuc el dia a dia, ja que és molt difícil revertir inèrcies i mancances arrossegades des de fa dècades. Però permeteu-me que trenqui una llança a favor d'algunes iniciatives que s'estan duent a terme en l'àmbit polític i legislatiu i operatiu.

3. CONTEXT ACTUAL DEL PATRIMONI I ELS MUSEUS

3.1. *Dotació pressupostària*

Un dels elements clau per copsar una societat és el paper i el pes de la cultura en els seus pressupostos públics. El sector de la cultura, com és habitual, va ser profundament castigat amb la crisi de 2008. El 2019, el moviment Actua

Cultura 2 %¹⁰ va agrupar representants de l'àmbit de les arts escèniques, musicals, audiovisuals, arts i editors, entre d'altres, en la reivindicació de trencar una inèrcia en la infradotació del sector, que s'havia enquistat des de 2013 i que tot just representava el 0,65 % del pressupost català, per assolir la fita emblemàtica de la dedicació del 2 % del pressupost de Catalunya a la cultura.

L'any 2020 hi va haver un increment després de sis anys d'estancament. Els 301,8 M€ significaven tornar a valors de 2013. Amb pressupostos prorrogats, no va ser fins al 2022 que es va fer un avenç fins al 1,3 % i el 2023 fins a assolir el 1,5 %.¹¹ La pròrroga pressupostària de 2024¹² no ens permet saber si l'increment previst fins al 1,7 % podria haver estat l'avantsala del cobejat 2 %. Enguany ens quedem amb 476,8 M€, és a dir, una aportació de 60 €/habitant.

3.2. *Revisió de lleis*

La normativa que regeix actualment el nostre sector es va aprovar bàsicament en la dècada dels anys noranta.¹³ La primera va ser la Llei de museus, el 1990, i el 1993 es va aprovar la Llei del patrimoni cultural català. Es van succeir ordres i decrets de desplegament, que es demostren, avui, insuficients.

Aquest any 2024, abans de la convocatòria d'eleccions, s'estava revisant una part d'aquest marc normatiu. D'una banda, estava acabant l'avantprojecte de Llei de drets culturals, com a pas previ a l'aprovació de Govern i el posterior tràmit parlamentari. Així mateix, però en un estadi menys avançat, estava engegada la revisió de la Llei del patrimoni cultural. La revisió del marc normatiu és necessària per adequar-lo a l'evolució de la societat i les seves necessitats. En són exemples, ben simples i evidents, l'evolució del concepte de museu i la seva reformulació per part de l'ICOM —no exempta de debat—, o el plantejament que s'ha fet dels objectius de desenvolupament sostenible per part de la UNESCO, amb postulats que intenten fixar nous valors.

El procés de redacció legislatiu és llarg i feixuc per naturalesa, pel seu abast i per l'acompliment dels procediments normatius; per tant, són projectes que fàcilment acaben depassant l'horitzó d'una legislatura. En aquest context d'inestabilitat política a què hem estat sotmesos en els darrers temps, amb unes legislatures

10. En línia: <<https://www.instagram.com/actua.cultura/>>.

11. En línia: <https://drac.cultura.gencat.cat/bitstream/handle/20.500.12368/32121/CLT_Pressupostos_2023_Cultura_Viva.pdf>.

12. En línia: <<https://economia.gencat.cat/ca/ambits-actuacio/pressupostos/2024/prorroga-dels-pressupostos-2024/>>.

13. En línia: <<https://cultura.gencat.cat/ca/temes/museus/recursos/normativa/index.html>>.

que no han arribat a una durada de tres anys de mitjana, entomar un repte com aquest és encara més urgent i necessari.

3.3. *Consell de la Mancomunitat Cultural*

El març de 2019, s'anunciava la creació del Consell de la Mancomunitat Cultural, conjuntament amb les quatre diputacions, amb l'objectiu de coordinar les polítiques culturals entre l'administració de la Generalitat i l'administració local. En un país com el nostre, amb una distribució desigual de població i, per extensió, d'equipaments i d'oportunitats d'accés a la cultura, i amb una diversitat d'administracions, l'existència d'un òrgan de coordinació és cabdal, prengui la forma que prengui. Més enllà de les suspicàcies que pot generar la notícia, especialment pel bagatge d'iniciatives d'aquest caire fallides, crec que seria una gran oportunitat de treballar en una planificació i una gestió de recursos mancomunades que potenciessin la coordinació política i, per tant, la planificació, i no només l'optimització de recursos, sinó la seva potenciació.

3.4. *Estratègia Patrimoni Cultural 2030*¹⁴

Som al 2024 i qualsevol anunci d'Estratègia 2030 ja és, de fet, al tombar la cantonada. Tot i això, la presentació el passat 17 d'abril de l'Estratègia Patrimoni Cultural 2030 a càrrec de la directora general de patrimoni crec que va ser una bona notícia. Les polítiques han de tenir objectius clars i s'han de fixar rumbos que siguin comprensibles i materialitzables, posant de relleu les prioritats i fent visibles els assoliments que es produeixen en el camí. No és el primer pla ni tampoc serà el darrer, però els processos de planificació estratègica poden proporcionar entorns i oportunitats de revisió, replantejament i reordenació i, per tant, noves perspectives de desenvolupament.

Aquest procés de reflexió interna i externa ha implicat tant la Direcció General del Patrimoni Cultural, amb els equips de totes les seves àrees, com l'Agència Catalana del Patrimoni Cultural, també amb els equips de tots els seus serveis i equipaments. En un treball conjunt a nivell tècnic s'han fixat vint-i-cinc projectes clau que, en bona mesura, pretenen abordar, reordenar i potenciar aspectes cabdals i troncats de la gestió del patrimoni cultural del país. I el més important és que els equips motors els conformen de forma transversal persones directament

14. En línia: <<https://cultura.gencat.cat/web/.content/02-DEPARTAMENT/04-plans-programes/01-plans-sectorials/pla-patrimoni-2030/estrategia-2030-patrimoni-cultural-de-catalunya2.pdf>>.

implicades en les temàtiques, però de serveis i àrees diferents. És clar que per a l'arqueologia necessitem la concurrència dels conservadors-restauradors, dels museus o dels arquitectes, entre d'altres professionals, de la mateixa manera que els reptes del món digital han de comptar amb els documentalistes o els mediadors, però fins ara no ens havíem assegut junts. Alguns equips ja estan treballant, algunes d'aquestes línies estratègiques estan sent objecte de revisió, i tant de bo que segueixin endavant.

3.5. *Canvis en l'Agència i la DG*

Aquest plantejament transversal en el desenvolupament de l'Estratègia Patrimoni 2030 respon també a una voluntat de redefinició i tancament d'un procés que es va concretar el gener de 2014 amb la posada en marxa de l'Agència Catalana del Patrimoni Cultural (ACdPC), una entitat de dret públic que té com a missió gestionar el patrimoni cultural de la Generalitat amb criteris d'integritat, sostenibilitat i eficiència. La creació d'una entitat com l'Agència no és un fet aïllat i respon a l'evolució dels models de gestió, com posa de manifest que l'any 2001 la Generalitat gestionés vint-i-cinc entitats d'aquesta naturalesa i que enguany n'hi hagi quaranta-nou, inclosa l'ACdPC. L'experiència ens diu que hi ha opcions millors i pitjors, però que seran els recursos i la capacitat de gestió amb què es dotarà l'organització el que la faran més efectiva o menys.

Actualment estan en marxa la revisió d'estatuts, la concreció d'un contracte-programa i la negociació d'un conveni col·lectiu, cosa que proporcionaria a l'Agència un marc de gestió més ben definit, més autònom i més acord amb l'esperit de la creació d'una empresa de dret públic com és.

3.6. *Desplegament del Pla de Museus 2030*

El Departament de Cultura ha anat desplegant tot un seguit de plans sectorials amb l'objectiu d'impulsar, estratègicament, l'acció en els diferents àmbits de competència, entre ells «Museus 2030. Pla de Museus de Catalunya». Fruit d'un procés d'anàlisi i reflexió, compartit àmpliament amb el sector a través de taules de contrast, presentat el 2017 i aprovat pel Govern el 2020, actualment s'està desplegant el Pla d'actuacions 2022-2025.

El context en què va començar la implementació del pla no va ser gaire favorable per la manca de recursos interns i pel context del moment, coincidint amb la pandèmia. Tot i així, amb l'impuls del Servei de Museus i la seva capacitat d'aglutinar la resta d'agents implicats (museus, diputacions, altres direccions generals i, fins i tot, empreses), el pla ha anat desplegant-se, fidel a les línies estratègiques marcades i comptant amb el compromís del sector. Tot i les mancances que patim

i l'anhel que els museus comptessin amb més suport i recursos, el Pla de museus i la seva actualització amb les actuacions dels anys 2022-2025 ha avançat amb la implementació de les eines de gestió per acompanyar-lo, ja sigui amb el desplegament, l'enfortiment i la coordinació de les xarxes territorials i temàtiques i els museus de suport territorial; els programes nacionals com el Re-Org i el pla de reserves, de gestió de la documentació, Museus i Salut, etc.; o l'empenta del suport tècnic i econòmic específic, ja sigui en la implementació de plans d'accessibilitat, de la normativa de seguretat o de mesures d'eficiència energètica; en la major dotació econòmica en les línies de subvenció i la creació de noves línies d'impuls; incorporant, interioritzant i promovent programes amb una clara orientació social, siguin d'inclusió, accessibilitat, salut o educació; i, no menys important, treballant transversalment amb altres departaments, sectors i interlocutors.

4. QUINS SÓN ELS REPTES I LES OPORTUNITATS DE FUTUR?

En aquestes línies tot just hi ha una visió global d'una realitat complexa i canviant com és la dels museus. De la mateixa manera que han quedat per abordar aspectes com els de la formació dels nostres futurs professionals, l'externalització de serveis i de gestió, la precarització laboral, entre molts d'altres, serà difícil fer una valoració propositiva que abasti la diversitat de reptes que s'han plantejat. Tot i això, crec que hi ha alguns aspectes cabdals que cal tenir en compte.

Tal com he volgut presentar, en el món dels museus i del patrimoni patim una situació crònica d'afebliment que hem de gestionar en un context global incert i canviant, però hem d'aprofitar el seguit d'iniciatives que estan en marxa i que apunten a una voluntat de redreçament.

Cal una actualització legislativa que emmarqui i fixi el paper dels museus com a gestors del patrimoni, un desplegament que compti amb la dotació pressupostària i de recursos adients i l'efectiva execució de la funció d'inspecció amb la voluntat d'acompanyar les nostres institucions.

Aquestes eines ens permetrien fixar, per normativa, uns criteris d'estàndards per als museus, reforçar-nos i posicionar-nos en la línia de les biblioteques o els arxius.

En un sector amb una diversitat d'administracions i entitats titulars, és important repartir aquelles responsabilitats que puguin ser assumibles per cadascuna de les parts. Aquest pot ser un camí per enfortir el sector, d'entrada, en aquells museus que es considera que han de formar part del sistema. A aquest nivell d'acció se li pot afegir un altre de transversal superior, a través d'un sistema territorial, la funció cooperativa de les xarxes i la col·laboració entre administracions com fixen les línies estratègiques del Pla de Museus. L'experiència del desplegament de les xarxes

territorials i temàtiques i dels museus de suport territorial s'ha demostrat una eina molt valuosa i útil.

Sigui en un o altre nivell d'acció, són cabdals tres factors. El primer, el lideratge del Servei de Museus. El segon, la informació, les dades i les eines de gestió objectives que ens dotin d'un marc adient per a la presa de decisions de gestió, i, en aquest sentit, el *Mapa de museus de Catalunya*¹⁵ proporciona un marc teòric i de gestió que pot donar impuls per fer un salt endavant. I, finalment, que hi hagi les dotacions adequades, ja que si no és així poden provocar l'efecte contrari, el d'ofec i constrenyiment.

Una acció global. Els programes que actualment s'estan desplegant en relació amb el programari de documentació i les reserves mancomunades són passos per avançar en la resolució dels problemes estructurals crònics que esmentàvem. Aquí hi ha molt de debat, però, més enllà de l'impacte individual i concret als museus, poden ser oportunitats per fer polítiques de país.

Enfortir-nos com a institucions culturals i socials ens permetrà preparar-nos i superar les noves dificultats que se'ns presenten i que ja no són del sector, sinó globals, com els reptes relacionats amb el canvi climàtic i l'eficiència energètica o els relacionats amb l'accessibilitat universal. De vegades ens sorprenem quan algun activista gosa materialitzar la seva reivindicació atemptant contra el patrimoni, el llegat i la memòria compartida. Ens sembla una contradicció flagrant. Però és un senyal de les mancances i els límits de la nostra acció, de la distància entre la nostra realitat i la de la gent. On queda encara molt camí per recórrer és en la democratització de la cultura, en l'accés universal. La cultura pot ser transformadora si construïm ponts i obrim portes a la gent, a tota la gent, i interactuem; si no ho fem així, seguirem parlant i debatent només entre nosaltres. Aquí rau el veritable canvi.

Aquestes mesures han de servir perquè els museus exerceixin amb garanties el seu paper com a agent social i de canvi, d'influència i d'impacte en la nostra societat. Aquest és un paper que fa temps que estan fent molts museus, no només els grans, sinó també els locals, els petits, i és una estratègia que s'està implementant ara i que s'està demostrant i materialitzant en els avenços a través dels plans d'actuacions. Poden ser temes recurrents, però és la realitat actual i, com ha estat fins ara, requereix un compromís que hem d'assolir entre tots.

15. En línia: <https://cultura.gencat.cat/web/.content/dgpc/museus/08.recursos/publicacions/quaders/06_equips_gestio_def.pdf>.