

**XARXA DE MUSEUS D'ART
DE CATALUNYA**



PROGRAMA D'ACTUACIONS 2022-2025

Xarxa de Museus d'Art de Catalunya

Índex

1. Introducció	4
1.1 Motivació	4
1.2 Marc conceptual	4
1.3 Museus 2030. Pla de Museus de Catalunya	10
2. Els museus de la Xarxa de Museus d'Art de Catalunya	12
2.1 Titularitat i model de gestió dels museus membres	13
2.2 Estructura pressupostària	15
2.3 Les col·leccions dels museus	18
2.4 Segmentació dels museus	19
2.5 Estat actual de cobertura de les funcions que desenvolupen els museus ...	22
3. Trajectòria de la Xarxa de Museus d'Art de Catalunya	30
3.1 El Programa d'actuacions 2017-2020	31
3.2 El desplegament del Programa	32
3.3 Distribució pressupostària de la Xarxa	35
3.4 Organització i governança actual de la Xarxa	35
3.5 Priorització de les línies d'actuació de la XMAC	36
3.6 Valoració de la Xarxa de Museus d'Art per part dels museus membres	40
3.7 La governança de la Xarxa de Museus d'Art	41
3.8 Les actuacions de la Xarxa de Museus d'Art en relació a les funcionalitats establertes per <i>Museus 2030</i>	43
4. Síntesi i conclusions	44
5. Marc estratègic	47
5.1 Objectius de la Xarxa pel període 2022 – 2025	48
Funció de recerca	48
Funció de constitució de les col·leccions	49
Funció de difusió	51
Funció d'internacionalització.	52
Funció estructural.	53
5.2 Índex Global d'Assoliment (IGA)	55
6. Sistema d'avaluació i seguiment	56
7. Model de governança	65
8. Recursos	76

PROGRAMA D'ACTUACIONS 2022 -2025 de la Xarxa de Museus d'Art de Catalunya.

Document encarregat a l'empresa consultora Alisis cultural. L'equip que l'ha elaborat ha estat format per Taína López i Marc Francesch, amb el suport de Jaume Colomer i la Dra. Carmen Pardo. Ha estat elaborat entre desembre de 2020 i juliol de 2021.

1. Introducció

La Xarxa de Museus d'Art de Catalunya es constitueix el 16 d'octubre de 2014, mitjançant conveni entre el Departament de Cultura, el Museu Nacional d'Art de Catalunya i els dotze altres museus membres que conformaren la xarxa en aquell moment. Les parts signants del conveni reconeixen la capacitat del Museu Nacional d'Art de Catalunya la coordinació de la xarxa i l'habiliten per tal que posi en marxa totes les mesures necessàries per fer-la efectiva.

1.1 Motivació

El present Programa vol obtenir una fotografia actualitzada de la comunitat que configura la Xarxa de Museus d'Art de Catalunya que pugui oferir les categoritzacions objectivables necessàries per a determinar l'estat actual de l'ens. En aquest sentit troba el seu fonament en la identificació i valoració d'aspectes com: les actuacions que ha dut a terme la Xarxa en la seva trajectòria i l'adequació a les necessitats dels membres i a les funcions que li són pròpies; els possibles encavalcaments amb les funcions d'altres organismes semblants, com les xarxes territorials; l'eficàcia de les metodologies de treball que s'empren; les potencialitats quant a saber fer, solucions, avenços, etc. dels membres i els espais d'intercanvi que puguin contribuir al desenvolupament col·lectiu; les línies de reflexió que cal abordar en un moment d'alta distorsió del context, un context que ha generat reptes i exigències importants, especialment pel que fa a la relació amb els públics i l'acceleració de la migració cap a l'entorn digital.

El Programa vol establir doncs, a més d'un conjunt consensuat d'espais d'actuació, mecanismes i metodologies concretes per afavorir les dinàmiques de treball i consolidar el sentit de xarxa, tot establint mecanismes que protegeixin l'ens d'accions sense esperit de conjunt i permetin explotar l'elevat potencial que representa tan la diversitat com la quantitat de museus membres. Així mateix el nou Programa és una oportunitat per reflexionar sobre com atendre el moment de canvi de rumb profund en el qual es troba la comunitat museística en general i els museus d'art en particular.

1.2 Marc conceptual¹

La cerca d'un marc conceptual específic de la temàtica que ocupa als museus d'art no és una tasca senzilla o almenys que pugui establir una única mirada; no és, per tant, l'objectiu d'aquest capítol del document: com sempre que s'entoma una reflexió

¹ Aquest apartat s'ha creat a partir de la presentació elaborada per la Dra. Carmen Pardo encarregada específicament en el marc de la redacció del present Pla. La Dra. Carmen Pardo és professora titular de la Universitat de Girona del departament d'Història de l'Art i membre del Grup de recerca en Teories de l'Art Contemporani.

d'aquesta índole, més que no pas arribar a certes es s'obren molts interrogants. Entenent aquest punt com una posada en situació, cal interpretar-ho com l'espai de reflexió i qüestionament que pretén ser, amb l'ànim de suggerir algunes aproximacions i preguntes vers la temàtica que dona especificitat a l'ens. De fet el propi concepte de marc ja obre tota una reflexió que podem lligar a l'acte mateix d'emmarcar l'art com a forma predominant de presentació. En aquest cas, la primera pregunta que se'ns planteja és la de si és possible o no un marc conceptual homogeni per als museus d'art, prenent en compte la relació –intrínseca a la seva naturalesa–, que s'estableix entre art, societat i museu².

Partint de la qüestió de l'art mateix, especialment de l'art des del segle XIX en endavant, és possible trobar alguna aproximació interessant. Observant la peça de l'artista Pere Borrell del Caso, *Fugint de la crítica* (1874)³, trobem una intencionalitat evident de transcendir l'espai temporal al que normalment està sotmesa la pròpia institució museística; la intencionalitat de no quedar-se només en aquesta dimensió, superar les seves barreres i interrogar el passat⁴. L'obra proposa un evident trastocament del marc.



Figura 1. *Fugint de la crítica* (1874). Pere Borrell

Aquest joc d'il·lusió ens suggereix que, en el triangle art-societat-museu, en ocasions un determinat element del marc pot tenir tot el sentit però no sempre, entenent que el que prima és l'equilibri entre tots tres conceptes i que aquest forçarà sovint al museu cap a

² Una noció inclosa de forma explícita al Pla del MNAC vigent (*Museu Nacional d'Art de Catalunya. Estratègia i Pla d'Acció 2019 – 2029*), englobada en el concepte: "El museu serà social o no serà". Un concepte recuperat també pel *Museus 2030. Pla de museus de Catalunya* en el marc de la seva fita global.

³ Exposada al MNAC a l'exposició *Realisme(s). L'empremta de Courbet* al 2011.

⁴ Interrogar, en el cas concret d'aquesta exposició, la qüestió del realisme en relació amb la contemporaneïtat.

la necessitat de refer el marc; una pràctica que s'ha d'estar disposat a assumir en cada moment.

Una possible aproximació a un concepte de marc més obert –entès com a elements comuns i alhora diversos, modulables i susceptibles de reformulació– pot venir de la mà de transcendir el concepte d'art vers el de pràctiques artístiques. Un dels paradigmes que ha situat sobre la taula l'art contemporani⁵ és el de que l'art ja no és només un determinat objecte sinó una pràctica⁶. En tot cas, tots dos conceptes, art i pràctiques artístiques, no són excloents; parlariem més aviat de conceptes que s'inclouen a si mateixos en una relació infinita de possibilitats i direccions, com en la irònica obra de l'artista Esther Ferrer (i altres de la sèrie *En el marco del arte*, (2005) o *Marco que enmarca un marco que enmarca un marco...*(2008)).⁷



Figura 2. Marco que enmarca un marco que enmarca un marco... (2008). Esther Ferrer.

Evidentment hi haurà contextos i situacions en que interessa posar de relleu la peça d'art en si mateixa, però el concepte de pràctiques artístiques, que ho inclou, pot obrir un ventall ric i divers en opcions i mirades.

Tornant al marc, és natural que la institució museística senti la necessitat⁸ d'emmarcar l'àmbit del que fa en un espai delimitat i concret. Cal reconèixer en tot cas, que efectivament tot pot ser emmarcat però que les maneres en que ho fem denoten el

⁵ No només des dels artistes sinó també des del treball que estan fent les diferents institucions.

⁶ Malgrat pot semblar que és només una qüestió de vocabulari, no ho és, perquè quan es comença a integrar segons quina taxonomia, les mateixes paraules que la configuren contribueixen a desplaçar la forma en que s'estudia i s'aprecia l'objecte artístic percebut des d'una perspectiva més àmplia, així com la manera en que ens relacionem amb ell.

⁷ Presentat a la Galeria Trinta de Santiago de Compostela.

⁸ Molt característica de les societats post-modernistes com a pràctica d'apropiació o legitimació.

context en el qual ens trobem; podem emmarcar qualsevol cosa, però no podem fer un marc conceptual general de l'art com si l'art fos una cosa.

Aquesta convivència i superposició de marcs en plural afecta també als rols, a les posicions del conjunt de persones i institucions que configuren una pràctica artística. Transcendir els marcs implica també saber canviar de lloc, entrar i sortir, acceptar altres posicions possibles com a artistes, públics, institucions, comunitats, etc.



Figura 3. En el marco del arte, 1999 - 2011. Instal·lació ARTIUM Vitoria-Gasteiz 2011 – 2012

Aquest canvi de posicions apel·la al moment actual, en que molts dels artistes contemporanis s'estan convertint en mediadors de les pròpies obres amb les institucions (obres contemporànies o no), a través de tallers, de performances i altres estratègies. Des d'aquesta perspectiva parlem d'un marc que ja no és tant sols el marc de l'art o de l'obra, sinó el marc del treball amb l'artista i amb la societat. El plantejament, per tant, ha d'incloure ja el fet de que les pròpies institucions, i evidentment les pròpies pràctiques artístiques, són ja part de la societat (aquestes, les nostres societats actuals: plurals, diverses i heterogènies); es tracta de no plantejar-ho des d'una òptica dual, sinó des d'una concepció de *coextenció* en la que la institució museística i la societat formen part d'un mateix sistema. En aquesta posició de coexistència sorgeixen molts qüestionaments:

D'entrada, en relació al **context actual d'incertesa**: Quins son els rols dels museus d'art en una societat on el present continu, la immediatesa i la dificultat per a imaginar el futur semblen la base; on preval certa sensació de que res no es pot canviar i que el sistema neoliberal ho té tot planificat sent molt difícil

desviar-se d'aquest pla? Com la preservació i creació d'un patrimoni pot entrar en consonància o diàleg amb aquest context? De quines maneres la institució museística s'inscriu en el procés general de crisi ecològica, social i subjectiva actual?⁹

Igualment, en relació al **trastocament dels espais sensibles i/o de comprensió que conformen els matisos de la vida quotidiana**: Quines intensitats o estats emotius provoquen les tecnologies, els mitjans de comunicació i l'art? En quins estats sensibles s'està col·locant avui dia a les persones? I, a partir d'aquí, sota quines formes es vol presentar l'art i les seves pràctiques? Com treballar i/o retreballar –desfer– aquestes intensitats, aquests estats emotius i les reaccions derivades, producte de la nostra realitat actual altament impregnada per la tecnologia i els mitjans de comunicació? Com estem treballant la sensibilitat i quines altres propostes estan oferint mitjans i llenguatges diferents en un mateix espai cohabitats per les institucions museístiques?

D'altra banda, en relació a **la noció d'experiència versus la de que *passin coses***: Fins a quin punt estem pensant i abordant les obres d'art com a pràctiques que impliquen articulacions col·lectives, tecnològiques, econòmiques, etc.? Que vol dir tenir una experiència i què ho diferencia del simple fet de que *passin coses*, independentment de si són o no significatives? Com planteja el museu les seves activitats de mediació en l'economia de l'atenció i la lluita per consumir el temps de les persones?¹⁰ Hi ha una preocupació general des de les institucions museístiques per apropar-se al que inquieta i altera a les persones, el problema està més en que no sempre es té clar quines són aquestes inquietuds i que està alterant la seva realitat. Evidentment no és només el museu qui ha de fer aquesta consideració, no és l'únic agent amb aquesta tasca ni pot resoldre tot el que requereix. En tot cas sí que li correspon reflexionar sobre la noció, esmentada més amunt, sobre que el museu és ja societat i en aquest sentit, qüestionar-se: si el museu és societat, quin tipus de societat és el museu?

En un altre àmbit, el **trànsit del cos al relat**: si fa uns anys la posada en valor del cos i la corporalitat era evident, avui en dia la noció de relat sembla ocupar el centre de les reflexions a les institucions museístiques. En aquest sentit, ens hauríem de demanar: Els relats de les institucions museístiques estan integrant

⁹ En referència a la noció d'*ecosofia* del psicoanalista, filòsof, semiòleg, activista francès Félix Guattari en relació a actuar a nivell de l'entorn, a nivell social i a nivell de creació d'un mateix.

¹⁰ En referència al llibre de Jonathan Crary *24/7: Late Capitalism and the End of Sleep*, Verso Books, 2014, on s'explica que el sistema econòmic en el que estem ha de captar la nostra atenció les 24 hores durant els 7 dies; estar sempre disponibles, no perdre ni un minut del nostre temps i mantenir-nos localitzables enmig d'una lluita on tothom vol la nostra atenció permanent. La institució museística està competint amb agents (amb uns sistemes força més sofisticats que funcionen les 24 hores), pel temps de les persones.

prou tota la complexitat de l'existència de les persones inclosa la seva realitat física, la seva corporalitat? ¹¹ Com estan dialogant i quines possibilitats s'estan obrint per al diàleg entre els museus i expressions artístiques basades en el cos? ¹² Tota proposta si és participativa és més intensa o democràtica? o bé: Com, quan, en quin format i fins a quina mesura la participació aporta valor a l'experiència? I finalment, malgrat els esforços per integrar la corporalitat, sovint establint diàlegs amb altres llenguatges artístics¹³, les institucions estan preparades per superar les barreres que poden dificultar aquest diàleg (arquitectòniques, prejudicis, etc.) i obrir al màxim la capacitat d'escolta, de mirada?

I finalment en relació a la **construcció de ficcions**: Malauradament, en un marc tant obert i polièdric, l'angoixa de que tot és possible és alta, però podem preguntar-nos, des d'una visió de sistema de museus d'art en un context determinat: És bo pretendre un relat unificat? En el cas de determinades pràctiques com les artístiques, més que d'una història comuna, parlem de ficcions i això ens duu a una altra qüestió: Hem de perseguir una definició estàtica de l'art d'un context determinat com a tal? Potser trobarem alguns elements comuns –segurament tot context en té alguns– però, podem parlar en termes absoluts quan parlem d'art o les ficcions estan condemnades a ser molt dinàmiques i la seva durabilitat està en funció de com dialoguen amb l'entorn? Els relats aïllats tendeixen a una retòrica que vol tenir valor en si mateixa, independentment de l'efecte que produeixen en les persones. I és aquí on cal preguntar-se: És el relat l'única sortida? S'acaba el recorregut en la formulació del discurs (individual o comú)? Quins són els riscos de desaprofitar les possibilitats que s'obren de l'exercici d'integrar als relats altres atributs (físics, humans, no humans...)?

Com és evident, no és possible demanar un marc conceptual unitari; el marc, en l'àmbit de l'art, serà sempre plural i amb dates de caducitat periòdiques que obliguen al qüestionament i reformulació permanents. Determinades aproximacions conceptuais s'adequaran de manera temporal a un espai concret que haurem emmarcat, (una institució museística, una pràctica artística determinada, una comunitat de persones, etc.) però per treballar en un altre espai, caldrà construir un altre marc. En una societat en que resulta tan difícil imaginar futurs, la creació de relats en l'àmbit temàtic dels

¹¹ Això inclou la dimensió social: accessibilitat, inclusió, etc. que també trobem recollida a l'actual Pla estratègic del Museu Nacional d'Art de Catalunya, com ja s'ha esmentat.

¹² Poden ser referents en aquest sentit el text *La memoria del cuerpo contamina el museo* de Rolnik, S. (Instituto Europeo para Prácticas Culturales Progresistas – eipcp.net. 2007. <https://transversal.at/pdf/journal-text/1464/>) o la proposta de l'exposició *La blancor de la balena* (2017-2018) en Bombas Gens Centre d'Art (Valencia, España) de Paul Graham, comissariat per Christopher McCall a on es va incorporar el treball amb ballarins per incentivar que els públics poguessin construir a partir del seu propi cos el recorregut per la proposta expositiva i el seu relat.

¹³ En aquest sentit els museus d'art són els més transversals i pioners en aquest àmbit; un espai punter i de laboratori que pot ser referent en el conjunt del sistema museístic que pateix certa crisi de continguts.

museus d'art potser no és només la creació d'una història (particular o comuna) que ha d'atreure a la gent, sinó aquest exercici altament reflexiu que permet crear històries i pràctiques transversals que tenen en compte les moltes tensions presents en l'individu i a la societat. Un relat que interpel·la tota l'esfera del ser i l'amplia, el convida a completar el discurs, el provoca cap a l'alliberament, la crítica i l'exercici de la sensibilitat, des de dins i des de fora del marc.

1.3 Museus 2030. Pla de Museus de Catalunya

Per bé que una de les reivindicacions més comunes de molts museus locals de Catalunya és la necessitat d'actualitzar la llei de museus, la qual ha d'establir un nou marc normatiu que guii les obligacions a les quals es troben sotmesos els seus titulars, en l'actualitat el pla que ha influït més decisivament en les polítiques museístiques del nostre territori és *Museus 2030. Pla de museus de Catalunya*, un pla que té com a antecedent el document *Pla de Museus de Catalunya 2008*, publicat el mateix any indicat en el seu títol. El Pla de Museus ha establert una sèrie d'estratègies nacionals per a la millora, entre d'altres, de la capacitat del Departament de Cultura i de les Diputacions de contribuir a impulsar l'acció i les funcionalitats dels museus registrats de les comarques del Camp de Tarragona i Terres de l'Ebre, Lleida i Aran, i de Girona. Aquests territoris s'han estructurat a partir de Xarxes territorials que desenvolupen una tasca de suport i de foment de caràcter transversal entre els museus membres.

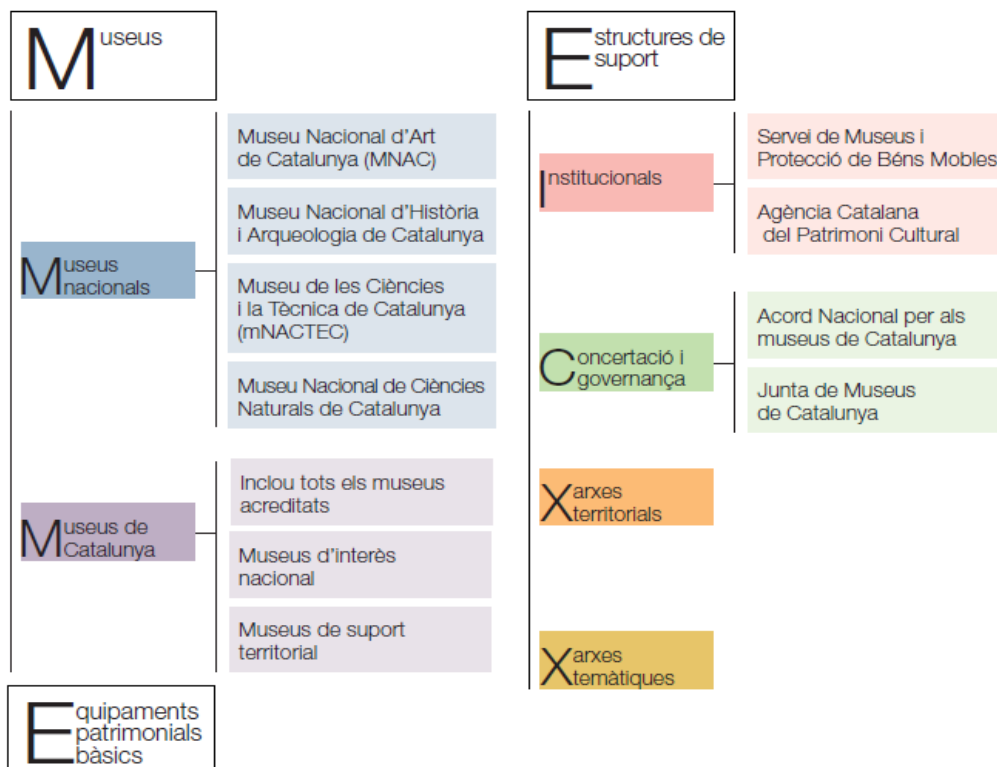


Figura 4. Estructura del Sistema de Museus de Catalunya. Font: *Museus 2030. Pla de Museus de Catalunya*.

D'altra banda, amb el Sistema Territorial del Museu Nacional de la Ciència i de la Tècnica de Catalunya com a referent pioner, les xarxes temàtiques, com és el cas de la Xarxa de Museus d'Art de Catalunya, han configurat un espai preexistent que coexisteix amb les xarxes territorials, un espai que els dona l'oportunitat de definir l'àmbit d'actuació d'aquestes amb major concreció, abandonant la funció de foment que havien tingut en alguns casos en el primer període d'activitat d'aquestes. Així doncs, les accions empreses al llarg dels darrers anys han permès atendre específicament la realitat i les necessitats comunes dels museus membres, els quals, tot i la diversitat territorial i estructural que presenten, comparteixen tipologies de col·lecció i de relat que ofereixen un ampli ventall de requisits i de línies de projecció comunes.

Tant les xarxes temàtiques com les xarxes territorials s'encabeixen de forma orgànica en l'estructura del Sistema de Museus de Catalunya, definida pel *Museus 2030. Pla de museus de Catalunya* i configurada pel conjunt d'equipaments museístics del país i les diverses estructures de suport com són el mateix Servei de Museus i Protecció de Béns Mobles, l'Agència Catalana del Patrimoni Cultural, els ens de governança i les esmentades xarxes de museus.

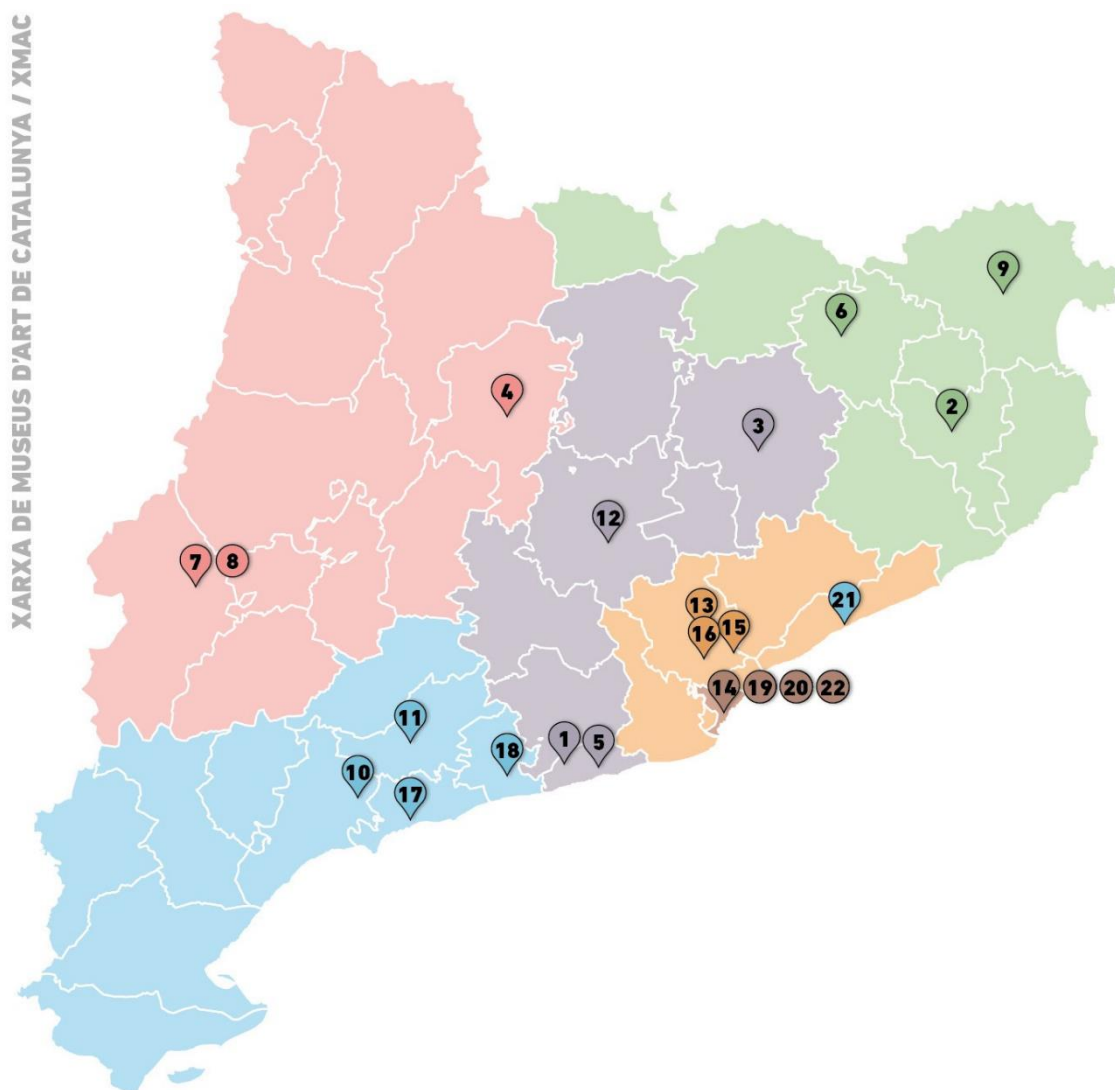
Atenent *Museus 2030. Pla de Museus de Catalunya*, les funcions de les xarxes temàtiques es presenten com a l'agent que ha de permetre mancomunar funcions pròpies de la gestió dels actius patrimonials i de la proposta de valor, com són la conservació, documentació, recerca i difusió de les col·leccions:

- **Constitució de les col·leccions.** Identificar els elements patrimonials que l'han de compondre i planificar una política d'adquisicions particular i comuna; establir els criteris de documentació i catalogació comuns; i implementar les eines informàtiques i telemàtiques per gestionar-les. Aquesta funció es coordinarà amb la direcció general competent en matèria de patrimoni cultural i sempre comptarà amb el seu vistiplau, atès que són necessaris uns criteris bàsics comuns a totes les xarxes.
- **Recerca.** Conèixer els béns de les col·leccions a partir d'un programa de recerca on constin una reflexió sobre l'objecte i els eixos principals, els potencials centres col·laboradors, i una relació de línies d'investigació per dur a terme. La recerca és una funció prioritària de tots els museus i, per tant, de les xarxes temàtiques.
- **Difusió de les col·leccions i dels projectes de recerca.** Donar a conèixer interpretacions d'interès sobre les col·leccions i els continguts en els formats propis de l'acció museística.
- **Suport a la internacionalització dels museus catalans.** Com a dispositiu mancomunat, la xarxa dona a conèixer el patrimoni museístic català a l'exterior

i facilita la introducció de manifestacions rellevants de l'exterior a Catalunya. Pot participar en els principals fòrums internacionals, fer de pont de tendències museístiques i iniciatives d'interès, i prendre part en projectes europeus. La xarxa ha de facilitar als museus la seva implicació per incorporar-los a xarxes o institucions internacionals, cercant acords bilaterals amb museus similars.

2. Els museus de la Xarxa de Museus d'Art de Catalunya

Les xarxes temàtiques són agrupacions de museus acreditats pel Registre de Museus¹⁴ del Servei de Museus i Protecció de Béns Mobles del Departament de Cultura, els quals en són membres de ple dret, així com altres equipaments patrimonials bàsics, col·laboradors, que articulen una visió de Catalunya en una determinada temàtica o especialitat des dels diferents àmbits que componen el patrimoni cultural català.



¹⁴ https://cultura.gencat.cat/web/.content/dgpc/museus/08.recursos/normativa/Decret_35_92.doc



Figura 5. Mapa i relació dels museus membres de la Xarxa en el moment d'elaboració d'aquest document. Font: Elaboració pròpia a partir de la informació facilitada per l'oficina tècnica de la Xarxa.

La Xarxa de Museus d'Art de Catalunya està conformada per vint-i-tres museus membres i quatre¹⁵ equipaments col·laboradors. Per bé que aquests representen les quatre demarcacions del país, s'observa una elevada densitat de membres ubicats en la zona metropolitana de Barcelona i el Camp de Tarragona, mentre que no hi ha cap equipament de les Terres de l'Ebre vinculat a la Xarxa.

La Xarxa de Museus d'Art de Catalunya, com és habitual, començà amb un nucli relativament reduït de museus fundadors, tretze comptant el MNAC com a capçalera, el qual anà incorporant membres progressivament fins assolir els 22 actuals. Els museus, amb la seva adhesió, coincidien en la cerca d'una estratègia coordinada en la gestió de les seves col·leccions, la millora dels seus equipaments i el desplegament de programes de treball conjunts, sempre respectant la missió pròpia de cada ens membre¹⁶.

2.1 Titularitat i model de gestió dels museus membres

Una significativa proporció de museus membres de la Xarxa de Museus d'Art de Catalunya són de titularitat pública, per bé que compta amb tres membres de titularitat privada i dos casos en que aquesta és compartida entre l'administració pública i ens privats o eclesiàstics. Cal destacar que el passat any 2019 el Museu d'Art de Sabadell va

¹⁵ Segons la informació disponible al web oficial del Museu Nacional d'Art de Catalunya, el qual disposa d'una secció pròpia destinada a la XMAC: <https://xarxa.museunacional.cat/museus>

¹⁶ Segons el conveni de col·laboració de la Xarxa, signat el 16 d'octubre de 2014.

passar a gestió directa per part de l'Ajuntament després de la supressió de l'Organisme Autònom Local Museus i Arxiu Històric de Sabadell. Pel que fa a la tipologia d'organisme titular, en prop del 50% dels casos es tracten de museus de l'administració local; en cinc casos són consorcis que solen implicar diversos agents públics (com poden ser ajuntaments, consells comarcals o diputacions) així com agents privats com poden ser altres fundacions o bisbats; en tres són d'ens autònoms públics, mentre que de manera menys recurrent trobem la Generalitat o fundacions privades com a titulars.

Museus de la XMAC segons tipologia d'organisme titular

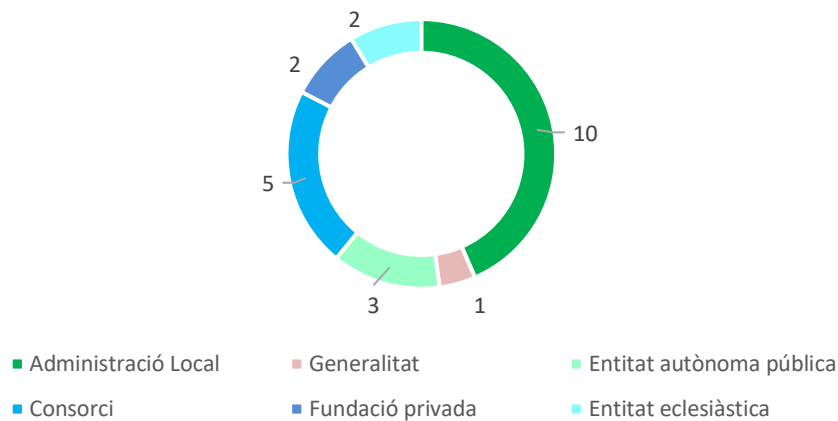


Figura 6. Elaboració pròpia a partir de la informació facilitada pel Servei de Museus i Protecció de Béns Mobles de la Generalitat.

Per bé que un percentatge molt destacat de membres depenen directament de l'administració pública titular, en una quantitat superior al 33% aquesta es basa en el paper d'un patronat que compta amb la representació dels diferents agents que prenen part en la titularitat compartida o la governança de l'organisme.

Museus membres de la XMAC segons model de gestió

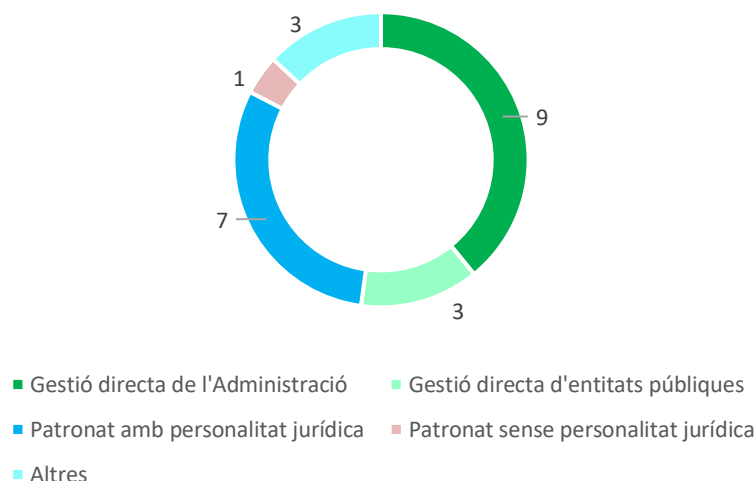


Figura 7. Elaboració pròpia a partir de la informació facilitada pel Servei de Museus i Protecció de Béns Mobles de la Generalitat.

En relació a la gestió, cal observar, finalment, l'establiment progressiu de mecanismes de planificació estratègica¹⁷ en els museus membres, en el marc de l'avenç cap a una gestió dels museus més sostenible, amb major capacitat d'impacte i compromís amb la societat. En aquest sentit, aquest passat 2020 poc més de la meitat de membres de la XMAC disposaven d'un organigrama definit i aprovat, el qual ordena la distribució de les funcionalitats en l'equip humà tan estable com extern, mentre que gairebé tres de cada quatre museus membres estan planificant la seva activitat en base a una estratègia, sigui a curt, mig o llarg termini actualment.

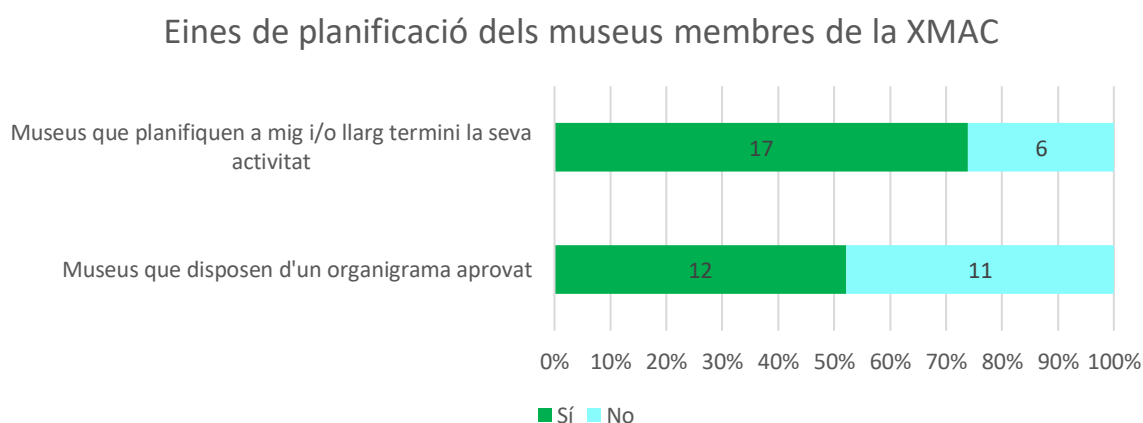


Figura 8. Elaboració pròpia a partir de la informació facilitada pel Servei de Museus i Protecció de Béns Mobles de la Generalitat.

2.2 Estructura pressupostària

La capacitat de projecció de les xarxes temàtiques de museus es veu directament influïda no només pel pressupost propi, sinó per la capacitat estructural dels seus membres des de la perspectiva econòmica i d'equip humà. La correlació entre la possibilitat de donar cobertura a les funcionalitats pròpies del museu i la de dur a terme noves iniciatives o prendre part en el disseny, desenvolupament i seguiment de propostes en el marc de la Xarxa és proporcional, ja que la implicació dels membres precisa no només la dedicació de temps per part de professionals del museu en qüestió, sinó també disposar de certes estructures o capacitat pressupostària que han de permetre la corresponsabilització de l'impuls dels projectes.

Despeses

En l'àmbit de les despeses, els museus membres de la Xarxa de Museus d'Art de Catalunya presenten un volum total de despesa anual xifrat per sobre dels 29 milions

¹⁷ En el marc de la diagnosi s'ampliarà l'observació a tot l'espectre d'eines de planificació. Els dos elements que es comenten es basen estrictament en la informació recollida pel Servei de Museus i Protecció de Béns Mobles.

d'euros anuals¹⁸, per bé que no es disposa de les dades de tot el conjunt. A partir de la informació disponible, la distribució d'aquesta despesa es correspon, en primer lloc, en un 70%, a l'estructura dels equipaments més de 4,5 punts per sota dels percentatges que presentaven els membres en el moment de la redacció del Programa precedent. Tot i aquesta reducció, la mitjana de despesa estructural segueix sent lleugerament superior a d'altres xarxes (temàtiques o territorials), que la situen entre el 65 i el 70%. Més enllà dels costos de personal, que suposen 2 de cada 5 euros de despesa, els % que més destaquen són els de seguretat i vigilància (7%) i de manteniment i lloguers (prop de 8%), les dues càrregues pressupostàries que contrasten més amb els museus d'altres tipologies, on tenen un baix pes. Tot i això, la proporció destinada a activitat manté uns paràmetres considerats com a òptims globalment, molt a prop d'una quarta part del total, representant un augment de gairebé el 6% des del 2017. Ara bé, la meitat del cost es troba destinat principalment a publicacions, serveis externalitzats, com pot ser el d'atenció al públic, o a la producció i exhibició d'exposicions temporals, de manera que altres funcionalitats com la comunicació, l'acció cultural, l'impuls de la recerca i l'acció educativa gaudeixen d'una menor capacitat de despesa, en termes proporcionals. Finalment, les despeses en inversions es centren sobretot en la infraestructura dels equipaments, suposant poc més del 5% del total.

Personal	40,56%
Aigua i energia	6,13%
Neteja	3,03%
Seguretat / Vigilància	7,19%
Treballs de manteniment i lloguers d'edificis, instal·lacions i vehicles	7,86%
Règim interior i administració	3,18%
Assegurances	0,49%
Despeses financeres	2,06%
Total despeses estructurals	70,50%
Edició, comunicació i difusió	2,63%
Gestió de col·leccions	1,92%
Producció i acollida d'exposicions temporals i/o itinerants	4,98%
Acció cultural i educativa	2,31%
Projectes de recerca	0,12%
Altres ¹⁹	12,24%
Total despeses activitats museològiques i difusió	24,21%
Edificis, instal·lacions i vehicles	5,06%
Exposició permanent	0,03%
Adquisició d'objectes per a la col·lecció	0,20%
Total despeses inversions	5,30%

¹⁸ En les xifres absolutes no s'incorporen les dades del MNAC, ja que com a museu capçalera representa una realitat no equiparable a la dels membres beneficiaris. Aquesta xifra, basada en les dades disponibles relatives a 2018, és aproximada, ja que no es disposa de les dades del conjunt de membres. D'altra banda, les dades percentuals responen a l'any 2019, anualitat de la qual el Servei de Museus i Protecció de Béns Mobles no disposa de les xifres corresponents al Museu d'Art de Girona, Museu Frederic Marès, Museu d'Art de Sabadell, Museu del Disseny de Barcelona ni del MACBA.

¹⁹ Publicacions, drets d'autor, serveis externalitzats com pot ser el d'atenció al públic, entre d'altres.

Figura 9. Distribució percentual de la despesa dels museus membres de la XMAC (2019). Elaboració pròpia a partir de la informació facilitada pel Servei de Museus i Protecció de Béns Mobles de la Generalitat.

Distribució de les despeses dels museus membres de la XMAC (2019)

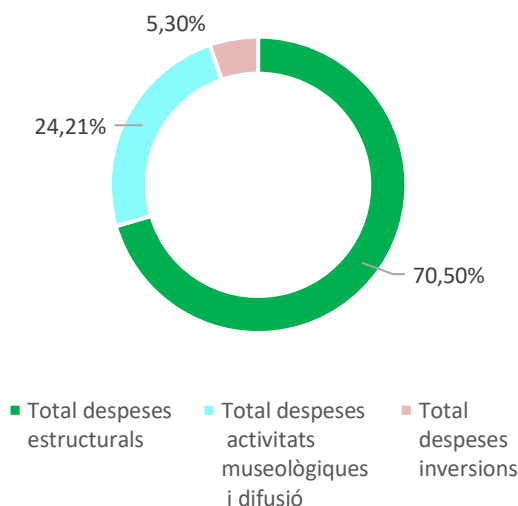


Figura 10. Elaboració pròpia a partir de la informació facilitada pel Servei de Museus i Protecció de Béns Mobles de la Generalitat.

Ingressos

Com succeeix en un elevat percentatge de museus del país, més de tres quartes parts dels ingressos dels museus de la Xarxa de Museus d'Art de Catalunya provenen de les pròpies aportacions dels titulars. Tot i això, cal destacar que la dependència dels museus membres en el finançament provinent dels titulars (85%) és significativament superior a la mitjana de molts museus d'altres àmbits temàtics. Pel que fa a la capacitat de generar ingressos propis, mentre que els provinents dels drets d'entrada mostren unes xifres de prop del 3%, la capacitat de generar ingressos a partir de les activitats no arriba a l'1%.

Finalment, mentre que les subvencions per part de tercers presenten una mitjana inferior a la d'altres museus, cal destacar la capacitat dels membres de generar ingressos procedents de patrocinis, una de les fórmules on les institucions museístiques estan tenint més problemes per abordar.

Aportacions dels titulars	85,21%
Drets d'entrada	2,84%
Activitats	0,84%
Vendes	0,61%
Lloguer d'espais	0,77%

Altres ingressos propis	0,33%
Total d'ingressos propis (exceptuant les aportacions dels titulars)	5,38%
Subvencions	6,50%
Patrocinis	1,76%
Altres ingressos externs	1,14%
Total ingressos externs	9,41%

Figura 11. Distribució percentual dels ingressos dels museus membres de la XMAC (2019). Elaboració pròpia a partir de la informació facilitada pel Servei de Museus i Protecció de Béns Mobles de la Generalitat. En aquest cas sí s'han exclòs les dades del MNAC, ja que alteren molt significativament la lectura de la realitat de la Xarxa.

Distribució dels ingressos dels museus membres de la XMAC segons procedència (2019)

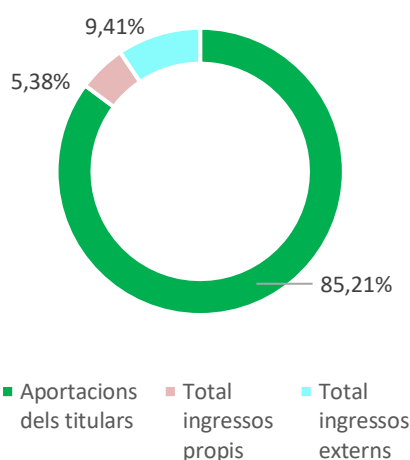


Figura 12. Elaboració pròpia a partir de la informació facilitada pel Servei de Museus i Protecció de Béns Mobles de la Generalitat. No inclou les dades del MNAC ni de cap dels equipaments esmentats en el peu de pàgina 7.

2.3 Les col·leccions dels museus

Els museus membres de la Xarxa de Museus d'Art de Catalunya acullen i conserven més de 690.000 ítems. Dels 23 membres, 15 disposen del 100% de la col·lecció registrada, mentre que la majoria dels museus que no tenen el total de la col·lecció registrada els falta entre un 25 i un 35% per assolir-ho. El nombre de fitxes d'inventari es troba en una situació molt similar, de la mateixa manera que l'estat del registre fotogràfic. En aquest sentit, cal destacar que l'estat de registre, inventari i fotografia dels ítems es troba significativament avançat. Tot i això, cal destacar que la digitalització de les fitxes d'inventari i, especialment, de l'accessibilitat a Internet de les mateixes, és una de les tasques pendents del conjunt de museus. Tot i la tasca pendent en fotografia i accessibilitat a Internet per part del global de museus, aquesta és una tasca pendent especialment en casos d'alguns dels museus amb les col·leccions més àmplies, cosa que en dificulta seriosament aquesta tasca de registre, inventari i documentació, mentre que

dos terços dels museus membres es troben en una situació òptima o propera la optimització.

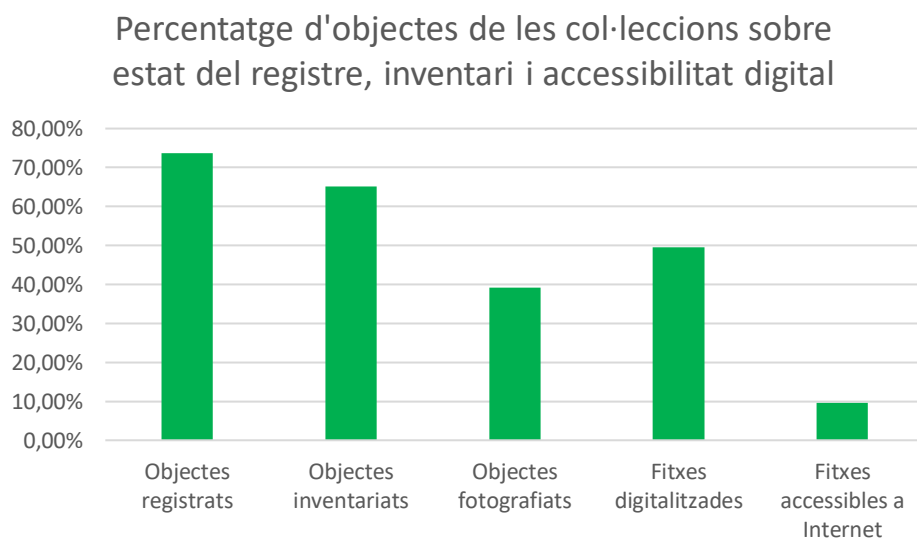


Figura 13. Elaboració pròpia a partir de la informació facilitada per part del Servei de Museus i Protecció de Béns Mobles de la Generalitat de Catalunya.

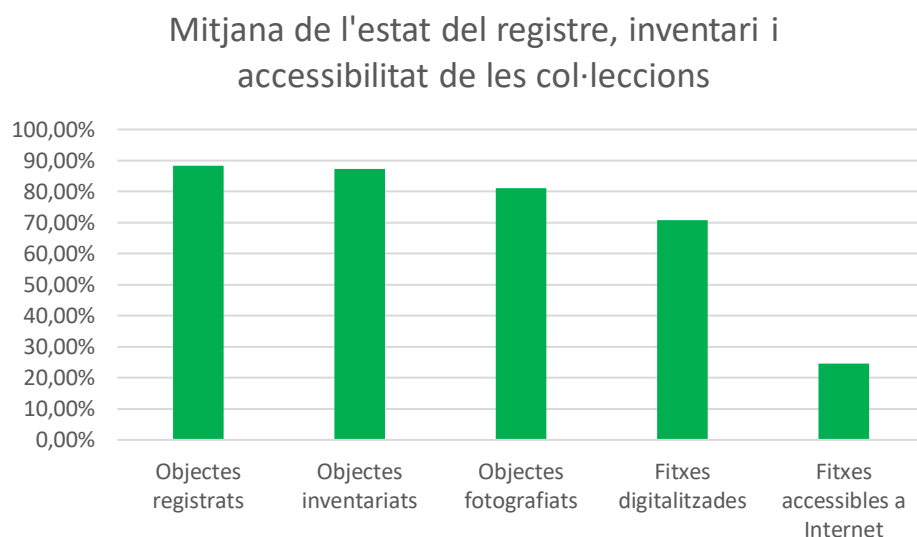


Figura 14. Elaboració pròpia a partir de la informació facilitada per part del Servei de Museus i Protecció de Béns Mobles de la Generalitat de Catalunya.

2.4 Segmentació dels museus

El sistema de classificació de l'estat i desenvolupament dels museus, basat en el pressupost de despesa anual, el personal fix contractat, la superfície coberta amb les extensions corresponents i la xifra de persones visitants, pretén establir en paràmetres objectius per a dimensionar-ne l'estructura i la sostenibilitat de la mateixa.

Segons aquest sistema de classificació i basant-nos únicament en les dades de les quals disposa el Servei de Museus i Protecció de Béns Mobles, distingim els museus en cinc mides: grans, mitjans-grans, mitjans-petits, petits i petits al límit de la sostenibilitat. En el cas que ens ocupa, no hi ha cap museu de la Xarxa de Museus d'Art que compleixi les condicions per a ser classificat com a petit al límit de la sostenibilitat, comptant amb tres museus grans, una gran majoria de mitjans, especialment mitjans-grans i tan sols quatre de petits (vegeu les dues figures que segueixen per a més informació).

Museu	Despeses 2019	Personal fix	Núm. d'ítems	Superfície coberta (m ²)	Visitants 2019
Museu Nacional d'Art de Catalunya	15.038.963,32 €	84	351.012	45103	470.986
Museu del Disseny de Barcelona	7.310.015,10 € ²⁰	29	77.680	24419	154.522
Museu d'Art Contemporani de Barcelona	11.135.478,09 €	19	5.281	23220	357.029
Museu Frederic Marès	1.444.695,72 €	12	55.000	4842	50.828
Museu de Lleida Diocesà i Comarcal	1.456.179,61 €	13	32.000	6842	13.324
Museu Episcopal de Vic	953.475,05 €	9	28.095	9345	28.095
Museu de Reus Salvador Vilaseca	733.581,00 €	13	15.518	4248	27.203
Museu de la Garrotxa	505.044,73 €	11	8.228	3121	62.734
Museu d'Art Modern de Tarragona	627.735,33 €	10	5.586	2050	37.783
Museu d'Art de Girona	s.d.	11	13.746	3121	22.631
Museu Comarcal de Manresa	893.304,50 €	4	14.000	4410	6.052
Museu de Maricel	892.243,90 €	6	6.962	3415	43.526
Museu del Cau Ferrat	892.243,90 €	7	5.608	323	19.738
Biblioteca-Museu Víctor Balaguer	390.033,49 €	7	13.544	3903	17.275
Museu Municipal Joan Abelló	539.555,00 €	4	10.651	2317	7.944
Museu Diocesà i Comarcal de Solsona	305.943,26 €	7	12.649	2508	4772
Museu de l'Empordà	320.000,00 €	5	2.540	1680	16784
Museu d'Art Jaume Morera	364.314,18 €	5	4.761	1194	7310
Museu d'Art de Sabadell	264.142,59 €	4	17.336	1475	15991
Museu d'Art de Cerdanyola	236.024,53 €	3	3.200	1027	9508
Fundació Palau. Centre d'Art	412.519,29 €	3	1.163	1350	8059
Fundació Apel·les Fenosa	123.950,41 €	3	2.257	2.257	6309
Museu de Valls	267.512,60 €	2	4.740	1048	4704
Total	44.302.973,30 €	261²¹	683.397	148.563	1.374.035

Figura 15. Elaboració pròpia a partir de dades facilitades pel Servei de Museus i Protecció de Béns Mobles. Els colors marquen els segments en aquest ordre: gran, mitjans-grans, mitjans-petits i petits.

²⁰ Les xifres marcades en vermell corresponen a 2018.

²¹ Dues professionals assumeixen les tasques tan del Museu de Maricel com del Cau Ferrat, de manera que només consten una vegada al recompte total.

Museus de la XMAC per trams

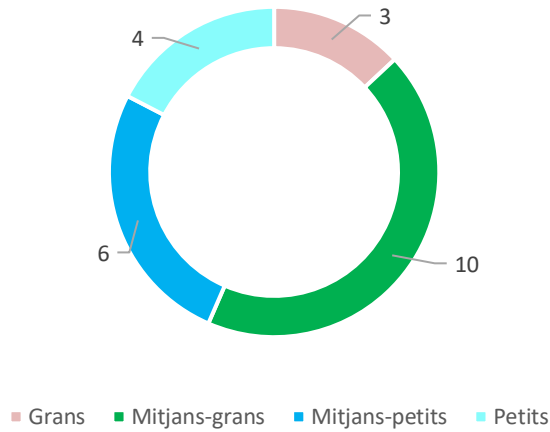


Figura 16. Elaboració pròpia a partir de dades facilitades pel Servei de Museus i Protecció de Béns Mobles.

Finalment, una de les xifres que també s'empra per classificar la dimensió de l'activitat dels museus és el nombre de visitants a l'exposició permanent i temporals. El total de visitants dels vint-i-dos museus membres de la Xarxa el passat any 2019 es troba en més d'1.300.000 persones. Per franges de visitants, es detecta una distribució per segments molt homogènia, trobant una proporció destacada de museus amb menys de 10.000 visitants i en la forquilla d'entre 25.000 i 50.000 principalment.

Museus de la XMAC segons franges de visitants

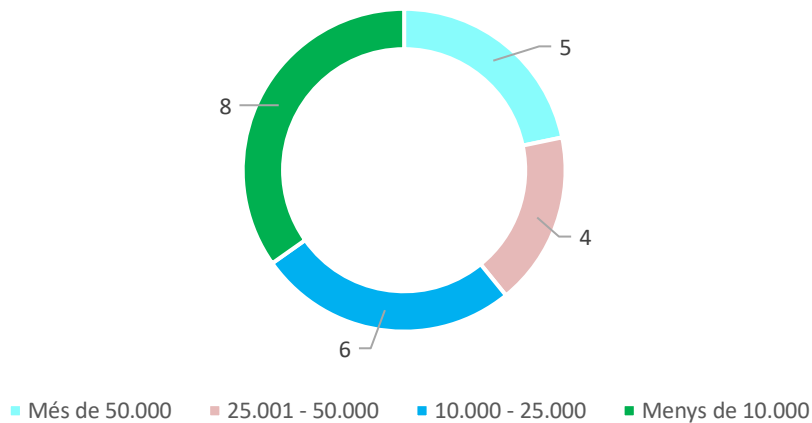


Figura 17. Elaboració pròpia a partir de les dades facilitades pel Servei de Museus i Protecció de Béns Mobles.

2.5 Estat actual de cobertura de les funcions que desenvolupen els museus

Disponibilitat d'instruments de gestió i direcció

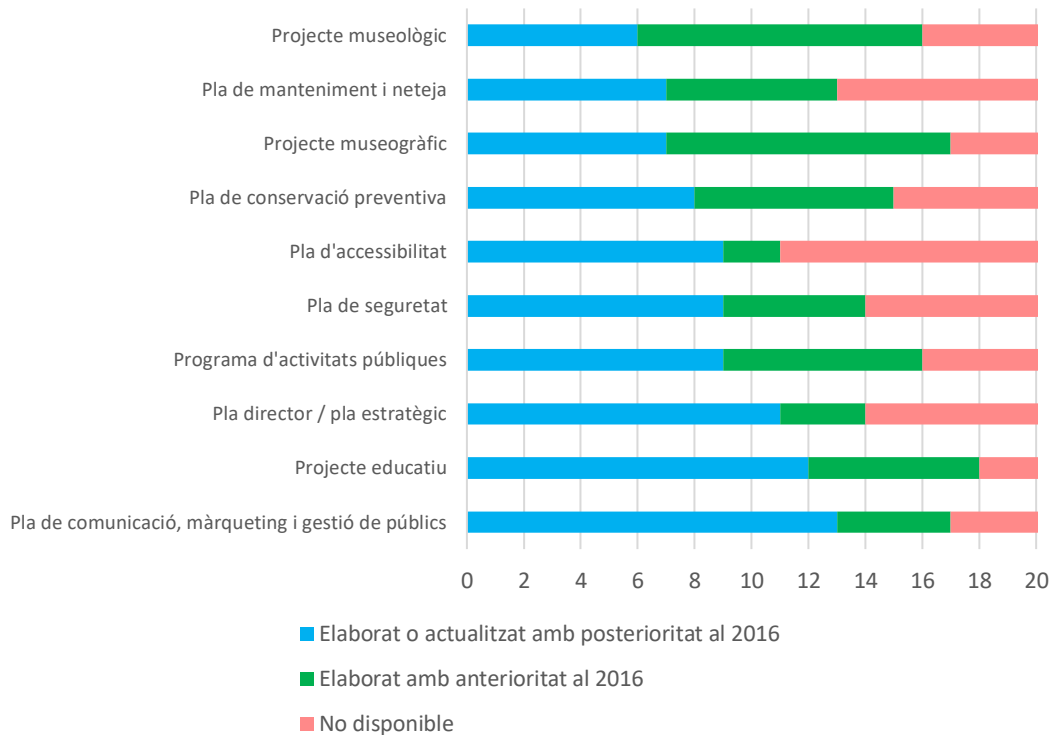


Figura 18. Disposició d'instruments de gestió i direcció dels museus de la XMAC. Font: Elaboració pròpia a partir de les enquestes tramitades al conjunt de museus membres.

L'àmbit de servei als públics destaca en la comunitat pel seu grau alt d'actualització. Més de la meitat dels museus de la comunitat disposen d'un pla de comunicació, màrqueting i gestió de públics o projectes educatiu actualitzats, així com d'un pla estratègic que a priori contribueix en una tasca més eficient també cara els públics. En aquest sentit es pot dir que la xarxa presenta **fortaleses en l'àmbit del disseny d'accions planificades d'atenció als públics**. En un sentit invers, **les museologies o museografies presenten més dèficit en relació al seu grau d'actualització**, malgrat en general, tot i que anteriors al 2016, la majoria disposen de projectes d'aquests dos àmbits definits.

Destaca la **manca de disponibilitat de plans d'accessibilitat**. Prop d'un 50% dels museus de la comunitat no en disposen d'aquest instrument. En tot cas cal matisar que pel que respecte als museus de Barcelona, està en procés de desenvolupament amb l'Institut Municipal de Persones amb Discapacitat el Pla de millora de l'accessibilitat dels museus de Barcelona; arribat el moment de la seva aplicació, la comunitat podrà donar un pas en aquest sentit, malgrat l'accessibilitat la podem entendre no només en relació a la discapacitat sinó a altres barreres (com són l'econòmica o la social).

La resta d'instruments, a nivell de l'univers global de la xarxa, presenta una mitjana bona de disponibilitat, malgrat aquesta disminueix en observar l'actualització d'aquests instruments, especialment en el cas de plans de conservació preventiva o, en un altre

àmbit, d'activitats públiques, tots dos instruments majoritàriament creats abans del 2016 i que no han estat actualitzats.

Cap museu disposa de tots els instruments de gestió i direcció inclosos a l'enquesta mitjançant la qual van ser consultats.²² En tot cas alguns museus han puntualitzat que alguns d'aquests instruments estan actualment en elaboració o són vigents, especialment en relació a plans estratègics (un àmbit que, com ja s'ha esmentat a l'apartat d'anàlisi estadístic, està avançant molt positivament) o plans d'acció. Altres instruments destacats pels museus són els pla d'emergències (alguns puntualitzen que no disposen de pla de seguretat però sí de pla d'emergències), pla o política d'adquisicions, pla d'estalvi energètic i diverses auditories, entre els més destacats.

Cobertura de les funcions relatives als actius patrimonials

Planificació i gestió dels fons propis i de l'entorn (si és el cas) i dels processos de recerca i coneixement.

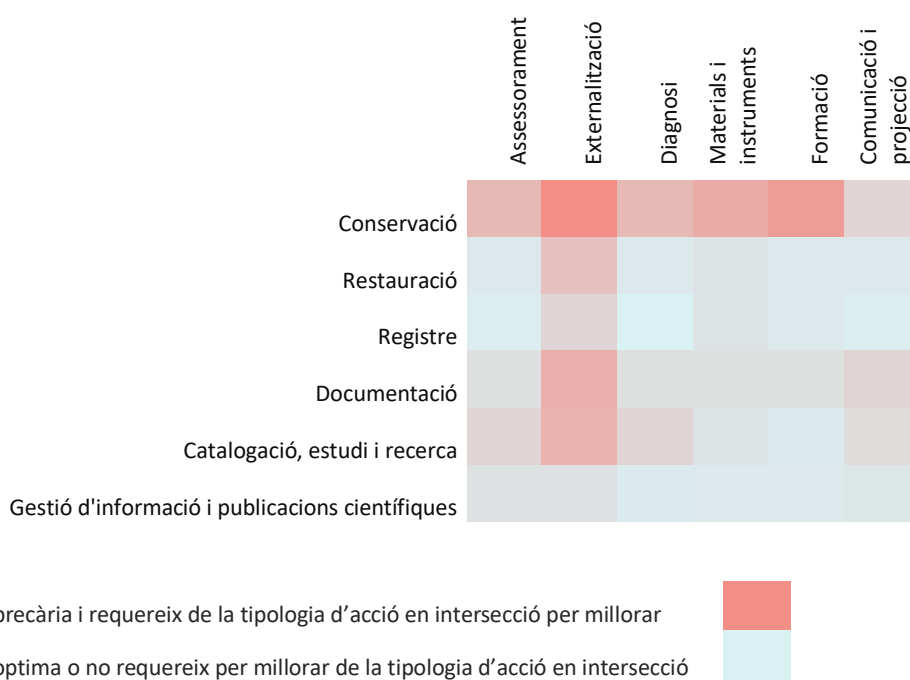


Figura 19. Cobertura de l'àmbit funcional de planificació i gestió dels actius patrimonials per part dels museus de la XMAC. Font: Elaboració pròpia a partir de les enquestes tramitades al conjunt de museus membres.

Les funcions que han de cobrir els museus en matèria de planificació i gestió dels actius patrimonials, presenten **dificultats importants en l'àmbit de la conservació dels fons**. És aquesta funció, amb diferència la que presenta més dèficit sent l'externalització l'acció de millora que s'estima més factible. Destaca també l'acció de formació com a

²² Tots els museus van respondre al primer semestre del 2021, un qüestionari mitjançant el que es van recollir les informacions que s'inclouen en aquest i els apartats posteriors de la diagnosi.

beneficiosa per part dels museus per millorar la cobertura, seguida de la disponibilitat de millors materials i instruments (a on s'encabiria també la necessitat de disposar d'espais adequats) i l'assessorament o la diagnosi, amb menys intensitat. Seguint de la funció de conservació, **les funcions de documentació i catalogació, estudi i recerca presenten un dèficit significatiu** i en aquest cas és clarament l'externalització l'acció que es considera pot ser més eficaç per millorar la cobertura. En darrer lloc destaca el **registre amb cert grau de dèficit** i un cop més amb l'externalització com a acció de millora de la cobertura.

És evident que **la comunitat identifica l'externalització com l'acció més factible** per pal·liar els dèficits existents, molt per sobre d'altres tipus d'accions. En tot cas, cal fer algunes puntualitzacions, advertències i posicionaments que destaquen els museus:

- La identificació de l'externalització és en part conseqüència d'equips molt reduïts a alguns museus, que troben en aquesta acció l'única forma de cobrir determinades funcions.
- Moltes de les externalitzacions poden estar amagant, per la impossibilitat d'obrir places de treball, espais laborals que haurien de ser estructurals. Cal evitar que l'externalització derivi en una pràctica que normalitzi treballs en precari.
- Cal estudiar i definir un posicionament clar respecte a què és externalitzable i que no i sota quins criteris es fan les externalitzacions (no només econòmics).
- En termes generals les funcions estructurals (com la relació de la institució amb els públics) no haurien de ser externalitzades; cal un debat profund en aquest sentit a nivell de tota la comunitat museística.
- L'externalització pot ser un model adequat, però no és recomanable en tots els casos i requereix per part del titular capacitat de control de les funcions externalitzades i mecanismes de seguiment per garantir que s'ajusten a les condicions contractuals i les finalitats de l'equipament.
- Hi ha funcions que ja es cobreixen *per se* amb externalitzacions perquè es consideren de naturalesa externalitzable, malgrat no sempre es disposa dels recursos necessaris per poder contractar hores suficients de dedicació i disposar d'una millor cobertura de la funció.

Complexitat funcional relativa a l'àmbit de planificació i gestió d'actius patrimonials²³

Àmbit de Planificació i Gestió d'Actius Patrimonials				
	VALOR RELATIU ²⁴	VALOR ESTIMAT ²⁵ Entre 0 i 5	RESULTAT V relatiu x V estimat	TOTAL Grau de complexitat
Gestió de fons	69%			2,48
Objectes de la col·lecció	20%	3,5	0,49	
Despesa en gestió de col·leccions	15%	3,5	0,36	
Superfície en espais de gestió de col·leccions	15%	3,8	0,39	
Valor patrimonial de la col·lecció	30%	3,3	0,69	
Especialització, diversitat i vulnerabilitat del fons	20%	4,0	0,55	
Recerca i coneixement	31%			0,98
Despesa en projectes de recerca	65%	3,2	0,65	
Nombre de projectes de recerca	35%	3,0	0,33	
Nivell de complexitat de l'Àmbit:				3,45

Figura 20. Nivell de complexitat de l'àmbit funcional de planificació i gestió dels actius patrimonials per part dels museus de la XMAC. Font: Elaboració pròpia a partir de les enquestes tramitades al conjunt de museus membres.

Un volum alt en relació a superfície en espais a gestionar, el valor patrimonial de les col·leccions i l'especialització, diversitat i vulnerabilitat de part important dels fons, deriva en un grau de complexitat, en l'àmbit de la gestió dels actius patrimonials, significativament alt (amb un 3,45 sobre 5). La gestió dels actius patrimonials és l'àmbit de gestió més complex de la comunitat de museus, per sobre del de la gestió de la proposta de valor, com es veurà més endavant. Queda pales que les característiques singulars de les col·leccions d'art és força determinant i diferencial respecte altres tipus de patrimoni.

Cal destacar però, que en l'àmbit de la recerca és dona un fenomen d'adversitat que distorsiona lleugerament el resultat: Molts museus no identifiquen un grau de complexitat alt en l'àmbit de la recerca però degut a un dèficit en l'àmbit, es a dir, a que **no hi ha capacitat per fer recerca per tant no hi ha base sobre la qual valorar el grau de complexitat**. Aquesta puntualització obliga a entendre la valoració dels factors

²³ Per fer una estimació objectiva de la complexitat funcional de la comunitat de museus, s'ha demanat als museus per una estimació del valor que atorguen als factors que generen una gestió més complexa en cada àmbit funcional. Es van establir 5 nivells de complexitat funcional (a on 1 és un factor que no exigeix un tipus de gestió complexa i 5 és un factor que exigeix una gestió d'alt grau de complexitat).

²⁴ Els treballs realitzats en el marc del Mapa de Museus de Catalunya al llarg de l'any 2020, van permetre, gràcies a la participació d'una mostra de museus catalans, establir el valor relatiu de cada factor de complexitat. En tant el valor de cada factor no és el mateix en el conjunt (hi ha factors més determinants que altres), els museus participants van fer una proposta de ponderació que s'ha emprat en el càlcul del grau de complexitat aplicat a la diagnosi de la comunitat de museus de la Xarxa de museus d'art de Catalunya, com un referent per l'obtenció del nivell de complexitat total.

²⁵ És la valoració entre 1 i 5 que han fet els museus enquestats.

relatius a la recerca des de la perspectiva d'una mancança que, incorporada, probablement donaria un nivell encara més alt de complexitat de la gestió de la recerca, deguda senzillament a que no hi ha capacitat per dur-la a terme.

Cobertura de les funcions relatives a la gestió de la proposta de valor

Planificació i gestió de la proposta de valor per als públics objectiu i dels processos de desenvolupament comunitari.

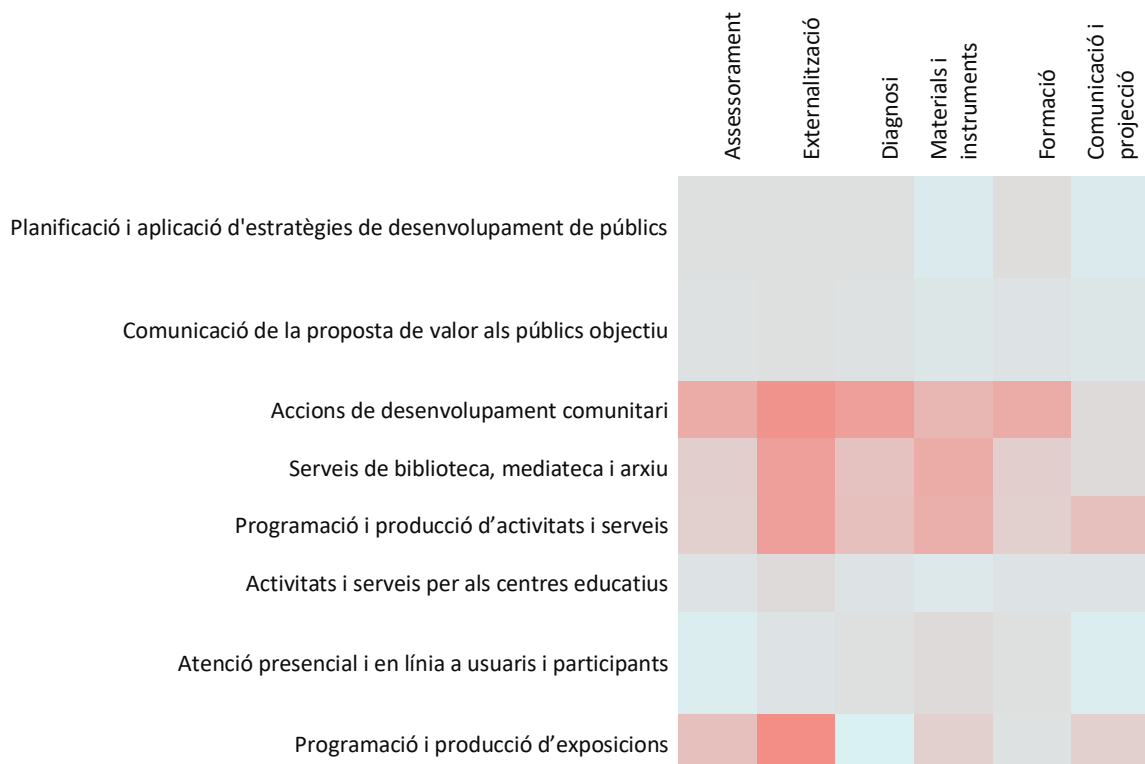


Figura 21. Cobertura de l'àmbit funcional de planificació i gestió de la proposta de valor per part dels museus de la XMAC. Font: Elaboració pròpia a partir de les enquestes tramitades al conjunt de museus membres.

Les accions de desenvolupament comunitari presenten un nivell de cobertura baix; és la funció amb més dificultats en relació al conjunt de funcions pròpies de la planificació i gestió de la proposta de valor. A banda de l'acció de comunicació i projecció, totes les altres accions s'identifiquen com a adients per millorar la cobertura d'aquesta funció, sent l'externalització la més destacada, seguida de l'assessorament, la diagnosi o la formació. D'aquest àmbit funcional, destaquen també la programació i producció d'activitats i serveis i concretament el de biblioteca, mediateca o arxiu com a dèficits de cobertura millorables, també, amb externalitzacions. Finalment presenta certa concentració de dèficit la programació i producció d'exposicions (enteses com temporals) amb l'externalització com a acció més destacada per la seva millora.

Destaquen positivament la planificació i aplicació d'estratègies de desenvolupament de públics i la comunicació de la proposta de valor als públics objectius coma accions amb

bon nivell de cobertura. És significatiu no només com a **fortalesa en la gestió de la relació amb es públics** sinó com a evidència de que l'avenç en l'elaboració de documents de planificació en aquests àmbits, ben desenvolupats en la comunitat de la xarxa com ja s'ha esmentat, funciona i afavoreix una major eficàcia. En aquest aspecte **s'han identificat recorreguts de millora interessants**, com el d'augmentar les capacitats per fer seguiment i tenir més coneixement dels hàbits dels públics (anar més enllà del registre quantitatiu de visitants i usuaris), avaluar l'acció educativa o reforçar l'atenció dels públics virtuals.

Finalment cal destacar que tot i els esforços que fan els equips dels museus per planificar i gestionar de la millor manera possible les seves propostes de valor, diversos museus destaquen que per arribar a cobrir les expectatives dels públics existents o potencials **manquen recursos, principalment econòmics però també de personal**; un cop més es fa referència a la realitat persistent d'equips molt reduïts en alguns museus membre. Això explica també, un cop més, perquè l'externalització es percebuda com l'acció més eficaç per cobrir dèficits.

Complexitat funcional relativa a l'àmbit de planificació i gestió de la proposta de valor

Àmbit de Planificació i Gestió de la Proposta de Valor					
		VALOR RELATIU	VALOR ESTIMAT Entre 0 i 5	RESULTAT V relatiu x V estimat	TOTAL Grau de complexitat
Complexitat de l'entorn social	20%				0,58
	Diversitat i multiculturalitat	50%	3,3	0,33	
	Conflicte social	25%	2,8	0,14	
	Afluència de turisme	25%	2,3	0,11	
Complexitat de la Proposta de valor	80%				2,40
	Nombre i complexitat tècnica de les activitats	70%	3,0	1,68	
	Serveis educatius	20%	2,9	0,46	
	Acció comunitària	10%	3,2	0,26	
Nivell de complexitat de l'Àmbit:					2,98

Figura 22. Nivell de complexitat de l'àmbit funcional de planificació i gestió de la proposta de valor per part dels museus de la XMAC. Font: Elaboració pròpia a partir de les enquestes tramitades al conjunt de museus membres.

La proposta de valor presenta un grau de complexitat més baix que l'àmbit dels actius patrimonials, amb un valor global de 2,98 punts sobre 5. Destaquen com a factors de complexitat, la **diversitat i multiculturalitat** dels contextos dels museus – un fenomen social generalitzat que exigeix respostes molt més elaborades que les habituals – i l'**acció comunitària**, la complexitat de la qual pot explicar els dèficits de cobertura funcional esmentats al punt anterior.

Aquesta focalització en factors relatius a contextos diversos és present al conjunt dels equipaments culturals i en aquest sentit el nou pla de museus ja alerta sobre la necessitat d'apropar, en aquest cas, als equipaments museístics a la ciutadania; una ciutadania que s'ha transformat i diversificat molt en les darreres dècades.

Cobertura de les funcions relatives a la direcció i gerència

Es divideix l'anàlisi d'aquest àmbit funcional en dos conjunts, el relatiu a la direcció pròpiament dita, entesa com a direcció estratègica i operativa i les tasques de secretaria associades i les de la planificació i gestió dels serveis generals de suport, entesos com aquells destinats a la gestió dels recursos, l'àmbit jurídic i de contractació i la gestió de les infraestructures.

Direcció.

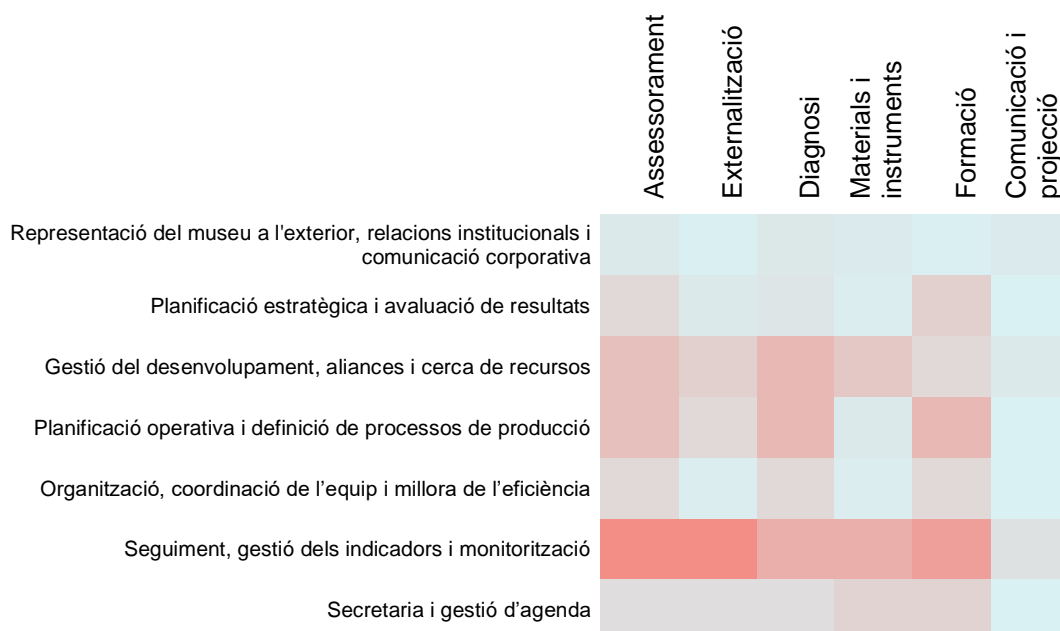


Figura 23. Cobertura de l'àmbit funcional de de direcció per part dels museus de la XMAC. Font: Elaboració pròpia a partir de les enquestes tramitades al conjunt de museus membres.

Destaca clarament sobre la resta, el **dèficit de cobertura en funcions de seguiment, gestió d'indicadors i monitorització**. Aquest dèficit contrasta amb el fet que més de la meitat dels museus de la comunitat disposen d'un pla estratègic (o director), el qual normalment inclou un sistema de seguiment. L'experiència en consultoria en l'àmbit dels museus demostra però, que malgrat un museu pot disposar d'un sistema de seguiment, més o menys complex, el volum de tasques que ha d'assolir l'equip del mateix, sovint fa abandonar dit sistema; no hi ha plena capacitat per implementar-ho i el dia a dia prima sobre l'observació planificada dels avenços i assoliment de fites des d'una recollida de dades objectives i útils per la presa de decisions. Aquesta funció

s'estima millorable amb accions d'assessorament i externalitzacions, seguida de la de formació i a més distància de diagnòs i materials i instruments adequats.

Un altre àmbit a destacar, tot i que molt menys significatiu, és el **dèficit en les funcions de planificació operativa i definició de processos de producció** (entesos com a millores per un augment de l'eficàcia) així com la **gestió del desenvolupament de l'equipament, cerca de aliances i recursos**. En aquest cas són l'assessorament, la diagnòs i (sobre tot en el cas de la planificació operativa) la formació, les accions considerades com més adients per la millora de la cobertura.

Planificació i gestió dels serveis generals de suport.

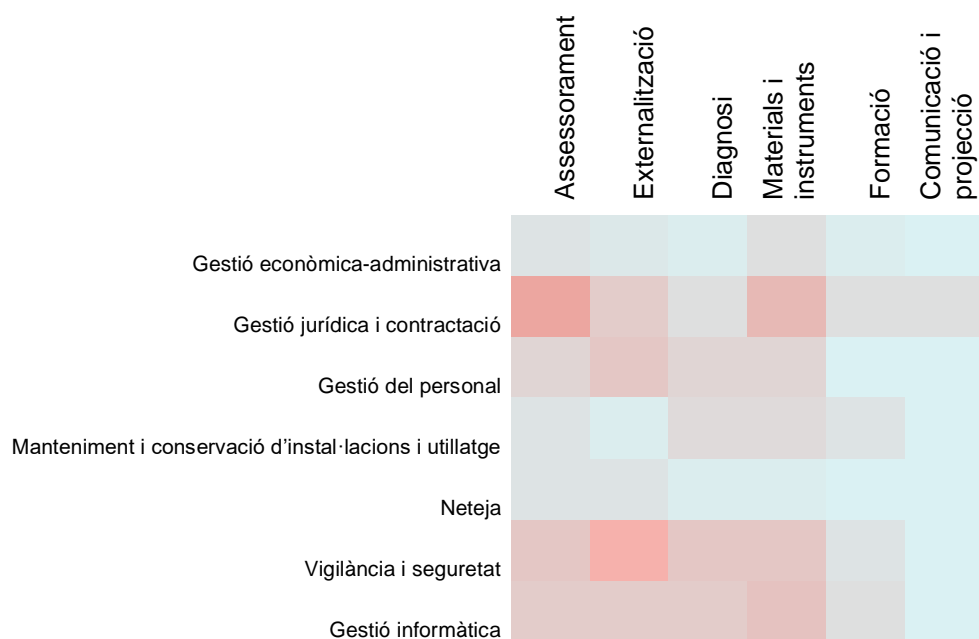


Figura 24. Cobertura de l'àmbit funcional de planificació i gestió dels serveis generals de suport per part dels museus de la XMAC. Font: Elaboració pròpia a partir de les enquestes tramitades al conjunt de museus membres.

L'àmbit de la **planificació i gestió dels serveis generals i de suport presenta un grau en general òptim de cobertura** amb pocs dèficits. El més significatiu seria el **dèficit relacionat amb la gestió jurídica i la contractació**; un àmbit de gestió agreujat per la normativa en matèria de contractes que ha afectat sensiblement a la gestió cultural en general per la seva manca d'adequació a les necessitats d'aquest sector. En aquesta funció és l'assessorament l'acció que s'identifica com a més adient, seguida de la disposició de millors materials i instruments.

Destaca en segon lloc cert **dèficit en la gestió informàtica**, molt probablement identificat per les grans exigències que en aquesta matèria ha requerit fer front la pandèmia; unes exigències per les que els equips dels museus no estaven preparats. En

aquest cas totes les accions s'han identificat com a adients exceptuant la de comunicació i projecció, sent la disposició de materials i instruments la més destacada.

Al mateix nivell que la funció anterior (tot i que en tots dos casos parlem de dèficits relativament baixos en comparació a funcions d'altres àmbits), trobaríem **cert grau baix de cobertura en matèria de vigilància i seguretat**, destacant l'externalització com a acció més adient per la seva millora, entesa com la contractació de serveis que, malgrat ja ser externalitats, podrien créixer i donar una cobertura més extensiva i de qualitat.

En termes generals, l'àmbit de direcció i serveis generals presenta bon grau de cobertura tot i que cal matisar alguns aspectes: Moltes d'aquestes funcions, especialment les dels serveis generals de suport, s'exerceixen per personal de les institucions municipals titulars. Per altra banda, els museus destaquen un cop més que la manca de personal o de recursos és responsable en part dels dèficits identificats. Es cobreixen en general totes les funcions, però algunes amb precarietat; la cobertura és millorable, sobre tot a nivell de disposar d'equips menys ofegats. Finalment, l'àmbit destaca per identificar en la formació, l'assessorament o la diagnosi la tipologia d'accions més adients per una millora de l'àmbit funcional, a diferència del de la gestió i planificació de la proposta de valor o dels actius patrimonials, que tendeix a l'externalització.

La complexitat funcional de la Direcció i dels Serveis Generals de Suport ve determinada, en gran mesura, per la complexitat dels àmbits d'actius patrimonials i de proposta de valor, que en el cas de la xarxa es situa en un valor mitjà de 3,22 punts sobre 5.

3. Trajectòria de la Xarxa de Museus d'Art de Catalunya

La Xarxa de Museus d'Art de Catalunya va ser creada l'octubre de 2014, integrada en aquell moment pel Museu Nacional d'Art de Catalunya (com a museu capçalera), la Biblioteca-Museu Víctor Balaguer, el Museu d'Art de Girona, el Museu Episcopal de Vic, el Museu Diocesà i comarcal de Solsona, el Consorci del Patrimoni de Sitges, el Museu de la Garrotxa, el Museu d'Art Jaume Morera, el Museu de Lleida: Diocesà i Comarcal, el Museu de l'Empordà, el Museu de Reus Salvador Vilaseca, el Museu Comarcal de Manresa, el Museu de Valls i el Museu d'Art de Sabadell.

En la primera etapa, prèvia a la redacció del primer Programa d'actuacions per al període 2017-2020, la xarxa va impulsar un procés de reflexió per a establir uns objectius comuns que partissin del consens dels membres, d'aquest se'n van despendre les accions empreses, distribuïdes en les següents tipologies:

- a. Comunicació. Dotar de visibilitat el conjunt de la xarxa mitjançant la infraestructura a Internet de la qual disposa el museu capçalera.

- b. Formació. Sobretot en matèria de coneixement de recursos digitals per a la comunicació a Internet, així com per a conèixer les oportunitats comunicatives que ofereix Viquipèdia, d'una banda; mentre que de l'altra en relació a especificitats en l'àmbit d'adquisicions i del món del col·leccionisme i el mercat de l'art.
- c. Disseny, producció, exhibició i itinerància d'exposicions temporals. Sota el lideratge d'un o més museus membres, motivades per temàtiques de caràcter transversal o efemèrides considerades rellevants.
- d. Cessió en dipòsit. Amb l'objectiu de contribuir als discursos i enriquir les col·leccions permanents dels membres, el museu capçalera ha cedit en aquesta etapa objectes a tres museus de la XMAC.
- e. Documentació. Un dels majors reptes de la globalitat dels museus, la XMAC va ser pionera a Catalunya duent a terme un anàlisi de les problemàtiques a les quals fan front els membres i participant en un pilot en col·laboració amb el Getty Research Institute.
- f. Educació. En aquell moment tan sols s'havia dut a terme una acció de cessió d'una proposta didàctica al Museu del Cau Ferrat per part del museu capçalera. No responia a un marc estratègic concret.
- g. Amics dels Museus. El 2015 es va ampliar el conveni de la Fundació d'Amics del MNAC per a vincular el conjunt de museus membres de la Xarxa als avantatges per a les persones associades.

3.1 El Programa d'actuacions 2017-2020

Després d'aquest primer període de desplegament i consolidació de la Xarxa, la redacció del Programa d'actuacions es duu a terme en el moment necessari per a ordenar les necessitats dels membres i establir les respostes de manera que el desplegament de les accions sigui més sostenible, generi majors impactes i, conseqüentment, sigui més responsable. El Programa va establir tres objectius programàtics, dos que projectaven la millora de les funcionalitats dels museus membres en matèria de constitució de les col·leccions i de difusió, i un tercer de caràcter operatiu intern, destinat a millorar el funcionament de l'estructura:

- 1. Crear i gestionar les col·leccions d'art d'àmbit nacional i els seus relats corresponents.**
- 2. Promoure el coneixement i difusió dels relats de les col·leccions.**
- 3. Consolidar la xarxa i els serveis d'interès compartit.**

Les línies que se'n van desprendre donaven resposta a una diversitat considerable de problemàtiques i necessitats a les quals fan front els museus d'art, atenent el

denominador comú que representa la singularitat temàtica dels membres. Així doncs, en matèria de col·leccions, es va posar èmfasi en el caràcter nacional de la xarxa i la necessària coordinació multilateral entre els membres, atenent el conjunt de funcionalitats en l'àmbit de la gestió dels actius patrimonials:

- 1.1. Establir una política d'adquisicions de xarxa.
- 1.2. Promoure la recerca vinculada a les col·leccions.
- 1.3. Facilitar préstecs i dipòsits entre els museus de la xarxa.
- 1.4. Fomentar la normalització i desenvolupament documental.
- 1.5. Donar suport a la conservació i restauració de les col·leccions.

En segon lloc, l'objectiu entorn de la promoció del coneixement i la difusió dels relats oferia una mirada parcial a les funcionalitats pròpies de la gestió de la proposta de valor dels museus, de manera que no establia unes línies de desenvolupament tan ambiciosos:

- 2.1. Produir projectes i activitats d'interès compartit.
- 2.2. Establir estratègies compartides de comunicació i públics.
- 2.3. Promoure la vinculació amb museus i centres internacionals.

Finalment, el punt tres s'entén sobretot davant la necessitat d'establir la figura de l'oficina tècnica de la Xarxa, necessària per a l'estabilitat i continuïtat del projecte al llarg de l'any. A aquest fet respon la primera línia d'actuació, mentre que les dues següents es basen en el fet de comptar amb el MNAC com a agent de referència amb capacitat estructural i tècnica per a facilitar coneixements, en format d'assessorament o de formacions, així com de generar espais de debat:

- 3.1. Coordinar i impulsar la Xarxa.
- 3.2. Proveir serveis d'interès compartit.
- 3.3. Promoure debats en l'àmbit del patrimoni i els museus.

3.2 El desplegament del Programa

El primer any de desplegament del Programa es van desenvolupar totes les línies corresponents a l'esmentat objectiu 3, bàsiques per a establir els fonaments del projecte de cap i de nou, com és el cas de la contractació de la professional responsable de l'oficina tècnica o la redacció del reglament intern.

Pel que fa a les accions relacionades amb l'objectiu 1. *Crear i gestionar les col·leccions d'art d'àmbit nacional i els seus relats corresponents*, algunes de les línies d'actuació han gaudit d'un avenç estable al llarg del període del Programa, comptant amb una

implementació de caràcter plurianual que ha fet sostenible la línia tan pel cost acumulat com per la participació esglaonada que ha suposat per als museus membres.

- 1.1. **Establir una política d'adquisicions de xarxa.** L'encàrrec inicial, desenvolupat per Jordi Medina, va constar d'una anàlisi de la legislació vigent en matèria d'adquisicions, una diagnosi de les necessitats dels museus membres i la concreció de l'estructura del manual que se n'havia de desprendre. Aquest va tenir continuïtat en tasques de revisió del manual, tot establint pautes per a tramitar adquisicions, per passar posteriorment a revisió i correcció d'estil. Finalment, el passat 2020 es va dur a terme la maquetació i edició per a la publicació del manual. Aquesta acció va aconseguir atendre el conjunt dels museus membres independentment de la seva naturalesa o dimensions, constant també de la previsió per al seguiment de la seva implementació.
- 1.2. **Promoure la recerca vinculada a les col·leccions.** En aquest cas, la línia es va posar en marxa el 2018, moment en que, comptant amb una col·laboradora externa, es va dur a terme un mapeig de grups de recerca universitaris vinculats a l'àmbit de l'art i la història de l'art, es va dur a terme una identificació de l'estat dels museus membres en matèria de recerca i es va establir un primer contacte amb els agents de recerca identificats. L'any següent es va programar una trobada amb els mateixos grups de recerca, línia a la qual es preveu donar continuïtat ja que molts dels museus membres hi ha trobat una resposta factible al desenvolupament d'accions de recerca sostenibles en el si de les seves col·leccions.
- 1.3. **Facilitar préstecs i dipòsits entre els museus de la Xarxa.** El 2017, deu museus membres es van beneficiar d'aquesta línia, mentre que el 2018 ho van fer set, en cada cas la Xarxa ha cobert les despeses de transport dels ítems. En relació amb aquesta línia, s'ha plantejat l'establiment d'un protocol de registre per a les obres en dipòsit, per bé que no s'ha considerat prioritària, motiu pel qual no s'ha acabat efectuant.
- 1.4. **Fomentar la normalització i desenvolupament documental.** S'han dut a terme els primers passos per a la creació d'un tesaurus específic de l'àmbit del patrimoni artístic, partint de l'establiment d'una terminologia consensuada, que precisarà ser aplicada i introduïda a MuseumPlus, tasca encara pendent de dur a terme.
- 1.5. **Donar suport a la conservació i restauració de les col·leccions.** Tot i que en cada anualitat s'ha planificat l'inici de certes accions de diagnosi de necessitats i d'assessorament en conservació preventiva, no hi ha constància que s'hagi desenvolupat.

Pel que fa a les accions del segon objectiu, 2. *Promoure el coneixement i difusió dels relats de les col·leccions*, ha disposat d'un acompliment més variable que l'objectiu 1.

2.1. **Produir projectes i activitats d'interès compartit.** Algunes de les exposicions temporals planificades s'han posposat, per bé que no descartat formalment. D'altra banda, la Xarxa sí que ha dedicat esforços significatius al finançament de la producció de catàlegs de certes exposicions temporals impulsades per part de membres de la Xarxa, així com el desenvolupament d'exposicions temporals en línia, sota el nom *Comissariats en línia*, acció de la qual no hi ha un consens definit sobre la seva pertinença, tan pels resultats (actualment no es disposa de dades de navegació a internet sobre aquestes iniciatives, ni es té coneixement de l'impacte que han generat en la visibilització de les col·leccions dels museus de la Xarxa.

2.2. **Establir estratègies compartides de comunicació i públics.** En el marc d'aquesta línia s'ha mantingut, ampliat i actualitzat anualment el *site* de la Xarxa en el web del MNAC.

2.3. **Promoure la vinculació amb museus i centres internacionals.** No consta cap acció associada. Finalment, en relació al tercer objectiu, 3. *Consolidar la xarxa i els serveis d'interès compartit*, més enllà de l'establiment del perfil de coordinació tècnica ja esmentat, cal destacar la creació i desplegament dels programes de formació relacionats amb l'àmbit de l'art i els equipaments museístics.

3.2. **Proveir serveis d'interès compartit.** Celebració de diverses jornades obertes a tot el col·lectiu de professionals dels museus d'art, sobre pedagogia de l'art, l'experiència de l'usuari o col·leccionisme, entre d'altres. Tot i que entre 2016 i 2019 no se'n va realitzar cap, més recentment se n'ha celebrat una sobre la perspectiva de gènere, a iniciativa de la comissió Feminismes i identitats. Més enllà de la formació, en relació a aquest àmbit també s'ha dut a terme una identificació de la presència d'artistes dones en les col·leccions dels museus membres, per a la seva posterior posada en valor.

Cal destacar, tot i que no es tracta d'una acció prevista en el Programa, el registre de la Xarxa de Museus d'Art de Catalunya com a marca al registre de marques i patents, cosa que garanteix l'exclusivitat del seu ús a l'organisme.

Finalment, cal remarcar que el Programa 2017-2020 no va establir uns mecanismes d'avaluació de l'assoliment del projecte, per bé que sí que va concretar els de seguiment del desenvolupament de les accions, ideat sobretot per a l'activitat externalitzada.

3.3 Distribució pressupostària de la Xarxa

La XMAC disposava, en els primers anys de funcionament, d'un pressupost aportat pel Departament de Cultura de 50.000€, que els darrers anys ha augmentat fins a un màxim de 75.000€, encara significativament inferior al d'altres xarxes temàtiques, que reben una aportació de 100.000€ anuals. Aquesta limitació pressupostària fa que el cost de la coordinació de la xarxa, que depèn del mateix pressupost de l'ens, suposi una despesa superior al 20% del total. Contrastant les xifres disponibles corresponents a les darreres dues anualitats, la majoria de partides no han patit canvis significatius entre un any i el següent, especialment degut a la continuïtat d'accions com és el desenvolupament de la política d'adquisicions, d'elaboració del Tesauro, de transport d'ítems en dipòsit o de comunicació, sigui digital o presencial.

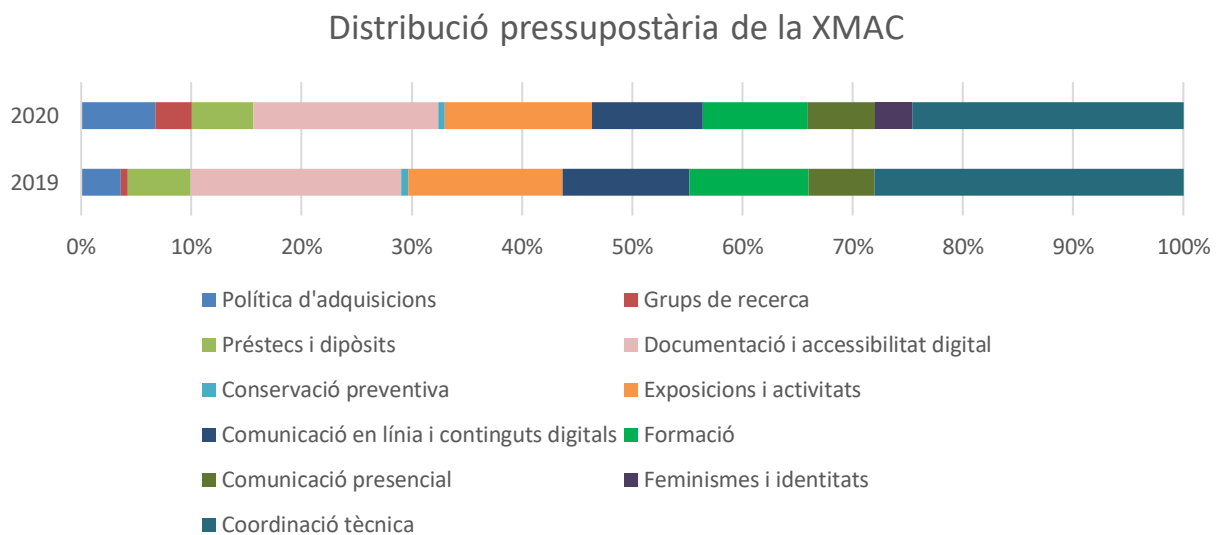


Figura 25. Elaboració pròpia a partir de les dades facilitades per la coordinació tècnica de la Xarxa.

3.4 Organització i governança actual de la Xarxa

El Plenari de la Xarxa està compost per la totalitat de les direccions dels museus membres, la direcció del museu capçalera i una persona representant del Servei de Museus i Protecció de Béns Mobles de la Generalitat. Disposa d'un reglament intern que estableix l'organització, els mecanismes de regulació dels espais participatius, la seva composició i funcions i el procediment d'adhesió, entre d'altres. Es reuneix tres vegades a l'any de manera itinerant, cosa que contribueix a reforçar-ne la horitzontalitat. Per altra banda la Xarxa ha designat un Comitè Executiu que és aquell que vetlla per dur a terme les decisions preses pel Plenari i fer el seguiment del seu desenvolupament. Aquest Comitè requereix d'actualització, en tant no ha estat actualitzat tal com indicava el reglament.

Tot i que el reglament no estableix el sistema d'organització de les comissions inicialment considerades com a unitat operativa, aquestes es contempen com a estructura que pot ser necessària per a garantir el desplegament efectiu de les actuacions sense sobrecarregar el comitè executiu. Tot i això, no hi ha constància que se n'hagin constituït significativament al llarg del desplegament del pla precedent.

Finalment, la persona al càrrec de l'oficina tècnica de la Xarxa desenvolupa una funció activa en el seguiment i coneixement de la realitat dels museus membres, en la organització i planificació de l'activitat de la xarxa, la redacció d'encàrrecs externs i el desenvolupament de les convocatòries, així com accions de representació de la Xarxa.

Totes aquestes parts de l'organigrama i altres que s'incorporen, s'han valorat i reformulat, tal com es detalla més endavant.

3.5 Priorització de les línies d'actuació de la XMAC

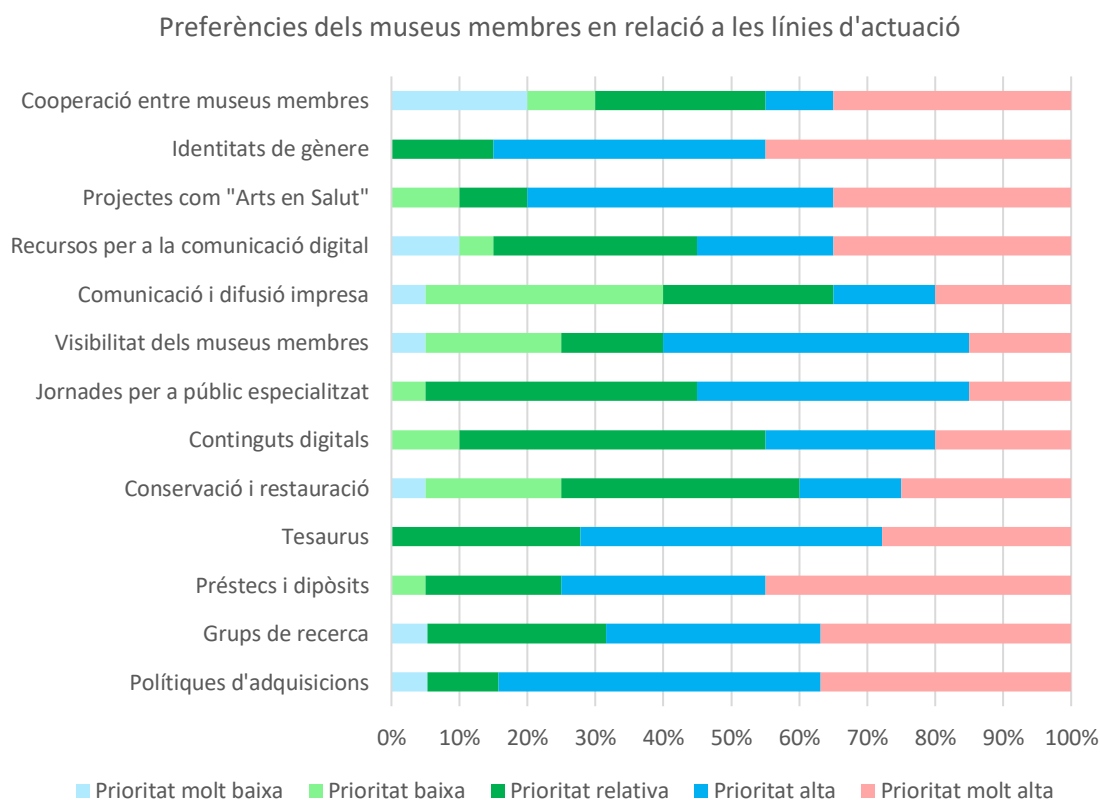


Figura 26. Preferències dels museus de la XMAC en relació a les línies d'actuació de la Xarxa. Font: Elaboració pròpia a partir de les enquestes tramitades al conjunt de museus membres.

En relació a les actuacions desenvolupades per part de la Xarxa de Museus d'Art al llarg de la seva trajectòria, i agrupades segons tipologies, els museus membres n'han valorat la idoneïtat i el grau de necessitat per a la seva continuïtat en el proper Programa d'Actuacions, així com la seva prioritització, cosa que pot permetre orientar, també,

aquelles accions que caldrà preveure per als primers Plans Operatius d'Activitats anuals del període 2022-2025.

En primer lloc, les accions valorades com a de major prioritats han estat donar continuïtat al treball de la perspectiva de gènere que està duent a terme la comissió de **Feminisme i identitats**, així com el **dipòsit i préstec d'ítems** de les col·leccions. En aquest segon cas, els museus han destacat de manera especialment positiva la perspectiva de col·lecció nacional que construeix la Xarxa, permetent que un destacat nombre d'objectes del MNAC sigui exhibit en altres museus membres, contribuint significativament als seus discursos, per bé que cal fomentar més l'intercanvi entre membres de la xarxa, ja que actualment la gran majoria de dipòsits són efectuats pel MNAC envers altres membres. D'altra banda, *Feminisme i identitats* està posant de manifest el camp per recórrer que té el conjunt de museus i obrint una sèrie de línies de treball per a donar resposta a aquestes mancances encara presents, de fet, es reconeix que cal ampliar aquesta mirada, que ha començat centrant-se en les col·leccions i la presència de dones artistes i del coneixement que se'n té, per passar a prendre una faceta més global del conjunt de les funcionalitats del museu.

L'impuls de la innovació en els museus per a interpel·lar nous públics, posar en valor altres funcionalitats del patrimoni artístic, com l'art-teràpia, i per a donar resposta a realitats sociocomunitàries ha estat considerada com una de les línies d'acció que precisen ser dotades de continuïtat, així com poder fer partícips més museus (si no tots) per a incrementar-ne l'impacte. Els exemples més recents, com podrien ser "**Arts en Salut**" o "**Recuperart-19**" han generat un interès molt significatiu entre museus membres de la XMAC que no hi han pres part. Cal tenir present, però, que aquests dos exemples han estat impulsats des de fora els museus, fent que els equipaments acabessin tenint una baixa implicació en el desenvolupament de la iniciativa; en aquest sentit s'ha destacat que cal que els museus prenguin major iniciativa i que aquest tipus de projectes generin un major impacte sostingut en el temps, més enllà d'una proposta concreta i acotada temporalment.

En matèria de gestió de les col·leccions, s'ha prioritzat la necessitat que la Xarxa lideri la implementació del **Tesaurus** de les col·leccions, davant l'imperant necessitat d'homologar i homogeneïtzar el registre i la documentació de les col·leccions de cada àmbit temàtic; tot exercint també d'agent de pressió envers el Departament de Cultura per a reivindicar la necessitat urgent de concretar el disseny i la implementació efectiva d'un nou programari que doni resposta a les mancances en la gestió informatitzada de les col·leccions dels museus catalans. D'altra banda, també s'ha observat que seria adient que des de la Xarxa s'acompanyi l'aplicació de les **polítiques d'adquisicions** per a garantir-ne la correcta implementació. Fer això de manera coordinada ha de contribuir a una compra d'ítems més coherent entre els membres i, per extensió, a l'equilibri del conjunt de les col·leccions.

En matèria de recerca, també s'ha destacat la idoneïtat de donar continuïtat al diàleg amb l'àmbit universitari que s'ha construït a través de les trobades dutes a terme amb anterioritat. Amb tot, molts museus han destacat que fins al moment aquesta acció només ha abordat el coneixement mutu i el reconeixement de les necessitats comunes pròpies de la recerca que poden trobar resposta en la cooperació entre **grups de recerca** universitaris i els museus, al mateix temps que pot desencadenar en col·laboracions entre museus membres en recerca aplicada als seus relats i interessos. Així doncs, és necessari que aquesta esmentada continuïtat prengui la forma d'iniciatives concretes o, si més no, les fomenti i faciliti entre els membres, procurant també implicar aquells museus de nova incorporació.

Per contra, les línies d'actuació d'impuls de la **difusió**, en totes les seves versions, han estat valorades en un menor grau de prioritat. Tan els recursos digitals, com podria ser Giravolt 3D, com la creació i difusió de continguts digitals, com podrien ser els *Comissariats en línia*, com la visibilitat dels museus membres en mitjans de comunicació especialitzats, com és el cas del Mirador de les arts, i especialment l'elaboració de material de difusió imprès, han estat valorades amb un menor grau d'adequació.

En qualsevol cas, cal matisar aquestes afirmacions, ja que, per bé que es reconeix el paper absolutament estratègic del món digital en la comunicació, un gran nombre de museus han declarat que el format dels *Comissariats en línia* no dona resposta de manera efectiva a aquesta línia, per la poca capacitat d'impacte que genera, per bé que és un precedent d'elevat valor que cal explorar com millorar. De fet, una part significativa de museus ha destacat que es tracta d'una fórmula que cal repensar per oferir majors solucions, com podria ser generar relats transversals que es puguin abordar des de part o la totalitat de museus membres de manera simultània.

En el cas de **Giravolt 3D**, en una proporció significativa de casos es percep com a una iniciativa que difícilment s'adequa a la naturalesa d'una part molt significativa de les col·leccions, com és la pintura. En certs casos també s'ha qüestionat la capacitat real de socialitzar els continguts que pot oferir el projecte.

En relació al **material de difusió imprès**, s'entén com a més costós i poc adient, de fet, arrel de la Covid-19, tots els equipaments museístics han deixat d'oferir material imprès als usuaris, com a part de les mesures de prevenció de la transmissió del virus, cosa que encara ens aboca de manera més evident al canvi de paradigma. Tot i això, molts museus membres han reivindicat el potencial de fer visible la xarxa als vestíbuls o d'altres espais dels museus membres, com és el cas de la sala oval del MNAC.

Per sobre de totes les línies d'acció específiques, però, es coincideix en que cal establir una **estratègia comunicativa** de conjunt, partint del consens d'un cert **relat** comú, que persegueixi uns objectius concrets que caldrà consensuar, cosa que ha d'incrementar la capacitat de fer més visibles els museus que dugui a terme la Xarxa. A partir d'aquí, caldrà abordar tipologies d'acció encara poc explorades, com poden ser, per exemple,

videojocs i altres formes d'innovació en la comunicació, per tal d'interpel·lar més i millor a la ciutadania i avançar en la seva sensibilització envers el patrimoni artístic en general i els museus d'art en concret.

En relació a les funcionalitats de **conservació i restauració**, (en el cas de la primera, amb un dèficit clar de cobertura de la funció) així com registre i documentació, diversos museus han posat de manifest que el suport que estan oferint les xarxes territorials ja dona cobertura a aquestes necessitats, de manera que cal prevenir generar duplicitats. Tot i això, la possibilitat de mancomunat recursos, com poden ser equipaments de restauració, de neteja, documentació d'ítems amb especificitats pròpies de l'àmbit de l'art, etc. per a donar cobertura a necessitats pròpies del patrimoni artístic comunes entre museus de la Xarxa ha estat una de les possibilitats valorades positivament.

Propostes formatives com poden ser **jornades per a públic especialitzat** han generat una clara disparitat, mentre que algunes persones entrevistades han destacat l'ampli ventall de qüestions que cal abordar per a millorar la tasca dels museus membres o difondre bones pràctiques en el camp de la museologia i més específicament del patrimoni artístic, d'altres han destacat que no es tracta d'una funció pròpia de la xarxa o que, en tot cas, es tracta d'una opció viable però no pas prioritària. En relació a les altres xarxes i organismes i espais de trobada dels museus, s'ha destacat que l'oferta formativa es troba descoordinada i està generant duplicitats, fruit de l'absència d'estratègia o de mirada més transversal en aquest àmbit. En qualsevol cas, la contribució de la XMAC en aquest aspecte hauria d'estar regida per la seva singularitat temàtica, cosa que implica també el paper i el potencial de l'art i el patrimoni artístic.

En relació a la **cooperació entre els museus membres**, tampoc hi ha un posicionament clar entre les direccions dels museus. D'una banda, els museus petits i mitjans-petits han destacat l'elevat benefici que els aporta poder comptar amb la XMAC com a agent mediador i impulsor de projectes compartits, que solen no ser sostenibles de manera individual, com és el cas de certes accions com les **exposicions temporals**. D'altra banda, molts museus destaquen que el pressupost de la Xarxa no ha de poder anar destinat a projectes que impliquin només a una petita part dels membres, sinó que ha de tendir a beneficiar-ne el màxim nombre possible. En aquest sentit, alguns museus han destacat que la Xarxa pot no destinar una partida pressupostària a aquestes de cooperació entre museus, però sí que és oportú que les fomenti i les acompanyi, tot enfortint les relacions multilaterals entre els museus, que actualment no es duen a terme, exceptuant les accions de préstec i dipòsit d'ítems.

A part de les línies d'actuació anteriorment esmentades, els membres han considerat que la XMAC també ha de plantejar-se incidir en qüestions d'**accessibilitat**, tan física com social, de l'art, del patrimoni artístic i dels museus pròpiament, (una preocupació coherent amb el grau de cobertura d'aquesta funció) així com abordar la mirada de la **inclusió** que es fa des dels museus membres. En matèria d'**internacionalització**, s'ha destacat que la mirada internacional de la xarxa passa per estructurar, primerament, un

relat coherent de conjunt, com a col·lecció nacional, a part d'accions més concretes com és la disposició d'informació en anglès per part dels membres. També s'ha posat èmfasi en l'àmbit de la **didàctica** aplicada al patrimoni artístic i a com la XMAC pot incidir en la millora de la **planificació estratègica** dels museus d'art, contribuint a renovar els discursos i a introduir noves mirades als relats dels museus membres.

3.6 Valoració de la Xarxa de Museus d'Art per part dels museus membres

Prop del 70% de museus membres **han valorat l'impacte que ha suposat pertànyer a la xarxa com a força o molt positiu**, una valoració molt positiva en termes generals, per bé que amb camp per recórrer en diversos àmbits per a perseguir un paper més adequat a les necessitats dels membres.

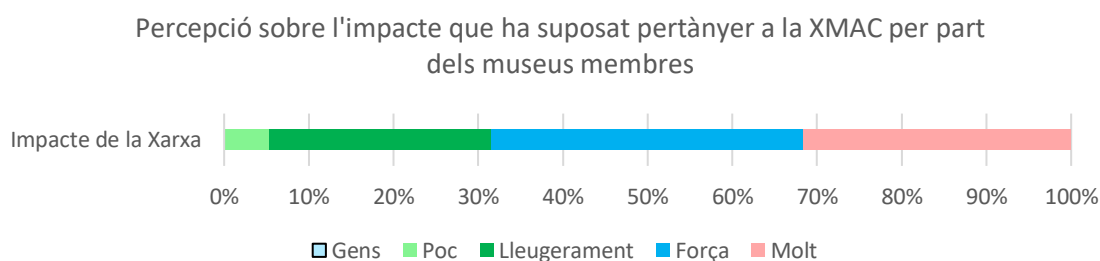


Figura 27. Valoració dels museus de la XMAC sobre l'impacte que ha generat pertànyer a la Xarxa. Font: Elaboració pròpia a partir de les enquestes tramitades al conjunt de museus membres.

Els museus han valorat de forma especialment positiva el **reconeixement i solidesa de la imatge que ofereix pertànyer a la Xarxa de Museus d'Art**, des de la faceta del prestigi però també del reconeixement, en cert casos, per part dels mateixos organismes titulars dels museus. D'altra banda, han posat en valor el rol d'una xarxa temàtica com un espai de trobada i intercanvi d'experiències i reptes entre professionals del sector, al mateix temps que la diversitat de museus i de mida serveix d'exemple de cas sobre bones pràctiques en relació a necessitats pròpies del sector. S'ha destacat, també, el **paper dinamitzador** de l'oficina tècnica de la Xarxa, com un factor de cohesió entre els membres de la Xarxa i clau per al desenvolupament efectiu de les accions que s'acorda posar en marxa.

Cal destacar que, en diversos casos, museus que duen poc temps implicats a la xarxa (tres anys o menys) han destacat l'aportació i el fet diferencial que ha suposat la pertinença a la Xarxa, cosa que ratifica que l'activitat de la XMAC genera impactes positius tangibles a curt termini.

3.7 La governança de la Xarxa de Museus d'Art

Els mecanismes de participació i organització de l'ens han estat valorats àmpliament com a correctes, per bé que gairebé dues de cada cinc persones enquestades han expressat que el sistema organitzatiu necessita repensar-se en diversos aspectes per a solucionar algunes dinàmiques o limitacions detectades fins al moment. D'altra banda, si bé el model d'organització s'accepta com a idoni per part de la majoria de museus, la implementació de certes funcions està topant amb certs problemes.

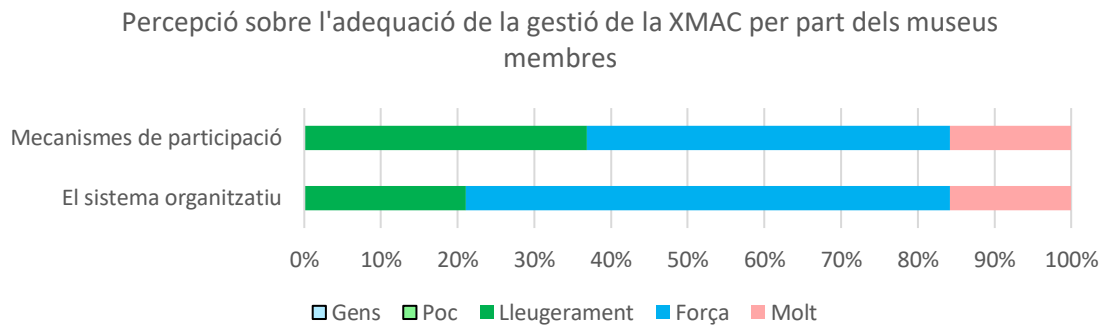


Figura 28. Valoració dels museus de la XMAC sobre el model organitzatiu i de participació de la Xarxa. Font: Elaboració pròpia a partir de les enquestes tramitades al conjunt de museus membres.

En relació a l'organització, diversos museus han destacat que **els mecanismes de governança previstos en el Programa d'actuacions precedent** estableixen una estructura en diversos esglaons de responsabilitat i competències delegades que donen resposta a les necessitats de la Xarxa, comptant amb una coordinació tècnica, una comissió executiva que lideren l'activitat i el seguiment de l'acompliment de les fites proposades i acordades amb el conjunt de museus membres i l'opció d'establir comissions temàtiques, per bé que aquestes darreres rarament s'han constituït al llarg dels anys de desplegament del pla d'actuacions precedent:

- **Plenari:** comptant amb tres reunions anuals i al ser l'únic moment de l'any en que tots els museus membres tenen el compromís de participar, hi ha el risc que els museus menys implicats en el desenvolupament de les línies d'actuació prenguin un perfil més passiu o testimonial, accentuant les diferències en la implicació i dedicació entre museus. Tot i això, hi ha certa disparitat de percepcions entorn de la participació que genera, mentre que en alguns casos s'ha valorat com un espai de participació transversal on museus grans o petits tenen la mateixa veu i, òbviament, el mateix pes en el vot per a la presa de decisions; d'altres han destacat que resulta un espai informatiu on des del comitè executiu i la direcció del MNAC es comuniquen propostes, estat de desenvolupament dels projectes, entre d'altres, sense fomentar o aconseguir una implicació més equitativa del conjunt de museus que no prenen part del comitè executiu. Els espais de participació, com és el plenari, han de permetre

crear i enfortir el sentiment de pertinença dels membres, tot contribuint a la construcció d'un ambient favorable i càlid per al conjunt.

- **Comitè executiu:** designat per a assumir el lideratge i el seguiment dels projectes que empren la Xarxa, pren les decisions i incideix en el procés de desenvolupament d'aquelles accions o programes que el plenari ha acordat desenvolupar. Aquesta tasca, però, fa que la pràctica totalitat de la dedicació a la tasca de la Xarxa recaigui en un conjunt reduït de museus, carregant de manera sobredimensionada la feina d'aquest grup i reduint, amb el pas del temps, la implicació de la resta de museus. Tot i que se'n preveu una renovació progressiva, aquesta no s'està duent a terme de manera efectiva ja que no es compta amb un sistema explícit a tal efecte, mentre que una proporció molt destacada de museus membres declaren no comptar amb la disponibilitat per emprendre aquest relleu; així doncs, es coincideix que cal formalitzar aquest sistema de regulació d'aquest organisme.
- **Comissions temàtiques:** tot i que en el Programa precedent se'n preveu la creació de comissions segons projectes, el cert és que en la majoria de casos no s'han constituït formalment, sinó que el seguiment ha recaigut en el comitè executiu. Aquest és un factor clau en la càrrega del comitè executiu, mentre que poder comptar amb alguna unitat més petita que desenvolupi les línies de treball que permetria generar una redistribució d'aquesta càrrega, agilitzar i facilitar l'empresa d'accions per temàtiques i enfortir la corresponsabilització dels membres. És important que aquestes unitats operatives prenguin més protagonisme i corresponsabilitat, també, per a implicar professionals dels museus més enllà de les direccions, que són les que participen en el plenari.
- **Coordinació tècnica:** contractada amb part del pressupost de la pròpia Xarxa, desenvolupa un rol executiu, de secretaria i seguiment dels projectes i de coordinació entre els membres, especialment facilitant i agilitzant la relació entre el Museu Nacional com a museu capçalera i la resta de museus. La totalitat de museus membres ha considerat que es tracta d'una tasca estructural, i que ni la dedicació actual ni el format d'externalització són els adients pel volum de feina que la xarxa genera, i que seguirà creixent els propers anys.

La versió actualitzada producte dels factors observats en matèria de governança, es recull al punt corresponent del present Programa.

3.8 Les actuacions de la Xarxa de Museus d'Art en relació a les funcionalitats establertes per *Museus 2030*

Com s'ha esmentat amb anterioritat, *Museus 2030. Pla de Museus de Catalunya* estableix quatre funcionalitats per a les xarxes temàtiques (suport a la constitució de les col·leccions dels museus membres, a la recerca entorn de les col·leccions, a la difusió i a la internacionalització dels museus), funcions les quals, un cop contrastat amb la percepció dels museus membres, la Xarxa de Museus d'Art ha vingut acomplint fins al moment de la següent manera:

La funció que s'ha considerat més acomplerta, degut a la seva major presència en les accions precedents, ha estat la de **constitució de les col·leccions**, encarnada per accions com el desenvolupament de la política d'adquisicions, l'elaboració del Taurus, el préstec i dipòsit d'obres i objectes o les accions en el marc de *Feminismes i identitats*, la qual fins al moment s'ha centrat en conèixer el grau de presència d'autores dones en les col·leccions dels museus membres de la Xarxa.

En matèria de **difusió**, la Xarxa ha emprès múltiples accions al llarg de la seva trajectòria, per bé que en conjunt no han obtingut l'impacte que han generat les anteriorment esmentades en relació a les col·leccions. *Comissariats en línia*, la impressió de fulletons, la presència a la sala oval del MNAC, la visibilitat dels membres al *Mirador de les Arts* o les jornades destinades a públic especialitzat han estat algunes de les reconegudes amb més assiduitat per part dels museus.

Per contra, les accions de **recerca** han tingut una presència testimonial fins al moment, ja que, tot i que de manera més recent s'ha impulsat la identificació i diàleg amb grups de recerca universitaris que poden esdevenir agents clau per al desenvolupament d'aquesta funció des dels museus de manera més sostenible, mentre que accions com els *Comissariats en línia* també han comptat amb una faceta de recerca aplicada indubtable, per bé que a petita escala.

Finalment, la línia d'**internacionalització**, que es trobava prevista en el Programa precedent, ha estat descartada per a poder donar preferència a d'altres àmbits, de manera que no s'ha desenvolupat fins al moment.

4. Síntesi i conclusions

La comunitat que configura la xarxa **té magnituds i realitats individuals altament desiguals**, fent de la seva gestió una tasca complexa que ha d'**atendre a velocitats i graus d'implicació diferents** per part de cada membre.

- La representació territorial de la xarxa és relativament diversa (malgrat algunes absències com les Terres de l'Ebre), i compta amb un nombre òptim de museus membres, **majoritàriament mitjans, amb una presència destacable de museus mitjans-grans i alguns grans amb una realitat molt diferent** respecte els petits.
- Pot representar una oportunitat el fet de disposar a la comunitat d'escenaris petits que poden tenir la funció de laboratoris d'iniciatives a l'hora que escenaris més grans que per la seva musculatura poden donar visibilitat o viabilitat a d'altres propostes. **L'equilibri entre les dues posicions és un dels reptes principal de l'ens.**

El conjunt presenta **dèficits en algunes de les funcions** pròpies de l'acció museística, així com **àrees d'oportunitat i fortalezes** que poden orientar a la xarxa sobre possibles àmbits d'actuació i suport als museus.

- Els museus membres **han avançat significativament en l'esforç de planificar millor la seva acció**, especialment en l'àmbit dels públics.
- A nivell d'instruments de gestió destaca cert **dèficit en l'àmbit de l'accessibilitat**, una debilitat que es projecta en àmbits diversos (com pot ser l'acció comunitària si parlem de barreres socials, culturals o econòmiques).
- En l'àmbit de la planificació i la gestió dels actius patrimonials, malgrat la comunitat presenta **fortalezes en relació a l'estat de registre de les col·leccions**, que és òptim (tot i encara amb un baix nivell d'accessibilitat digital), presenta **dificultats importants en l'àmbit de la conservació** dels fons, així com, amb menys intensitat, cert **dèficit en les funcions de documentació i catalogació, estudi i recerca**.
- Es significativa la **capacitat de despesa en la proposta de valor** propera al 25%, un percentatge que pot ser símptoma (a l'hora que oportunitat) d'un interès generalitzat i materialitzat en recursos (fins i tot a augmentar per via d'ingressos propis, actualment inferiors al 6%). Aquesta inversió pot haver-se orientat cap al conjunt de **funcions relacionades amb la gestió de públics, una fortaleza del conjunt**.
- Tot i la inversió en proposta de valor, aquesta presenta **clares dificultats en relació al desenvolupament comunitari**.

- En relació a les funcions de direcció, el conjunt presenta **dificultats per cobrir funcions de seguiment, gestió d'indicadors i monitorització**; un dèficit que minva les possibilitats d'un treball més planificat i estratègic o d'una acció operativa més coordinada i basada en l'observació d'indicadors.
- **La gestió jurídica i de la contractació continuen creant dificultats**. També destaca la **gestió informàtica amb cert grau de dèficit**, probablement per les actuals exigències produïdes per la pandèmia.
- La comunitat identifica l'**externalització com l'acció més factible** per pal·liar els dèficits existents en matèria de actius patrimonials o proposta de valor, malgrat en gran mesura és com a conseqüència d'equips molt reduïts a part dels museus. S'emfatitza en el risc de normalitzar aquesta pràctica, quan en realitat amaga problemes estructurals que cal atendre amb altres estratègies o quan contribueix a l'augment de la precarietat laboral.
- Destaca també l'**assessorament, la formació i la diagnosi com a accions de suport a les funcions de direcció**.
- S'apunta a la **manca de recursos, principalment econòmics però també de personal**, com a la causa d'alguns dèficits.

L'acció de la Xarxa de Museus d'Art ha de **buscar la transversalitat i tendir a accions que prioritzin l'interès general**, tant a nivell intern (de la comunitat de membres) com extern (a nivell nacional i en el marc de les funcions que li atribueix l'actual pla de museus), per bé que això no exclou que pugui promoure les relacions bilaterals o multilaterals entre els membres, amb l'objectiu de fomentar la cooperació entre ells.

- El desplegament de les línies de desenvolupament precedents de la xarxa ha estat desigual i **certs programes no han fomentat la participació generalitzada de membres**.
- En relació a la prioritització de les accions, **les que generen major consens** són relacionades, principalment, amb la innovació en la interacció interpel·lació dels destinataris, en la constitució de les col·leccions i en la recerca.
- Per contra, moltes de les accions de difusió dutes a terme fins al moment han estat valorades com a **poc prioritàries** o s'ha puntualitzat que precisen una revisió o canvi d'enfoc, mentre que d'altres com la conservació i restauració s'ha precisat que ja es troben cobertes mitjançant el suport de les xarxes territorials.
- Pel que fa a la correspondència amb *Museus 2030*, malgrat el programa precedent ha cercat una bona correlació, s'ha coincidit en que **les funcionalitats que han gaudit fins al moment de menor cobertura han estat les de recerca i d'internacionalització dels museus membres**, per bé que les accions de recerca es troben en una fase incipient però que han permès discernir com abordar aquesta matèria en col·laboració amb grups de recerca universitaris.

L'organització i el funcionament de la Xarxa de Museus d'Art ha de sorgir d'un **Programa d'Actuacions consensuat**, d'un plenari que fomenti la **participació equitativa** en la presa de decisions, i d'una estructura que distribueixi la **corresponsabilitat** dels museus membres, a partir d'un organigrama ben definit.

- **En l'àmbit de governança, cal formalitzar el compromís per a la participació equitativa en el sistema** que regeix la Xarxa, per a implicar el conjunt dels membres en la mesura que sigui possible, fer-los més partícips de la presa de decisions i prevenir l'esgotament d'aquells membres més implicats.
- Així mateix, **cal estructurar l'organització en comissions o projectes**, permetent que donin continuïtat a l'execució d'accions diverses, encara que responguin al mateix objectiu, cosa que ha d'alliberar el comitè executiu de part de la seva càrrega de responsabilitat i ampliar el nombre de museus que participaven més activament del funcionament de l'ens.
- D'altra banda, cal oficialitzar el **sistema de renovació del comitè executiu**, ja que al no haver-ho fet pràcticament en relació a cap membre al llarg dels darrers cinc anys ha accentuat el distanciament en la implicació i participació de certs membres en la Xarxa, a més de contribuir a una càrrega excessiva en la responsabilitat de les direccions dels museus membres.
- **El plenari, com a espai de participació transversal** per excel·lència, ha d'esdevenir també un espai de confiança i de construcció de complicitats entre els museus membres, tot afavorint un bon clima per a la cooperació i preveient altres canals comunicatius informals si es considera necessari.
- Es dona **valor a la disposició d'un sistema de seguiment clar i senzill**, en tant fins ara s'ha actuat amb manca de mecanismes clars per la mesura de l'impacte de les accions.
- Es destaca el **paper cohesionador de la coordinació tècnica com una fortalesa** de la xarxa que cal mantenir i reforçar.

5. Marc estratègic

Tal com determina el conveni marc de la Xarxa, aquesta neix de la coincidència per part dels seus membres sobre la necessitat d'articular un ens que permeti coordinar les polítiques de conservació, difusió i dinamització cultural del patrimoni artístic que gestionen. En aquest marc el seu objectiu principal es el de la **millora de la gestió de les col·leccions i equipaments, així com el desplegament de programes de treball conjunts, dins el respecte de la missió específica de cada museu.**

En el marc d'aquest objectiu i en coherència amb la situació actual del conjunt, identificada al procés d'anàlisi i diagnosi realitzat al 2020 i expressada en els apartats anteriors, la xarxa es dona un nou marc d'actuacions organitzat en objectius i línies de desenvolupament que responen al conjunt de necessitats i interessos comuns així com a les funcions que l'actual *Museus 2030. Pla de Museus de Catalunya* atribueix a les xarxes temàtiques.

L'estructura de l'actual marc estratègic és la següent:

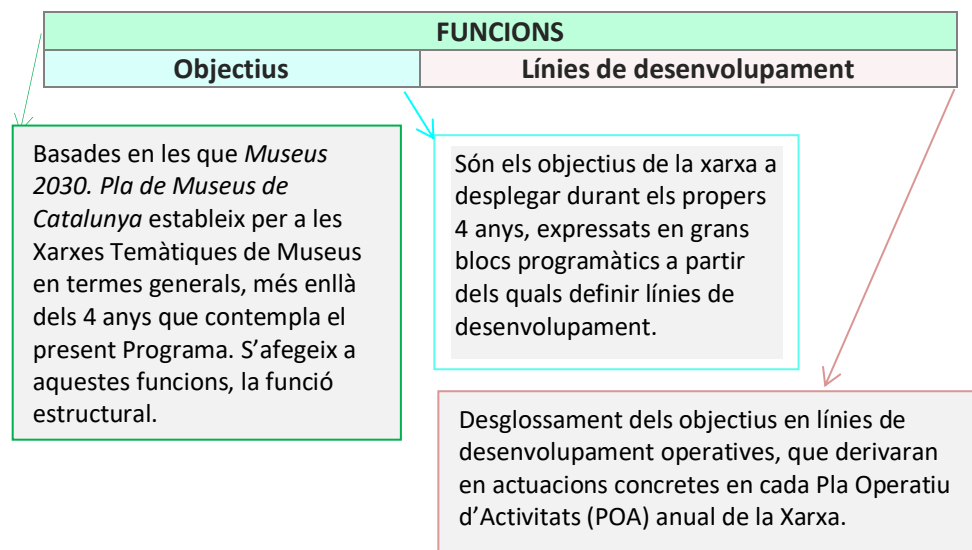


Figura 29. Estructura Programa d'Actuacions. Elaboració pròpia.

Aquesta estructura **no contempla activitats concretes, que s'han de definir en cada Pla Operatiu d'Activitats anual (POA)**, malgrat el procés d'anàlisi i diagnosi ha pogut identificar diverses possibilitats que han quedat recollides pel seu aprofitament.

5.1 Objectius de la Xarxa pel període 2022 – 2025

Funció de recerca.

Objectiu 1. *Avançar en el coneixement dels béns de les col·leccions dels museus, els principals eixos de recerca que se'n desprenen i els potencials centres col·laboradors.*

Línies de desenvolupament

- 1.1. Constituir un **grup de recerca** per la generació de coneixement nou a partir de les famílies temàtiques presents a la xarxa.

Dotar la xarxa d'un espai dedicat a la identificació de temàtiques clau que siguin d'interès transversal per la realització d'accions o projectes de recerca. Els àmbits temàtics s'han d'estructurar a partir de la identificació de les famílies temàtiques presents al conjunt; una identificació capaç de visualitzar el mosaic panoràmic i interrelacionat de l'art català representat pels museus de la xarxa. El grup ha de poder orientar i avançar en la generació de coneixement nou basat en les col·leccions dels museus que contribueixi a l'articulació de nous discursos i la construcció de noves mirades.²⁶ L'acció suposa en primera instància la identificació de les temàtiques o grups temàtics d'interès i la implementació de projectes de recerca que poden ser de llarga durada i desenvolupar-se de la mà d'altres estructures i col·laboradors. Un cop la línia doni com a resultat la selecció d'una temàtica, la xarxa haurà de dotar a la realització de la recerca corresponent tot el que requereix per donar un resultat òptim. Aquesta dotació passa per l'acompanyament de perfils experts i la correcta documentació dels ítems que han de dotar de contingut al tema seleccionat, beneficiant d'aquesta manera al conjunt (amb la generació de coneixement nou d'interès general) i als museus participants (amb una millor documentació de la part de col·lecció involucrada en la recerca). A llarg termini, la línia suposa iniciar un camí que en un futur permeti a la xarxa esdevenir un espai de recerca reconegut a l'hora que capaç d'orientar als museus en la selecció de temàtiques de fons per les seves pròpies recerques²⁷.

²⁶ Coneixement que permeti aprofundir en les diverses famílies temàtiques, complementar determinats períodes o artistes poc estudiats pel bé d'una visió de conjunt més fidedigna; atendre necessitats o inquietuds socials actuals (com qüestions de gènere, medi ambient, conflictes socials, etc.); millorar l'acció museística en l'àmbit de l'art i les seves relacions amb altres sectors estratègics; etc.

²⁷ La Xarxa actualment ja treballa una línia que pot continuar desenvolupant-se com és la de Identitats de gènere. Els projectes de recerca de la xarxa poden ser pocs (o un) i plurianuals (per cada Pla d'Actuacions, per exemple). La rellevància del grup no és la quantitat de recerques que faci, sinó la seva capacitat d'identificar temàtiques clau, de

1.2. Fer evolucionar l'**espai de contacte iniciat amb l'àmbit universitari i de la recerca**.

Donar un pas més en l'àmbit de les trobades amb el món universitari ja iniciades, incorporant metodologies que facilitin l'establiment de sinergies per la signatura de convenis bilaterals i obrint-les a altres centres, experts o col·laboradors potencials. Fer de les trobades un programa estable que transcendeixi el moment concret de la trobada i doni, des de la coordinació de la línia, seguiment a les possibilitats de col·laboració, consolidant canals de relació entre centres de recerca i museus. Les temàtiques identificades pel grup de recerca, poden ser elements que afavoreixin l'establiment de vincles amb els col·laboradors potencials involucrats a les trobades, enfocats en temàtiques concretes a les quals donar continuïtat al llarg d'un període determinat.

Funció de constitució de les col·leccions

Objectiu 2. *Contribuir en la millora de la gestió de les col·leccions dels museus de la Xarxa.*

Línies de desenvolupament

2.1. Assolir l'**accessibilitat digital a les col·leccions**.

Facilitar l'accés digital a les col·leccions, mitjançant els programaris, repositoris i plataformes adients.²⁸

2.2. **Completar i millorar la documentació de les col·leccions**, incrementat la recerca i catàlegs d'estudi de les obres.

Reforçar la capacitat dels museus per documentar de forma òptima les seves col·leccions, consolidant la normalització de la documentació i els Tesaurus i afavorint la recerca i els estudis de catàleg de les obres.

fonts i coherents amb les famílies temàtiques presents i a partir d'aquí aprofundir en aquells àmbits que consideri d'interès actual.

²⁸ En aquest objectiu cal contribuir en la millora de l'arxivament, especialment d'imatges. La línia pot atendre no només l'acció en l'àmbit d'un programari propi sinó amb la mirada atenta a altres portals digitals.

- 2.3. Contribuir a la **definició i acompliment de les necessitats de conservació** pròpies de les col·leccions dels museus d'art.

Establir les condicions mínimes necessàries²⁹ que cada museu ha d'acomplir per tal de conservar de forma òptima les seves col·leccions, impulsar estudis de recerca especialitzats en la matèria i generar protocols d'actuació. Així mateix, dur a terme la identificació de les necessitats de conservació i restauració bàsiques a resoldre, per a la sensibilització i responsabilització dels titulars dels museus membres.

Objectiu 3. *Fer créixer les col·leccions dels museus de la Xarxa enriquint i complementant els seus continguts des d'un enfocament nacional*

Línies de desenvolupament

- 3.1. Consolidar l'aplicació de la **política d'adquisicions** de la Xarxa de Museus d'Art de Catalunya en el marc de la realitat de cada membre.³⁰

Desenvolupar accions que facilitin la implementació de la política d'adquisicions per part de cada membre de la xarxa a partir d'un full de ruta clar amb fases i prioritats definides i en funció de les especificitats de cadascú. Afavorir la cobertura dels principals buits identificats, la coherència i equilibri en l'adquisició d'ítems i la complementarietat entre els membres de la xarxa. De l'altra, una comunicació fluïda d'informació relativa als espais d'oportunitat per a l'adquisició d'obres d'interès dels museus i una interlocució i col·laboració intensa amb la Generalitat.

- 3.2. Intensificar i regular la **col·laboració interna en matèria de préstecs, intercanvis i dipòsits** d'ítems.

Afavorir el coneixement de les reserves dels museus per augmentar l'intercanvi, préstecs i dipòsits d'obres d'art que contribueixin a resoldre buits importants en els seus discursos. Establir mecanismes concrets i funcionals per promoure i dinamitzar les relacions entre membres i amb la Generalitat

²⁹ En matèria d'emmagatzematge, especificitats de la conservació preventiva de les obres, materials, etc. En aquest sentit, els museus que tenen més força i personal especialitzat, poden contribuir molt en definir els criteris de conservació que els membres han de poder atendre com a mínims i com a òptims.

³⁰ La Xarxa ja ha definit i editat un material que recull la política d'adquisicions. La línia fa referència a la seva implementació efectiva.

cercant una major interrelació dels diferents fons dels museus i a partir d'una millor definició dels diversos projectes i àmbits en que poden ser reforçats. Mantenir la política de dipòsits del Museu Nacional, tot fomentant els dipòsits entre la resta de membres.

Funció de difusió

Objectiu 4. *Promoure el coneixement i difusió dels relats de les col·leccions i definir i impulsar la funció social dels museus d'art.*

Línies de desenvolupament

- 4.1. Dissenyar i implementar un **pla de comunicació** coordinat per a una major visibilitat de la xarxa, dels museus membres i de les seves col·leccions, des d'una perspectiva de conjunt.³¹

Disposar d'una estratègia comunicativa pròpia que optimitzi els recursos que la xarxa destina a aquesta activitat, ordeni i aporti eines (*on-line* i *off-line*) i coordini les accions de comunicació des d'una perspectiva planificada, de conjunt i que cerqui una major visibilitat, impacte i beneficis directes vers els membres (major projecció de les col·leccions dels membres dins i fora de Catalunya, trasllat eficaç dels continguts dels museus a les persones, una major presència de l'art als mitjans de comunicació, entre altres), atenent a les exigències de l'acceleració cap a l'entorn digital i un context altament globalitzat. La línia pot valorar la vinculació del cos tècnic dels museus dedicat a tasques de comunicació, per una millor optimització de les forces de treball presents a la comunitat de la Xarxa. Així mateix, la línia haurà d'estudiar la idoneïtat de disposar d'un perfil de suport especialitzat extern.

- 4.2. Impulsar el disseny i implementació d'una **estratègia de gestió de públics dels museus d'art**, basada en la innovació en matèria d'accessibilitat, inclusió i diversitat.

³¹ Tal com es desprèn de la diagnosi, les accions de comunicació realitzades fins al moment han tingut una acollida i aprofitament desigual i baix en certs termes. En aquest sentit la línia proposa en primera instància l'elaboració d'una estratègia coordinada (un pla de comunicació) però també, en segona, la seva implementació, és a dir, la realització de les accions concretes de comunicació i difusió que es desprenguin de dita estratègia.

Disposar d'una eina basada en el saber fer acumulat dels membres de la Xarxa en matèria de gestió de públics³², per optimitzar aquest coneixement i posar-lo al servei del disseny d'una estratègia que permeti innovar en la relació amb aquests, així com en l'acció educativa i comunitària, l'accessibilitat i la inclusió i en matèria de diversitat cultural. La línia, de manera transversal, ha de permetre una major interlocució amb els contextos socials dels museus i la visibilització del seu valor en el marc de les pròpies comunitats locals però també en la interlocució amb altres agents afins i amb els seus titulars. Cal que en aquest procés es procuri incidir en la mirada estratègica dels museus per a tal de fomentar la integració de la mirada entre col·lecció i comunitat.

Funció d'internacionalització.

Objectiu 5. *Afavorir el coneixement dels camps d'oportunitat i relacions entre els museus d'art i l'exterior i facilitar-ne el seu aprofitament.*

Línies de desenvolupament

- 5.1. Facilitar el **flux i accés a informació d'àmbit internacional**³³ per afavorir la identificació d'espais d'oportunitat per l'establiment de relacions entre els museus de la Xarxa i l'exterior.

Difondre informació d'interès i fomentar l'establiment d'espais de trobada que permetin el contacte dels membres amb l'entorn internacional, prèviament identificat, amb la voluntat d'augmentar el grau d'informació vers les oportunitats i recursos presents a l'exterior (com pot ser el context europeu), però també de fomentar l'intercanvi i la participació en iniciatives integrades per altres països o xarxes internacionals, així com accions d'intermediació bilaterals.³⁴ Aquesta precisa d'un mapeig inicial d'agents

³² Els museus membre han avançat força en aquesta línia. A més els museus d'art en general han estat innovadors en l'experimentació de noves formes de relació amb els públics des de diferents pràctiques i llenguatges. Tot plegat és un potencial que la línia pot aprofitar i registrar per ser optimitzat.

³³ Projectes, referents, pràctiques, trobades, formacions e institucions museístiques de l'àmbit de l'art, entre altres.

³⁴ La línia determina en primera instància l'accés a informació i l'augment de coneixement sobre l'àmbit internacional en matèria de museus d'art per part dels membres. En segona, un cop els museus són més conscients d'espais d'oportunitat concrets, la realització d'accions més concretes, com la participació en seminaris internacionals, l'organització de trobades amb incorporació d'agents d'altres països, la participació en xarxes, projectes o iniciatives internacionals, la formalització de mecanismes d'intercanvi d'obres, etc. En tot cas, sent la línia un àmbit per explorar, l'èmfasi inicial pels propers quatre anys, es posa en adquirir un major coneixement del terreny internacional per poder, més endavant, definir quines accions podrien tenir viabilitat. En el procés, el sol accés a la informació, pot a més generar derivacions de reforç de la voluntat internacional dels membres individualment.

internacionals que puguin ser aliats potencials, com poden ser altres museus o xarxes de museus, però també de possibles aliats catalans de l'àmbit cultural amb capacitat de projecció internacional.

Funció estructural.

Objectiu 6. *Consolidar la xarxa com a comunitat de pràctica i instrument de servei als museus d'art de Catalunya adherits.*

Línies de desenvolupament

6.1. Elaborar un **codi de pertinença** de la Xarxa de Museus d'Art de Catalunya.

Consensuar i recollir en un document els paràmetres que permetin als museus membres tenir presents, en profunditat i de manera clara, quines són les seves responsabilitats, drets i quines les tasques i actituds que s'esperen de la seva participació. Ha de facilitar als museus comprendre el seu rol dins la comunitat, amb especial atenció a la diversitat de dimensions present en el conjunt (museus grans i petits), per tal que els comportaments i compromisos que desenvolupi cada membre reflecteixin l'esperit global de l'ens i responguin als objectius propis d'un espai de col·laboració, implicació i intercanvi.

6.2. Configurar un **espai anual de treball** de la Xarxa de Museus d'Art de Catalunya.

Organitzar una trobada anual que transcendeix l'actual reunió del plenari. Una jornada³⁵ amb una estructura planificada, orientada a l'estimulació de la participació creativa³⁶ i la construcció d'equips de treball³⁷ amb l'objectiu principal de ser punt de partença d'una nova anualitat en que les dinàmiques i grups de treball queden consolidats, ben organitzats, amb rols i lideratges definits i amb tasques planificades; el resultat n'és el POA anual.

6.3. Treballar per **reforçar l'àrea de coordinació i gestió de la xarxa.**

³⁵ Una durada òptima seria la d'un dia sencer.

³⁶ Mitjançant l'ús de metodologies com SCAMPER, Brainwriting, Brainstorming, etc.

³⁷ A través de tècniques com les del lideratge efectiu, Team Building, etc.

Estudiar mecanismes que permetin disposar d'una àrea de coordinació més sòlida i sostenible, tant des del punt de vista laboral com de dedicació suficient i proporcional als objectius del Programa. Mesurar, així mateix, les externalitzacions que cal considerar per tal de donar viabilitat a les accions i projectes de la Xarxa en cada anualitat, per tal de fer factibles els objectius en el marc de la força de treball real dels membres i els seus respectius equips.

- 6.4. Fer de la xarxa un **grup força capaç de fer lobby** a favor dels interessos de la comunitat museística en l'àmbit de l'art.

Intercedir a favor dels interessos dels museus d'art participant de forma activa en els espais de presa de decisió que els hi afecten, fent més significativa l'acció de la xarxa en la millora de la comunitat museística en l'àmbit de l'art. Aprofitar totes les accions de la xarxa i els seus resultats per visibilitzar l'ens des d'una perspectiva de fortalesa. En aquest marc, aprofitar la trobada anual com a oportunitat de projecció de la xarxa, mitjançant accions de comunicació de la trobada i el trasllat posterior dels resultats als mitjans de comunicació i als titulars dels museus. Contribuir, visibilitzant de forma més intensa els beneficis de formar part d'un grup fort, al creixement de la xarxa amb la incorporació d'altres museus clau del sistema actualment desvinculats.

- 6.5. Finestra oberta de **suport instrumental** a la gestió operativa dels museus membres.

Fer, en primera instància, un recull dels buits d'informació o coneixements que tenen els museus i que els hi suposen barreres a la gestió operativa de les seves institucions. En segona, contribuir a l'elaboració d'instruments com manuals, protocols, plantilles, guies, etc. que puguin disminuir aquestes barreres. Finalment, mantenir una finestra oberta i estable per a la identificació de necessitats i l'elaboració de instruments i accions de resposta que faciliti als museus fer front a les dificultats i bloquejos que troben de forma recurrent en l'àmbit administratiu, de la contractació, jurídic, el seguiment i la monitorització, etc.³⁸

³⁸ De la diagnosi ja es desprenen alguns àmbits en els que disposar d'instruments de referència pot facilitar la gestió operativa dels museus o reforçar l'àrea de direcció.

5.2 Índex Global d'Assoliment (IGA) ³⁹

Nº	Objectius	IGA	Línies de desenvolupament
FUNCIÓ DE RECERCA			
1	Avançar en el coneixement dels béns de les col·leccions dels museus , els principals eixos de recerca que se'n desprenen i els potencials centres col·laboradors.	20	Constituir un grup de recerca per la generació de coneixement nou a partir de les famílies temàtiques presents a la xarxa. Fer evolucionar l' espai de contacte iniciat amb l'àmbit universitari i de la recerca .
FUNCIÓ DE CONSTITUCIÓ DE LES COL·LECCIONS			
2	Contribuir en la millora de la gestió de les col·leccions dels museus de la Xarxa.	15	Assolir l' accessibilitat digital a les col·leccions . Completar i millorar la documentació de les col·leccions , incrementat la recerca i catàlegs d'estudi de les obres. Contribuir a la definició i acompliment de les necessitats de conservació pròpies de les col·leccions dels museus d'art
3	Fer créixer les col·leccions dels museus de la Xarxa enriquint i complementant els seus continguts des d'un enfocament nacional	15	Consolidar l' aplicació de la política d'adquisicions de la Xarxa de Museus d'Art de Catalunya en el marc de la realitat de cada membre. Intensificar i regular la col·laboració interna en matèria de préstecs, intercanvis i dipòsits d'ítems .
FUNCIÓ DE DIFUSIÓ			
4	Promoure el coneixement i difusió dels relats de les col·leccions i definir i impulsar la funció social dels museus d'art .	30	Dissenyar i implementar un pla de comunicació coordinat per a una major visibilitat de la xarxa, dels museus membres i de les seves col·leccions, des d'una perspectiva de conjunt. Impulsar el disseny i implementació d'una estratègia de gestió de públics dels museus d'art , basada en la innovació en matèria d'accessibilitat, inclusió i diversitat.
FUNCIÓ DE INTERNACIONALITZACIÓ			
5	Afavorir el coneixement dels campus d'oportunitat i relacions entre els museus d'art i l'exterior i facilitar-ne el seu aprofitament.	10	Facilitar el flux i accés a informació d'àmbit internacional per afavorir la identificació d'espais d'oportunitat per l'establiment de relacions entre els museus de la Xarxa i l'exterior.
FUNCIÓ ESTRUCTURAL			
6	Consolidar la xarxa com a comunitat de pràctica i instrument de servei als museus d'art de Catalunya adherits.	10	Elaborar un codi de pertinença de la Xarxa de Museus d'Art de Catalunya. Configurar un espai anual de treball de la Xarxa de Museus d'Art de Catalunya. Treballar per reforçar l'àrea de coordinació i gestió de la xarxa . Fer de la xarxa un grup força capaç de fer lobby a favor dels interessos de la comunitat museística en l'àmbit de l'art. Finestra oberta de suport instrumental a la gestió operativa dels museus membres.

³⁹ J. RIUS (2010). *Els contractes programa dels equipaments culturals. Governança, eficiència i retorn social del sistema públic d'equipaments culturals de Catalunya*. Departament de Cultura. "L'índex global d'acompliment (IGA) és un indicador quantitatiu que en si mateix no aporta més informació que una valoració percentual del nivell d'acompliment. No obstant això, no es tracta d'un indicador arbitrari. Donat que **les ponderacions dels indicadors, dels objectius operatius i dels objectius estratègics s'estableixen seguint els criteris de prioritat estratègica** dels objectius, representa una objectivació tan transparent i justa com és possible de la valoració global de si s'han acomplert o no els objectius del contracte programa. Alhora és un instrument tècnic adequat per fixar sense arbitrariedad els efectes de l'acompliment o no del contracte programa."

6. Sistema d'avaluació i seguiment

El sistema d'avaluació i seguiment té com a punt de partida una **bateria d'indicadors i criteris** que han de permetre, mitjançant la seva observació anual, avaluar els resultats de cada línia de desenvolupament, els seus impactes i, per tant, el grau d'acompliment de cada objectiu programàtic. L'observació dels indicadors dissenyats per cada línia de desenvolupament permet objectivar fins a quin punt s'han assolit els resultats en termes de:

- **Participació:** Mesuren al grau de participació en accions promogudes per la Xarxa en dues dimensions:
 - Membres de la xarxa participants
 - Ciutadans i ciutadanes participants (quan es tracta d'activitats dirigides als públics) o altres entitats o professionals participants (quan és el cas).
- **Eficiència:** Mesuren la capacitat de la Xarxa per invertir de forma òptima els seus recursos.
- **Eficàcia:** Mesuren el grau d'acompliment de la motivació de les accions a partir de criteris com:
 - Satisfacció dels membres.
 - Aplicació d'un recurs o us d'un servei per part dels membres.
 - Millores objectives en funcions que desenvolupen els membres.
 - Altres resultats previstos (segons línia de desenvolupament).

Proposta de bateria d'indicadors

Els indicadors i criteris proposats per avaluar els resultats de les línies de desenvolupament i determinar l'Índex Global d'Acompliment (IGA) dels objectius precisen d'una sèrie de paràmetres numèrics que permeten valorar l'assoliment de les finalitats de la xarxa al llarg del període de quatre anys de desplegament del Programa. L'avaluació es basa en dues tipologies de forquilla:

- Indicadors els resultats dels quals s'expressen en **percentatges sobre 100** obtinguts del còmput numèric d'un indicador determinat.
Exemples: **Nombre de museus participants** on 100 és igual a tots els museus que formen part de la Xarxa.
Nombre de persones participants⁴⁰ a una activitat determinada on 100 és igual a totes les persones previstes com a participants possibles o potencials a l'activitat.

⁴⁰ S'opta per no establir xifres concretes ja que cal atendre cada context (segons museu, segons perfil de destinatari, etc.), deixant marge per a que en cada cas es pugui dimensionar pertinentment. Es pot establir el punt de partida en base als Cercles de Comparació Intermunicipal de la Diputació de Barcelona, els quals ofereixen uns marcs orientatius a partir de les dimensions de població de l'entorn de cada equipament museístic, entre d'altres, per a establir el volum de destinataris anuals òptim (<https://www.diba.cat/cerc/cercles>).

- Criteris avaluats amb una **nota mitjana**⁴¹ **expressada de 0 a 100** i obtinguda de l'avaluació que fan els membres de la Xarxa d'un criteri determinat.

Exemples: Nota mitjana de **valoració de l'èxit o bon funcionament d'una iniciativa** promoguda per la Xarxa a on 100 és la nota més alta i 0 la més baixa.
 Nota mitjana de la **valoració que facin els destinataris entorn d'una acció determinada**, on 100 és la nota més alta i 0 la més baixa.
 Nota mitjana de valoració de la **idoneïtat d'una despesa realitzada** per la Xarxa en relació als resultats obtinguts per la iniciativa que l'ha produït, a on 100 és la valoració més alta i 0 la més baixa.

D'aquesta manera, tant indicadors com criteris tenen una expressió numèrica d'entre 0 i 100 (malgrat en alguns casos sigui l'expressió d'un percentatge i en altres d'una nota de valoració). Això permet calcular de forma senzilla la nota mitjana de la línia de desenvolupament i en conseqüència l'IGA dels Objectius programàtics, de la següent forma:

OBJECTIU	IGA obtingut	LÍNIA DE DESENVOLUPAMENT INDICADOR / CRITERI	VALORACIÓ Obtinguda
4. Promoure el coneixement i difusió dels relats de les col·leccions i definir i impulsar la funció social dels museus d'art..	Ponderació IGA 30 IGA obtingut: $30 * 0,775 =$ 23,25	4.1. Dissenyar i implementar un pla de comunicació coordinat per a una major visibilitat de la xarxa, dels museus membres i de les seves col·leccions, des d'una perspectiva de conjunt.	
		Percentatge de membres participants en les accions de la línia respecte els previstos.	75
		Percentatge de museus membres que s'han corresponsabilitzat en l'acció comunicativa de conjunt.	80
		Els museus participants han valorat positivament la implementació de les accions establertes.	90
		La despesa realitzada en les accions és adequada en relació als resultats obtinguts.	55
		TOTAL LÍNIA	$75 + 80 + 90 + 55 / 4 =$ 75
		4.2. Impulsar el disseny i implementació d'una estratègia de gestió de públics dels museus d'art, basada en la innovació en matèria d'accessibilitat, inclusió i diversitat.	
		Percentatge de museus membres que han pres part en el procés de definició.	60
		Percentatge de destinataris participants en comparació amb el volum inicialment previst.	90
		Valoració de les accions dutes a terme en matèria d'accessibilitat social i funcional.	80
		La despesa realitzada en les accions és adequada en relació als resultats obtinguts.	90
		TOTAL LÍNIA	$60 + 90 + 80 + 90 / 4 =$ 80
		MITJANA DE LES LÍNIES	$75 + 80 / 2 =$ 77,5

⁴¹ La nota mitjana s'obté a partir de les valoracions per part dels museus membres de la Xarxa emprant els criteris d'avaluació de les línies de desenvolupament. S'estima raonable establir que tots els membres avaluin els criteris, no només els que es troben com a caps de projecte. És la forma d'obtenir una aproximació objectiva del grau de satisfacció de la comunitat vers l'acció de l'ens, al mateix temps que anima a que les comissions siguin bones comunicadores dels passos que van donant i els resultats que van obtenint.

Per tal d'aplicar sistema de seguiment i garantir-ne la utilitat cal prendre en compte els següents factors:

- El present PA proposa una sèrie de criteris i indicadors per cada línia de desenvolupament, però **caldrà adaptar-los, aprovar-los i reflectir-los degudament en cada Pla Operatiu d'Activitats (POA) anual**, en tant ha de respondre al context propi de cada moment.
- El **comitè executiu és el responsable de la validació i adaptació anual dels criteris d'avaluació del POA**. Haurà d'incloure, per cada línia de desenvolupament i sempre que encaixi en la tipologia d'actuació que implica la línia, almenys **un indicador o criteri de cada categoria: participació, eficàcia i eficiència**. Aquests s'establiran en el mateix document del POA, de la mà de la coordinació.
- **La coordinació tècnica de la xarxa és la responsable de l'avaluació i seguiment** de les línies de desenvolupament. Aquesta tasca precisa de la recollida d'informació, facilitada pels caps de projecte com a representants de cada acció associada a una línia. **La recopilació dels resultats obtinguts per tots els projectes es plasmaran en una memòria anual**, que inclourà l'IGA global de l'annualitat. L'IGA global és el resultat de la suma dels valors obtinguts del conjunt d'objectius programàtics, el qual permet valorar des d'una perspectiva objectiva el grau d'assoliment del projecte que s'aconsegueix al final de l'any.
- **Cap objectiu pot quedar desatès al llarg de la totalitat del període de desenvolupament del Programa**, malgrat en una anualitat o més d'una es pot prendre la decisió de no donar seguiment a alguna línia de desenvolupament. El capítol sobre governança estableix els criteris per aplicar progressivament certes línies de desenvolupament, tot emprant la taula de seguiment progressiu indicada.
- Una anualitat pot no desenvolupar una determinada línia de desenvolupament, però no pot deixar sense accions un objectiu sencer. Només en el cas de l'objectiu 5 és possible que no sigui necessària cap acció un cop assolides totes les seves actuacions previstes. En aquest cas, en absència d'accions en una anualitat determinada, **l'objectiu es valorarà amb la mateixa puntuació assolida a l'annualitat anterior**.
- En cas que un indicador o criteri dels proposats en aquest PA no encaixi amb l'acció associada a la línia i, per tant, no es pugui aplicar, **podrà ser eliminat o adaptat**. També es podran aportar tots els aclariments qualitius que es considerin necessaris per a complementar les valoracions numèriques.

Es detallen a continuació els criteris i indicadors suggerits per al seguiment i avaluació de les línies de desenvolupament del present Programa d'Actuacions.

FUNCIÓ DE RECERCA

Objectiu 1. Avançar en el coneixement dels béns de les col·leccions dels museus, els principals eixos de recerca que se'n desprenen i els potencials centres col·laboradors.

Núm.	Línia de desenvolupament	Indicadors i criteris	Valoració
1.1.	Constituir un grup de recerca per la generació de coneixement nou a partir de les famílies temàtiques presents a la xarxa.	Percentatge de museus que hi prenen part activa sobre el total previst.	%/100
		Les temàtiques determinades són d'interès comú d'una part significativa de membres de la xarxa.	Nota de 0 a 100
		La despesa realitzada en les accions organitzades és adequada en relació als resultats obtinguts.	Nota de 0 a 100

Núm.	Línia de desenvolupament	Indicadors i criteris	Valoració
1.2.	Fer evolucionar l'espai de contacte iniciat amb l'àmbit universitari i de la recerca.	Les converses amb grups de recerca estan permetent determinar accions de major prioritat i viabilitat que cal abordar.	Nota de 0 a 100
		Percentatge d'accions o projectes desenvolupats sobre el total previst.	%/100
		La despesa realitzada en les accions organitzades és adequada en relació als resultats obtinguts.	Nota de 0 a 100

FUNCIÓ DE CONSTITUCIÓ DE LES COL·LECCIONS

Objectiu 2. Contribuir en la millora de la gestió de les col·leccions dels museus de la Xarxa.

Núm.	Línia de desenvolupament	Indicadors i criteris	Valoració
2.1.	Assolir l'accessibilitat digital a les col·leccions.	Percentatge d'increment d'ítems digitalitzats en relació a la quantitat prevista.	%/100
		La xarxa ha acompanyat els museus membres en el procés d'implementació de manera òptima.	Nota de 0 a 100
		La despesa realitzada és adequada en relació als resultats obtinguts.	Nota de 0 a 100

Núm.	Línia de desenvolupament	Indicadors i criteris	Valoració
2.2.	Completar i millorar la documentació de les col·leccions, incrementar la recerca i catàlegs d'estudi de les obres.	Percentatge de membres de la Xarxa que ha identificat i especificat les seves necessitats ⁴² en matèria de documentació, respecte el total.	%/100
		Les solucions facilitades per l'oficina tècnica de la Xarxa per donar resposta a les necessitats de documentació dels museus membres han estat adequades a les especificitats de les col·leccions. En cas que la resposta s'hagi canalitzat en accions formatives, aquestes han proporcionat eines adequades a les necessitats pròpies dels membres.	Nota de 0 a 100
		La despesa realitzada és adequada en relació als resultats obtinguts.	Nota de 0 a 100

Núm.	Línia de desenvolupament	Indicadors i criteris	Valoració
2.3.	Contribuir a la definició i acompliment de les necessitats de conservació pròpies de les col·leccions dels museus d'art.	Percentatge de membres de la Xarxa que ha identificat i especificat les seves necessitats de conservació preventiva, respecte el total.	%/100
		Les solucions facilitades per l'oficina tècnica de la Xarxa per donar resposta a les necessitats de conservació dels museus membres han estat adequades a les especificitats de les col·leccions.	Nota de 0 a 100
		La despesa realitzada en les accions organitzades és adequada en relació als resultats obtinguts.	Nota de 0 a 100

⁴² Aquestes han de respondre a criteris propis de la temàtica, no a la capacitat de recursos humans i de dedicació de l'equip.

Objectiu 3. Fer créixer les col·leccions dels museus de la Xarxa enriquint i complementant els seus continguts des d'un enfocament nacional.

Núm.	Línia de desenvolupament	Indicadors i criteris	Valoració
3.1.	Consolidar l'aplicació de la política d'adquisicions de la Xarxa de Museus d'Art de Catalunya en el marc de la realitat de cada membre.	Percentatge de membres de la xarxa que implementen els criteris acordats.	%/100
		La xarxa ha acompanyat els museus membres en el procés d'implementació de manera òptima.	Nota de 0 a 100
		La despesa realitzada en les accions organitzades és adequada en relació als resultats obtinguts.	Nota de 0 a 100

Núm.	Línia de desenvolupament	Indicadors i criteris	Valoració
3.2.	Intensificar i regular la col·laboració interna en matèria de préstecs, intercanvis i dipòsits d'ítems.	Percentatge de membres de la Xarxa que ha participat activament de la definició de la regulació de l'intercanvi, préstec i dipòsit d'ítems, respecte el total.	%/100
		Les accions associades estan contribuint a completar relats i permeten millorar la visibilitat de les col·leccions.	Nota de 0 a 100
		Percentatge de membres de la Xarxa que ha participat activament de l'intercanvi, préstec o dipòsit d'ítems, respecte el total.	%/100
		La despesa realitzada en les accions organitzades és adequada en relació als resultats obtinguts.	Nota de 0 a 100

FUNCIÓ DE DIFUSIÓ

Objectiu 4. Promoure el coneixement i difusió dels relats de les col·leccions i augmentar el valor social dels museus d'art.

Núm.	Línia de desenvolupament	Indicadors i criteris	Valoració
4.1.	Dissenyar i implementar un pla de comunicació coordinat per a la difusió de de les col·leccions dels museus membres de la Xarxa des d'una perspectiva de conjunt.	Percentatge de membres participants en les accions de la línia respecte els previstos.	%/100
		Percentatge de museus membres que s'han corresponsabilitzat en l'acció comunicativa de conjunt.	%/100
		Els museus participants han valorat positivament la implementació de les accions establertes.	Nota de 0 a 100
		La despesa realitzada en les accions és adequada en relació als resultats obtinguts.	Nota de 0 a 100

Núm.	Línia de desenvolupament	Indicadors i criteris	Valoració
4.2.	Impulsar el disseny i implementació d'una estratègia de gestió de públics dels museus d'art, basada en la innovació en matèria d'accessibilitat, inclusió i diversitat.	Percentatge de museus membres que han pres part en el procés de definició.	%/100
		Percentatge de destinataris participants en comparació amb el volum inicialment previst.	%/100
		Valoració de les accions dutes a terme en matèria d'accessibilitat social i funcional.	Nota de 0 a 100
		La despesa realitzada en les accions és adequada en relació als resultats obtinguts.	Nota de 0 a 100

FUNCIÓ D'INTERNACIONALITZACIÓ

Objectiu 5. Afavorir el coneixement dels camps d'oportunitat i relacions entre els museus d'art i l'exterior i facilitar-ne el seu aprofitament.

Núm.	Línia de desenvolupament	Indicadors i criteris	Valoració
5.1.	Facilitar el flux i accés a informació d'àmbit internacional per afavorir la identificació d'espais d'oportunitat per l'establiment de relacions entre els museus de la Xarxa i l'exterior.	El coneixement i la participació en projectes d'aquestes característiques ha permès als museus implicats avançar en la millora de certes funcionalitats.	Nota de 0 a 100
		Percentatge de museus membres implicats en accions associades en relació al total previst.	%/100
		La despesa associada a la línia és considerada com a adequada en relació als resultats obtinguts.	Nota de 0 a 100

FUNCIÓ ESTRUCTURAL

Objectiu 6. Consolidar la xarxa com a comunitat de pràctica i instrument de servei als museus d'art de Catalunya adherits.

Núm.	Línia de desenvolupament	Indicadors i criteris	Valoració
6.1	Elaborar un codi de pertinença de la Xarxa de Museus d'Art de Catalunya.	Percentatge de museus que han participat en l'acció respecte el total previst.	%/100
		El codi ha donat resposta de forma òptima a les necessitats que calia atendre.	Nota de 0 a 100
		La despesa associada a la línia és considerada com a adequada en relació als resultats obtinguts.	Nota de 0 a 100

Núm.	Línia de desenvolupament	Indicadors i criteris	Valoració
6.2.		Percentatge de museus que han participat en l'acció respecte el total previst.	%/100

	Configurar un espai anual de treball de la Xarxa de Museus d'Art de Catalunya. ⁴³	Valoració de la utilitat de l'espai per part dels museus membres.	Nota de 0 a 100
--	--	---	-----------------

Núm.	Línia de desenvolupament	Indicadors i criteris	Valoració
6.3.	Treballar per reforçar l'àrea de coordinació i gestió de la xarxa.	S'ha acomplert amb els passos previstos per a poder acomplir la línia.	Nota de 0 a 100
		La despesa associada a la línia és considerada com a adequada en relació als resultats obtinguts.	Nota de 0 a 100

Núm.	Línia de desenvolupament	Indicadors i criteris	Valoració
6.4.	Fer de la xarxa un grup força capaç de fer lobby a favor dels interessos de la comunitat museística en l'àmbit de l'art.	Percentatge d'accions desenvolupades sobre el total previst.	%/100
		Valoració de l'impacte que genera la línia en els museus membres.	Nota de 0 a 100

Núm.	Línia de desenvolupament	Indicadors i criteris	Valoració
6.5.	Finestra oberta de suport instrumental a la gestió operativa dels museus membres. ⁴⁴	Percentatge de museus membres que han precisat l'eina sobre el total previst	%/100
		Valoració de la capacitat de donar resposta a les necessitats que ofereix l'eina.	Nota de 0 a 100

⁴³ S'entén que es tracta d'una acció interna de la xarxa que no precisa una partida pressupostària, motiu pel qual no es proposa l'indicador d'eficiència. Tot i això, cal tenir present que el cost de l'actuació és assumit pel museu capçalera.

⁴⁴ S'entén que es tracta d'una acció interna de la xarxa que no precisa una partida pressupostària, motiu pel qual no es proposa l'indicador d'eficiència. Tot i això, cal tenir present que el cost de l'actuació és assumit pel museu capçalera.

7. Model de governança

La xarxa respon a un mandat general que sorgeix de la necessitat d'establir una narració coherent i global de les temàtiques representades pels museus d'art del país, així com de racionalitzar els recursos tècnics i econòmics del conjunt dels museus que hi formen part. Ho fa configurant un espai comú i estable que podem definir sota el concepte de **comunitat de pràctica**.

Les comunitats de pràctica són conjunts de persones o entitats que volen compartir experiència i coneixement, o volen dur accions tot col·laborant perquè consideren que, d'aquesta manera, **poden satisfer millor les seves necessitats i interessos**. Estan influïdes per diferents factors, entre els quals hi ha qui determinen el seu desenvolupament òptim, com els següents:

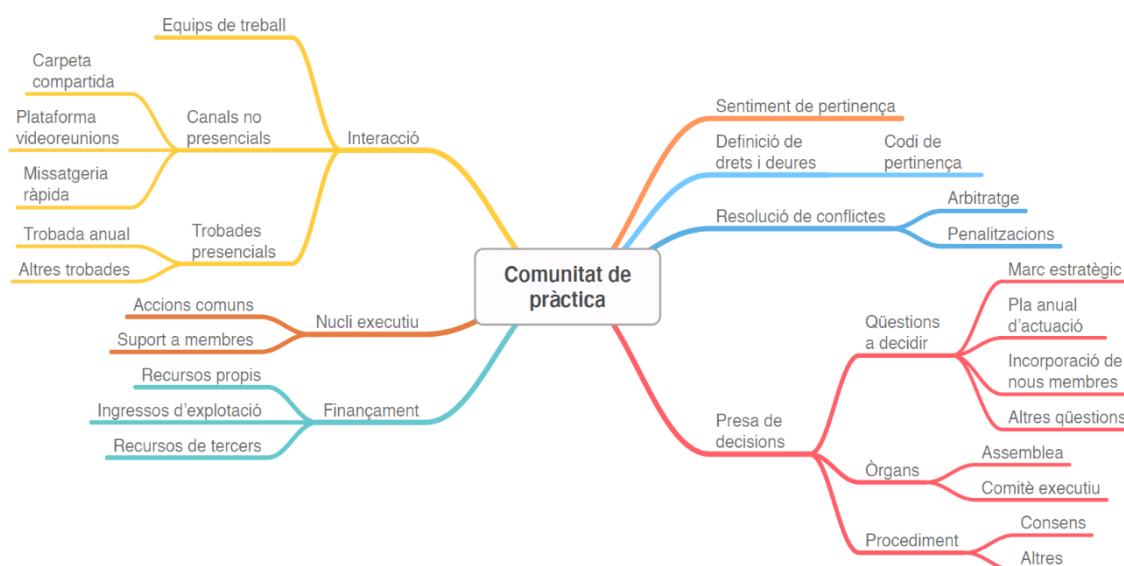


Figura 30. Factors que incideixen en el desenvolupament d'una comunitat de pràctica. Jaume Colomer.⁴⁵

Les comunitats de pràctica funcionen en base a un **model de governança participativa** a partir del qual s'articula la presa de decisions i les respostes als factors que incideixen en el seu desenvolupament. Les configuren un nombre limitat de membres, amb drets, deures i funcions definides que donen sentit a la seva pertinença a l'ens.

⁴⁵ Els paràgrafs inicials del punt 6 del Programa sobre model de governança i el diagrama que els acompanya, han estat inspirats en els continguts de la presentació del consultor Jaume Colomer realitzada durant la Jornada Participativa celebrada el 15 de juny de 2021 amb la presència dels museus de la xarxa i la direcció del MNAC, com a part del procés d'elaboració del present Programa d'Actuacions.

La Xarxa de Museus d'Art de Catalunya té una trajectòria important que li ha permès anar configurant un espai i un funcionament cada vegada més ben articulats. **Disposa d'un marc general de regulació expressat al conveni marc de 16 d'octubre de 2014**, que recull a grans trets la seva estructura. També va avançar en la redacció d'un reglament que va definir amb més detall no només l'estructura, sinó les seves diferents parts així com aspectes més concrets de funcionament. Amb aquesta base, i reconeixent que **tota comunitat aprèn i millora en cada etapa**, els membres de la Xarxa han fet una reflexió i reordenament de la seva estructura, funcions i mecanismes operatius amb l'objectiu d'introduir aspectes que es consideren de relleu per un bon desplegament del present Programa d'Actuacions. Es detallen en primera instància les **àrees de l'organigrama** de la xarxa en els seus diferents àmbits de responsabilitat:

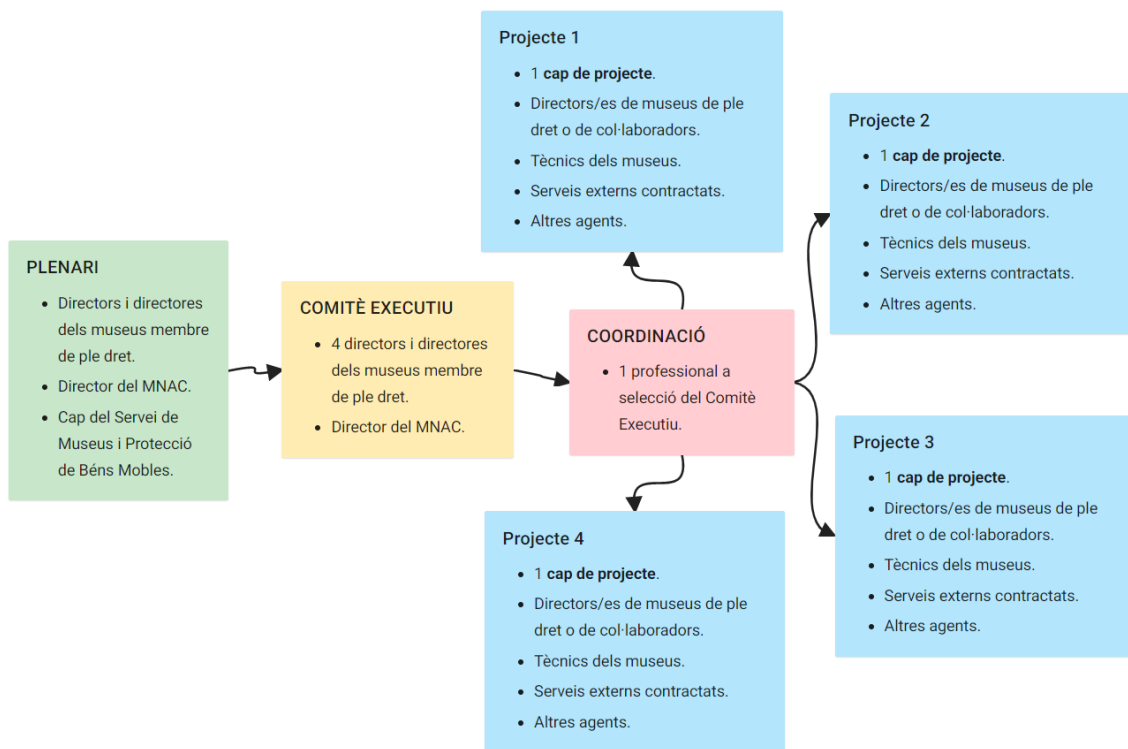


Figura 31. Organigrama de la Xarxa de Museus d'Art de Catalunya. Elaboració pròpia.

El Plenari

És l'òrgan rector de la xarxa i actua com a comissió de seguiment del conveni marc. És l'espai de presa de decisions de l'ens i està constituït per les següents parts:

- **Museus membres de ple dret:** Representats pels directores i directores dels museus registrats adherits per conveni a la xarxa. Tenen veu i vot al Plenari i els drets i deures que determina el conveni marc. Integren la Xarxa en tant museus

de temàtica artística i poden beneficiar-se dels programes i iniciatives impulsades per l'ens. Assumeixen el compromís d'assistir a totes les reunions del Plenari⁴⁶, donar l'oportú acompliment als acords i participar en al menys un dels projectes actius en cada anualitat. La manca de participació d'un museu membre de ple dret per alguns d'aquests mecanismes, pot esdevenir motiu de baixa.

- **Museu Nacional d'Art de Catalunya:** Representat per l'actual director del MNAC. És la institució en qui els membres de la xarxa confien la seva coordinació i habiliten com a capçalera de l'ens. Assumeix totes les responsabilitats administratives i jurídiques de la Xarxa i vetlla pel seu sosteniment i continuïtat.
- **Direcció General del Patrimoni Cultural de la Generalitat de Catalunya:** Representada per qui ostenti el càrrec de Cap del Servei de Museus i Protecció de Béns Mobles o persona/es en qui delegui aquesta funció. Participa a totes les reunions del Plenari amb veu i vot. Fa una aportació econòmica anual estable destinada a garantir el funcionament de la Xarxa.

El plenari té les següents **funcions**:

- **Elabora i aprova el Programa d'Actuacions (PA).** El renova cada 4 anys destinant un grup de treball específic per aquest objectiu.⁴⁷
- **Garanteix l'acompliment del PA,** supervisa el seguiment i proposa mesures correctores consensuades en cas d'observar desviaments en la seva execució.
- **Consensua els projectes de cada Pla Operatiu d'Activitats anual (POA)** vetllant per la seva coherència amb el Programa d'Actuacions vigent i l'equilibri, transversalitat i viabilitat de les iniciatives.
- **Determina la distribució dels recursos,** en base a criteris establerts de comú acord i per als projectes d'interès general reflectits als POAs.
- **Presenta i aprova pressupostos i balanços anuals i quadriennals.**

⁴⁶ L'opció de delegar, eventualment, en una tercera persona la participació en un Plenari està contemplada sempre que sigui per motius justificats, que no repercuteixi en dèficits ni mancances en la qualitat de la participació i la presa de decisions i la persona en qui es delegui sigui prou vàlida com a representant del museu des del punt de vista de la resta de membres.

⁴⁷ Cada nou Programa haurà d'establir les grans línies de desenvolupament mancomunades, els recursos per dur-les a terme, el model per gestionar-les i el sistema per avaluar-les.

- **Estudia i aprova les peticions d'adhesió** de nous museus membres de ple dret i dels museus que aspiren a ser col·laboradors, en els termes que determina el conveni marc.
- **Es reuneix, com a mínim 3 cops l'any** en alguna de les seus dels diferents museus membres de ple dret, establint la seu de forma rotativa i tendint a no repetir-les en períodes curts de temps, per facilitar que tots els membres vagin acollint les reunions. Pot convocar reunions extraordinàries sempre que les consideri necessàries.
- **Exerceix com a espai de debat obert** sobre qüestions d'actualitat d'importància estratègica pels museus de la xarxa, tot emetent opinions consensuades.

El Comitè executiu (CE)

És l'òrgan que permet al plenari tenir un nivell executiu en la presa de decisions, i un nivell efectiu en el seguiment de la coordinació de la xarxa i totes les activitats planificades i pressupostades en el Pla Operatiu d'Activitats anual. Està **format per quatre directors o directores de museus de la xarxa aprovats pel Plenari i el director del Museu Nacional d'Art de Catalunya**, capçalera de l'ens.

Per tal de garantir la renovació del Comitè Executiu (CE) i que aquest representi al màxim totes les sensibilitats del conjunt al llarg de les seves diverses renovacions, s'implementarà el procediment i criteris següents:

- La renovació és **sempre per meitats**, dos membres continuen i dos membres canvien, intentant que els membres no repeteixin mai dos períodes seguits.
- La renovació és **bianual**, un cop a partir de l'entrada en vigor d'un nou Programa d'Actuacions, com el present, i un altre cop passats els primers dos anys del seu desplegament.
- Davant d'una nova renovació, s'obre un període de **presentació de candidatures voluntàries**. És el CE vigent qui selecciona, d'aquestes candidatures, els dos nous membres a incorporar, intentant trobar l'equilibri entre els criteris següents:
 1. Grau de **motivació i interès** de formar part del CE.
 2. Grau de **disponibilitat** per dedicar temps a les tasques del CE.
 3. Representació suficient dels diferents **territoris** que integren la Xarxa.

4. Representació suficient de les diferents **famílies temàtiques** presents als museus de la Xarxa.
 5. Representació de les diferents **titularitats i models de gestió** dels museus de la Xarxa.
 6. Representació de les diferents **dimensions** dels museus de la xarxa (museus grans i petits).
- Si el període de presentació de candidatures voluntàries queda desert, **el CE procedirà a fer propostes a membres concrets**, prioritzant els criteris 1 i 2 (motivació, interès i disponibilitat) en primera instància. En tant formar part de la Xarxa suposa el compromís de participació, s'espera dels membres accedir a aquestes proposicions.
 - Cada renovació ha de **garantir la continuïtat** a les tasques encomanades en el marc del Programa d'Actuacions vigent.
 - L'elecció d'un nou CE ha de ser **aprovada pel Plenari**.

El Comitè executiu té les següents **funcions**:

- **Proposa el calendari anual de reunions**, tant del Plenari, com internes del Comitè i altres que consideri necessàries.
- **Concreta els Plans Operatius d'Activitats (POA)** resultants de la trobada anual en relació als aspectes de participació, continguts i pressupost següents:
 - **Participació de tots els museus** a, com a mínim, un dels projectes recollits al POA. Per garantir la màxima participació, implicació i aprofitament de l'expertesa dels membres, pot proposar als museus formar part d'un projecte o assumir el rol de cap.
 - **Coherència dels projectes amb el Programa d'Actuacions** i alineament directe amb els seus objectius. El Comitè pot desestimar projectes per manca de coherència amb el PA vigent.
 - **Presència d'un o una Cap de projecte en cada projecte** inclòs al POA.
 - **Grau suficient d'informació sobre cada projecte** a nivell de contingut a desenvolupar, necessitats per fer-ho i planificació.
 - **Distribució coherent i suficient dels recursos econòmics** disponibles per a cada anualitat entre els diferents projecte. El Comitè pot desestimar projectes per manca de recursos per dur-los a terme. En cas de desestimar d'un projecte, el CE vetllarà per la redistribució de museus entre els diferents projectes que formin part del POA final.

- **Selecciona persones i serveis externs** destinats a garantir la realització dels projectes, inclosa la persona destinada a la coordinació de la Xarxa.
- **Aprova el sistema de seguiment** aplicable a cada POA i els indicadors d'avaluació corresponents, prenent com a base el sistema preestablert al present Programa d'Actuacions i vetllant per la seva aplicació. Realitza canvis a nivell d'indicadors si ho considera oportú, per raons d'alineament a la realitat del moment d'aplicació, tot garantint la recollida de dades suficient per una avaluació significativa.
- **Es reuneix com a mínim de 3 a 5 cops l'any** i totes les vegades que sigui necessari, per donar seguiment al POA vigent i tots els projectes actius. Té la facultat de demanar als o les caps de projectes informació abans o després d'aquestes reunions així com de convocar reunions per projectes i altres de tipus bilateral.

La coordinació

Actualment és una professional externa al museu amb dedicació de mitja jornada.⁴⁸ Té les funcions següents:

- **Participa a totes les reunions de la Xarxa**, tant les de Plenari com les del Comitè executiu, fa l'acta i la distribueix entre tots els membres i altres agents que es consideri adient.
- **Redacta els Plans Operatius d'Activitats (POA)** finals segons les concrecions establertes pel Comitè Executiu, i elabora els pressupostos detallats. Distribueix el document definitiu a tot el Plenari.
- **Dinamitza l'execució de tots els projectes** recollits als POA's mitjançant la comunicació periòdica amb els o les caps de projecte i gestiona el pressupost.
- **Gestiona la contractació de professionals i serveis externs** necessaris pel desenvolupament dels projectes, segons les directrius del Comitè executiu i en coordinació amb els o les caps de projectes involucrats.
- **Recull dades qualitatives i quantitatives de seguiment i avaluació**, segons els indicadors finalment inclosos al sistema de seguiment del POA de cada anualitat i amb el suport dels caps de projecte a qui manté informats en tot moment respecte les dades que cal que siguin observades al llarg de les accions. Recull tota aquesta informació en una **memòria anual** que distribueix a tot el Plenari.

⁴⁸ Tal com determina la línia 6.3., la Xarxa treballarà per revertir la situació actual de la coordinació, mateixa que considera anòmala en el sentit de no correspondre a la forma contractual adequada ni a la dedicació necessària.

- **Es responsabilitza de la comunicació interna de l'ens**, informant sobre els avenços dels diferents projectes i mantenint una comunicació fluida i constant amb la direcció del MNAC i el Comitè Executiu, tot exercint de pont entre aquestes nivells i els membres de la Xarxa.
- **Atén a les necessitats del conjunt** format pels membres de ple dret, els museus col·laboradors i altres agents o professionals externs involucrats en les accions.
- **Recull demandes i propostes de tercers** que es puguin fer a la Xarxa i les trasllada al Comitè Executiu per la seva valoració, qui determinarà els passos a seguir.

Els projectes

Els projectes són la unitat operativa més petita i en la que es concreten les activitats que la Xarxa desenvoluparà cada any. Han de tenir una durada determinada i treballar per objectius concrets. Els projectes poden tenir diferents fases, però han de tendir a durades de curt o màxim mitjà termini i en tot cas, separar com a projectes independents fases evolucionades d'una mateixa idea original. Es decideixen a la trobada anual de treball del Plenari prevista. Als projectes participen:

- **Museus membres de ple dret:** Cap museu pot formar part de la xarxa si no participa com a mínim a un projecte. Les excepcions, motivades per causes justificades, han de ser valorades pel Comitè Executiu i aprovades pel Plenari.
 - **Caps de projecte:** El conjunt de museus participants en un projecte haurà de definir un o una Cap de projecte que centralitzi la interlocució amb la Coordinació i el Comitè Executiu. El rol ha de ser definit, idealment, a la trobada anual a la que es seleccionin els projectes a dur a terme. Pot ser rotatori, sempre que la Coordinació tingui clar en tot moment quina persona ostenta aquesta responsabilitat. El Cap de projecte és la connexió entre la Coordinació i/o el Comitè Executiu i el projecte i ha de poder informar sobre el seu grau de desenvolupament i aportar les dades de seguiment que siguin requerides per valorar-ne el desplegament. El rol pot ser assolit pel membre participant en el projecte que sigui també membre del Comitè Executiu, tot i que no necessàriament, en tant es poden valorar altres criteris (d'expertesa, disponibilitat, etc.). Cal destacar que aquest rol pot ser compartit amb professionals externs implicats que porten la producció executiva dels projectes, per una major viabilitat. En aquest cas però cal garantir que el rol és compartit amb el cap de projecte membre de la Xarxa, qui ostenta la responsabilitat final general, que no executiva, i vetlla per l'assoliment dels objectius marcats.
- **Professionals i serveis externs:** Són totes les figures de suport, empreses, professionals, experts, etc., que requereixen els projectes per poder dur-los a

terme, incloses figures que puguin ostentar el rol de Cap de projecte, sempre que sigui compartit amb un o una membre de la xarxa. La seva participació és per servei i treballen sota les pautes i directrius de la Coordinació i els o les Caps de projectes membre de la xarxa (tant si comparteixen el rol com si desenvolupen altres tasques).

- **Tècnics i tècniques dels museus membres de ple dret:** Són perfils tècnics dels museus que per la seva capacitat i expertesa, poden afegir-se a un o més projectes actius a proposició d'un director/a que recolzi la seva incorporació.
- **Museus col·laboradors:** Són totes aquelles institucions museístiques inscrites al Registre de Museus de Catalunya que ja pertanyen a altres xarxes nacionals de museus o aquelles institucions que manifestin la seva voluntat de participar de forma puntual en algun projecte impulsat per la Xarxa. Tot museu col·laborador, ha de participar en com a mínim un projecte actiu. Un museu col·laborador pot proposar la incorporació de perfils tècnics als projectes, sempre que aquesta participació estigui justificada i recolzada pel director o directora.

Els Plans Operatius d'Activitats Anuals – POAs

Es dissenyen en el marc la trobada anual prevista a la línia de desenvolupament 6.2. sobre la configuració d'un espai anual de treball de la Xarxa. Pot seguir el circuit següent d'elaboració:

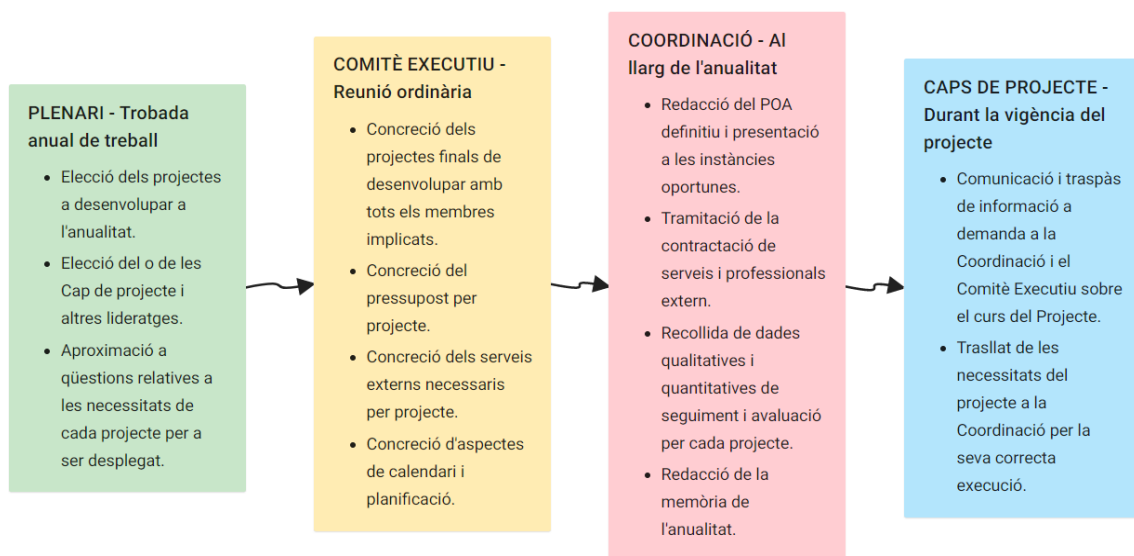


Figura 32. Procés de l'elaboració d'un POA. Elaboració pròpia.

Cada POA haurà de definir, almenys:

- **Els projectes concrets de l'annualitat** mitjançant els quals es donarà compliment a les línies de desenvolupament. No totes les línies han de ser desplegades totes les anualitats, però cap objectiu pot quedar sense accions associades en el marc d'alguna línia, malgrat no les despleguin totes. **El POA ha de donar resposta a la totalitat dels objectius** establerts en el Programa d'Actuacions, però el desplegament de les seves línies pot ser progressiu. Idealment, els POA's contindran també informació sobre els o les caps de projecte en cada cas.
- **El pressupost destinat a cada projecte i al funcionament estructural de la xarxa.** Aquest pressupost pot venir determinat per l'aportació del Departament de Cultura a la xarxa, altres recursos que l'ens pugui atreure i/o altres aportacions, com poden ser dels propis membres de la Xarxa, que hauran de quedar degudament determinades al POA.
- **Indicadors d'avaluació i seguiment.** El POA inclourà la versió definitiva de sistema de seguiment de l'annualitat, un cop validat (o actualitzat) pel Comitè Executiu.

Adhesions

El conveni marc de la Xarxa del 16 d'octubre de 2014, preveu l'adhesió de nous museus sempre que estiguin inscrits en el Registre de Museus de Catalunya, que disposin d'importantes col·leccions artístiques i les gestionin des d'una perspectiva i una mirada fonamentalment artística o pròpia de la història de l'art i que i no siguin membres d'una altra xarxa nacional.

Al reglament que la Xarxa va redactar al 2018 concreta més aquest marc i determina uns criteris a partir dels quals regular les adhesions, que es mantindran vigents per l'actual Programa d'Actuacions:

- Per a ser admès **cal que el museu es signifiqui per la rellevància de les seves col·leccions, la temàtica i el discurs museològic, esdevenint l'art català el seu principal objecte de treball, estudi, difusió i que formi part de la seva missió.** El museu, en cadascun d'aquets àmbits ha de venir a completar, complementar o bé aprofundir en el coneixement i difusió de l'art català, sense límits cronològics.
- Alhora, el museu **ha de disposar d'un organigrama i una mínima plantilla dedicada a les tasques de documentació, conservació i difusió, així com una**

carta bàsica de serveis. El museu haurà de **nomenar una persona de l'equip** com a personal directiu o tècnic en qui delegui per a participar en les comissions i reunions de treball de la xarxa.

- **Pot sol·licitar la seva admissió un museu en condició de museu col·laborador** (sempre que aconsegueixi les característiques de rellevància explicades en paràgrafs anteriors). Hauran de ser admesos segons els criteris i procediments establerts per a qualsevol altre museu interessat i necessàriament, hauran de signar o tenir signat prèviament algun conveni vigent amb un museu acreditat que sigui membre de la XMAC.

Es manté igualment el procediment d' incorporació, que serà el següent:

- **L'adhesió a la xarxa de museus és voluntària**, i els museus podran sol·licitar la seva incorporació:
 - **A petició del propi museu**, el qual haurà d'adreçar una carta a la direcció del Museu Nacional que farà extensiva la petició a la resta de membres de la xarxa.
 - **A petició de la Xarxa i convidat per acord de tots els seus membres**, per entendre que el museu ve a completar i complementar les temàtiques d'art de la resta de museus i de la xarxa.
- En cada cas, **caldrà que a la petició vagi acompanyada de:**
 - Breu **informe** sobre les col·leccions i el seu abast cronològic.
 - **Organigrama** de treball del centre vigent.
 - Breu **memòria** de les exposicions i activitats desenvolupades durant el darrers 3 anys.

Igualment, es manté el procediment d'aprovació:

- La documentació aportada serà **avaluada pel Comitè Executiu** que n'emetrà una valoració i **elevant la proposta a l'aprovació o dissentiment del Plenari** de la xarxa.
- Un cop aprovada l'adhesió per part del Plenari, tal i com estableix el pacte quart del conveni marc, **caldrà formalitzar l'adhesió mitjançant la signatura d'una addenda** específica entre els representants legals del museu adherit i el President del Museu Nacional d'Art de Catalunya.

Vigència del Programa d'Actuacions

La vigència d'aquest Programa d'Actuacions començarà en el moment de la seva aprovació per part del Plenari i **finalitzarà el 31 de desembre de 2025**, per tant preveu una vigència per un període de **quatre anys**.

8. Recursos

La dotació econòmica de la Xarxa de Museus d'Art i el seu finançament es basa en els següents paràmetres i criteris:

Ingressos

- El referent objectiu és l'any 2022, en què l'aportació econòmica de la Direcció General del Patrimoni Cultural serà de 110.000 €. ⁴⁹ La resta de valors són previsions que es concretaran en arribar cada anualitat.
- S'estableix com a objectiu a assolir el 2025, una dotació econòmica total de 140.000,00 €, amb la següent progressió anual (a partir de l'any 2022)

	2022	2023	2024	2025
Total Xarxa de Museus d'Art de Catalunya	110.000,00 €	120.000,00 €	130.000,00 €	140.000,00 €
TOTAL	110.000,00 €	120.000,00 €	130.000,00 €	140.000,00 €

Despeses

- Les despeses programades es definiran en cada anualitat i han de ser coherents amb els objectius del Programa d'Actuacions i atendre les necessitats corresponents.
- Es proposa la distribució que es detalla a la taula següent, com a òptima malgrat és tant sols un referent i la realitat pot aconsellar altres distribucions.

Despesa	%
Activitats Desenvolupament de les activitats programades segons objectius	80%
Personal Figures de suport a la gestió o a programes concrets.	15%
Despeses generals i de funcionament Despeses associades al funcionament de l'ens (exceptuant personal) no associats a cap activitat, com poden ser les derivades de reunions etc.	5%

⁴⁹ Aquesta xifra i les previstes per les següents anualitats (en tant la xifra inicial té previst augmentar progressivament) no inclou projectes singulars que impliquin un cost puntual i excepcional pels quals calgui obtenir un finançament extraordinari.