

Fòrum de Museus (format virtual)

Aportacions al debat

Fase 1: el diagnòstic

1 - Govern, governança i autonomia dels museus

13.3.19 16:02h

Personalment no generalitzaria aquesta afirmació: "En el nivell local sobretot, els museus treballen sistemàticament amb la seva comunitat propera, una tasca que cal mostrar més". Hi ha experiències de participació ciutadana, però són mínimes. Els museus locals no treballen sistemàticament amb la seva població propera.

12.3.19 12:20h

Caldria afinar l'anàlisi perquè en tot el text es fan jugar dos conceptes que operen en plans diferents.

En la meua opinió, per una banda, la pèrdua d'autonomia de gestió respecte a les administracions de referència dels equipaments ha tingut, entre d'altres, una conseqüència nefasta, que ha estat la consolidació d'una imatge de l'equipament patrimonial en la qual ha anat minvant el seu valor en termes d'impacte social de caire qualitatiu, i a mig i llarg termini, d'aportació a la cohesió de la comunitat.

Una altra qüestió que, tot i relacionada, no genera una cadena de causa-conseqüència, és el model de governança i, específicament, el grau de participació de la comunitat en la presa de decisions: no sempre van de la mà l'autonomia de gestió i els models de governança participatius. En aquest sentit, crec que és innegable que gran part dels museus, i molt especialment els museus locals, fan esforços per mantenir una línia de connexió directa amb llur comunitat que funciona en dos sentits. Que això transcendeixi en la presa de decisions sobre l'orientació estratègica i de continguts dels equipaments és difícil, atès que ni tan sols els equips tècnics dels museus tenen, de vegades, aquesta capacitat d'influència.

Per concloure, el resum en tres punts al final del text el trobo molt més clarificador que el text que el precedeix que posa en relació, al meu entendre, qüestions que no necessàriament depenen les unes de les altres.

Felicitacions per la feina feta!

6.3.19 19:31h

En àmbit local es poden considerar alguns resultats d'èxit de participació ciutadana a través del nexa que es pot trobar entre museus i Centres d'Estudi locals o comarcals i altres associacions.

5.3.19. 13:01h

Aquí trobo a faltar factors d'organització interna com, per exemple, la creació d'estructures d'organització interdisciplinàries, flexibles i més horitzontals per projectes al marge de l'organigrama. És un tema que tracteu molt de passada dins l'apartat "La gestió estratègica dels museus" i que crec que és prou important i potser estaria millor situat en aquest apartat sobre l'estructura, l'organigrama, la governança, etc.

2 - La gestió estratègica al si dels museus

12.3.19 12:37h

Crec que en aquests moments, qualsevol equip tècnic d'un equipament reconeix la bondat de la visió estratègica i l'aplicació de sistemes de treball que adoptin aquesta mirada; una altra cosa és la capacitat que tenen (tenim) d'implantar aquestes dinàmiques al si dels equipaments, un fet que depèn en gran mesura de la cultura organitzativa en la qual es troba immers l'equipament (no sempre el que es fa o es deixa de fer és conseqüència directa de la voluntat de fer o deixar de fer...).

En el text s'aborda la problemàtica de la centralitat o el pes específic de les diverses àrees de treball del museu: si les "àrees de gestió de col·leccions" han perdut pes i les àrees "educatives, de màrqueting i comunicació" segueixen essent perifèriques, què hi ha al centre dels equipaments patrimonials? Es veu que ni continguts ni persones! Caldria aprofundir en aquesta anàlisi, segons el meu parer.

Que la visió estratègica és fonamental, absolutament d'acord; que és difícil d'aplicar en entorns de curta mirada, és innegable; que malgrat tot, podem avançar per aquesta via en la mesura de les possibilitats de cada equipament, crec que no és per manca de voluntat; així doncs, cal canvis en les cultures organitzatives, sovint impulsats des de tots els àmbits -els polítics i els directius els primers- i mitjans i recursos suficients per garantir la viabilitat d'aquestes pràctiques.

6.3.19 15:42h

La planificació estratègica és una de les àrees més treballades en la formació en Gestió Cultural. El problema és que hem compartimentat i especialitzat els coneixements en l'àmbit de la cultura i sovint, els bons gestors no troben en els museus possibilitats professionals perquè encara pesa massa la consideració d'expertesa en la temàtica de la col·lecció.

5.3.19 13:17h

Aquí trobo que s'ha de parlar sobre el que estratègicament és més important: la transformació organitzacional. veig que aquesta qüestió es tracta molt de passada en un altre apartat, el de "La formació i el reciclatge" i crec que és més adient que es parli en aquesta secció.

Així, caldria aprofundir en aquest apartat sobre quin seria aquest canvi organitzacional. Fer els Museus més socials necessita de compromís estratègic i de la direcció en la gestió dels programes, en l'organització del treball i en el finançament i sostenibilitat d'aquesta pràctica social i participativa.

Com es tradueix això en la pràctica: Creem una nova àrea funcional dins l'organigrama dels Museus amb aquelles persones dins els museus que ja estan treballant en aquesta tesis de fer el Museu més socials? Ajudaria aquesta nova àrea a dotar de finançament i estabilitat pressupostària aquesta funció estratègica tan necessària?

3 - Els equips dels museus, limitacions de les plantilles

11.3.19 16:17h

Fer processos d'aquesta mena, que comportin la participació, impliquen tenir un equip humà considerable. La realitat és que molts museus tenen equips amb poc personal, pel que hi ha vegades que es deixa de banda la feina més de fons per impulsar la interacció ciutadana, que és la que dona més visibilitat i segurament més públic, que és un paràmetre molt valorat per donar sentit a la institució.

6.3.19 18:04h

Com a resposta dels diferents punts:

1. Si es pogués ampliar la plantilla dels museus petits, es generarien més llocs de treball en l'àmbit cultural. Barcelona ofereix molts estudis superiors en aquests àmbits (Gestió Cultural, Art, Història de l'Art, etc.), i la realitat és que la majoria dels estudiants després no troben feina.
2. D'acord, a banda els problemes econòmics, les plantilles dels museus s'haurien de renovar, ampliar i motivar.
3. Una plantilla petita o no professionalitzada, limita en les actuacions educatives, socials i expositives que els museus vulguin desenvolupar.
4. Totalment d'acord. Les plantilles dels museus no estan motivades, no hi ha passió en la feina que fan, i sobretot, viuen en una "burbuja" aïllada sense saber en realitat que passa a les exposicions que realitzen, un reflex de desenvolupar la feina de forma mecanitzada, de casa a l'oficina i de l'oficina a casa sense trepitjar el museu on treballen.

6.3.19 16:04h

On són els menors de 35?

5.3.19. 13:28h

Crec que ens quedem massa en la queixa i que el text no té iniciatives propositives. Jo em demano si existeixen possibilitats de destinar una part del finançament dels projectes de programes públics a la col·laboració amb professionals joves i especialitzats durant el transcurs de l'activitat o projecte determinat. Si hi ha possibilitat de millorar els convenis de pràctiques perquè els practicants tinguin unes condicions menys precàries i més estables en el temps que millori l'experiència de Museu i practicants.

XXX

L'envelliment de les plantilles, especialment en els càrrecs directius, agreuja encara més aquesta situació. Es necessiten direccions més connectades a les funcions que es reclamen als museus del segle XXI.

4. Els equips dels museus. Els perfils professionals

12.3.19 13:08h

Algunes puntualitzacions, segons el meu criteri:

Caldria definir d'entrada què entenem per perfil professional, lloc de treball, funcions, mèrits i competències, ja que al llarg del text crec que es confonen i sovint s'aplica un terme per descriure el contingut d'un altre.

Estic absolutament d'acord amb l'afirmació que cal definir detalladament els perfils professionals tant des de punt de vista funcional com competencial- i no només de les àrees que interaccionen amb la societat, sinó de totes. En aquest context, però, introduir el concepte de "mèrit" sense definir-lo em sembla desencertat (vid punt 2 del resum o conclusions).

Crec que no es tracta tan de redefinir els perfils com d'actualitzar-los a la llum de l'evolució del funcionament, els serveis i els processos que es generen als equipaments. I en qualsevol cas, la gestió per competències hauria de tenir un pes fonamental. D'altra banda, hi ha parcel·les de treball on no cal definir nous perfils professionals sinó incorporar professions que ja existeixen i que no s'han incorporat encara en l'univers museístic -això sí que seria transversalitat!-.

Les associacions professionals estan fent grans aportacions en aquest camp però cal tenir en compte que llur capacitat d'influència és molt limitada: penso que és del tot necessari, la concurrència de les diverses administracions, amb les capacitats de control i influència respectives, per impulsar canvis en aquest sentit. Un nou marc legislatiu és important perquè reflectiria més fidelment el model museístic que es vol

definir i sobretot, establiria drets i obligacions, però ha d'anar acompanyat d'una voluntat per part de les administracions de facilitar-ne la implantació i vetllar pel seu compliment.

6.3.19 18:41h

Estic totalment d'acord i em sembla de vital importància vetllar perquè en el sector privat aquests paràmetres també es puguin aplicar. Per tant, cal lluitar perquè hi hagi un marc de referència comú sobre els perfils de treballadors de museus que sigui d'obligat compliment així com un conveni col·lectiu adequat que reflecteixi aquestes categories.

XXX

Fins al moment, la millor aportació

5.3.19 13:39h

Abans de definir el perfil dels professionals, hauríem de tenir més clar quins són els objectius a assolir per part del museu per ser més social i com s'assoleixen aquests objectius, per mitjans de quines pràctiques. Sense aquesta reflexió prèvia, és difícil pensar en les funcions i mèrits dels perfils.

5 - Cap a una externalització dels museus de qualitat

12.3.19 13:36h

Coincideixo amb la quasi totalitat del text, excepte en un parell de punts: no crec que siguin els museus els que tenen dificultats per definir quines funcions són externalitzables i quines no; i crec que les dificultats per organitzar els recursos humans propis i els procedents de l'externalització són conseqüència, en bona mesura, dels termes en que es defineix aquesta externalització, i no en la capacitat, gran o petita, del propi museu.

D'altra banda, continua implantada la creença que el criteri econòmic és l'únic que pot prevaler en els processos de contractació, cosa que és del tot errada.

La regulació actual de contractació pública obliga a incorporar criteris socials amb el convenciment que la seva inclusió proporciona una millor relació qualitat-preu en la prestació contractual. Així doncs, es tracta senzillament de complir la llei i afinar els criteris de valoració. Crec que el problema es troba en gran mesura, en aquesta qüestió: per als òrgans contractuals és molt més fàcil valorar una oferta econòmica que generar un sistema de valoració qualitativa.

Això no pot ser, però, obstacle per complir el que la llei i sobretot, la raó dicta com correcta.

12.3.19 12:52h

El text reflecteix amb encert absolut la situació a precari de la major part dels museus del país pel que fa a aquesta qüestió, i dona les claus per a la interpretació de la situació de la professió, tant en actiu com en procés d'incorporació al món laboral -i les dificultats que hi trobarà -.

Només dues reflexions sobre els temes de l'externalització i la mancomunació de serveis.

Respecte al primer, no m'estenc perquè es tracta en un altre punt; només apunto que, al meu criteri, és una via de solució per a circumstàncies puntuals, que pot resoldre problemes però no aporta altres valors a l'organització (per exemple, és molt difícil capitalitzar el coneixement que es genera durant processos de treball externalitzats), amb la pèrdua que això suposa per a les organitzacions, per no parlar del fet que hi ha necessitats estructurals dels equipaments que cal afrontar com a tals.

Respecte a la mancomunació de serveis, des del meu punt de vista genera situacions més positives -teixir xarxes de cooperació entre museus o operar economies d'escala- però cal no perdre de vista la importància d'aconseguir el grau màxim d'adequació a les necessitats de cada una de les parts, és a dir, no rasar els serveis per la cota més baixa, més superficial, més generalista: que tothom tingui el mateix no és més equitatiu que tothom tingui el que necessita.

12.3.19 11:13h

El conveni del lleure no representa a molts dels qui treballem de forma externalitzada per un museu; el conveni del lleure prové de les feines que es realitzaven fa 30 anys de forma quasi voluntària i que es van haver d'ordenar jurídica, social i econòmicament. Molts tenim màsters, I EXPERIÈNCIA, per ser gerents d'un museu i no controladors de sales o informadors, qui no, està fent un doctorat.

Existeix un de-calaix enorme entre plantilles - de mirades i d'esforços per a l'harmonia mateixa de la gestió quotidiana dels museus -.

Massa precarietat per part d'uns serveis, persones, que s'haurien de considerar tècnics de museus amb categoria, mínima, de B dins la lògica de l'administració pública. Els serveis ens obliguen a treballar al voltant del 70% de la jornada - o menys -, i per tant els sou ronda als 600€, nets.

Els problema és molt més profund, és un enfoc i prisma de com et presentes al món, d'enteniment de País; és a dir, realment l'administració i la societat entén la utilitat un museu o centre cultural? La lògica és massa economicista i poc cultural.

Un indicador: com és que Casa Vicens és privada? Com es va deixar escapar l'oportunitat de crear una joia educativa i social pel País? Ara tira a mitges tintes..., és el que tenim per presentar-nos al món.
trist.

Jo crido a desfer els contractes de serveis amb les empreses privades externes que s'emporten part del sou dels treballadors que he citat anteriorment. Com a mínim els museus públics.

L'ICUB hi té molt a dir aquí, una gestió de les administracions de l'era Socialista i Convergent va portar a tot aquest daltabaix a Barcelona.

6.3.19 18.18h

Els treballadors de les empreses externes són vistos per part dels diferents treballadors de la institució com a "perfil marginals", quant són la clau del funcionament dels museus: si no hi ha servei de mediació ni informació, el museu no pot obrir al públic. Puntualitzar: funcionari/a de carrera de museus, dir "Bon dia" als treballadors externs és d'educació. Tots treballen al mateix museu, encara que les contractacions es faci per empreses diferents.

XXX

Molt bona entradeta, una anàlisi molt encertada (tot i que la paraula "contractista" no s'empra adequadament). Es saludable externalitzar determinats serveis públics en museus que no es poden desenvolupar amb recursos propis: neteja, seguretat, atenció al públic... En alguns casos, a canvi d'un cànon, si hi ha risc operacional (botiga, cafeteria). Pel que fa als recursos educatius, no tenim més remei que externalitzar, essencialment, els serveis de reforç de personal (guies, monitors de tallers). Però en cap cas s'ha d'externalitzar el projecte global de gestió del museu i els seus recursos estratègics. Evidentment, es un posicionament ideològic. Se que en alguns llocs (Euskadi p.e.) s'han delegat en empreses o en el tercer sector la gestió global d'alguns museus públics, amb resultats positius. A Catalunya no tenim ni hem tingut experiències d'aquesta mena, excepte la que va tenir lloc als anys 90 amb la gestió a càrrec del Centre Europeu del Patrimoni dels museus de Caldes de Montbui, Isona i Rubí. Però s'està punt de concedir la gestió del Museu Casteller de Valls (que s'inaugura aquest 2019) a una empresa privada. No és una bona notícia: un museu que ha costat a les administracions un mínim de 7,5M€ hauria d'haver previst la creació d'una plantilla. Tornant al nucli dur i estratègic d'un museu (estic parlant únicament dels públics): cal garantir la seva gestió directa mitjançant instruments del sector públic (millor un organisme autònom) amb una mínima plantilla tècnica i una direcció derivada d'un concurs públic convocat pel titular del centre sota els principis de mèrit, capacitat i transparència. En aquest nucli dur no delegable cal incloure el

projecte pedagògic. Es poden externalitzar els monitors, es poden encarregar a fora determinats continguts, però el programa pedagògic ha de ser un dels eixos troncal del projecte públic i no es pot externalitzar. Fins i tot cal preservar les reserves i la relació amb els usuaris: mal negoci si la situació de personal del museu ens obliga també a perdre el control directe i la relació amb els usuaris. D'altra banda, es poden contractar determinats serveis tècnics fora (documentació, restauració, comunicació, comissariat d'exposicions...) sense renunciar a l'ànima bàsica pública del museu, sempre que aquests treballs siguin de reforç i que existeixi una plantilla tècnica mínima que pugui fer l'encàrrec i seguiment d'aquells treballs. D'altra banda, no es cert que externalitzar sigui més barat que contractar per capítol 1. A no ser, és clar, que es rebentin preus i es paguin remuneracions indignes. Finalment, vull destacar que externalitzar no és el mateix que privatitzar. Si es contracten determinats serveis sota la direcció i control en mans de l'operador públic, el servei segueix sent públic. Si el que es fa es fer una concessió de tota la gestió d'un centre a un operador privat, llavors, tot i que legalment es tracta d'una gestió indirecte d'un servei públic, penso que arisquem el nucli dur del servei públic. Transferir la gestió d'un museu, globalment, a un privat és la constatació del fracàs del model públic. Defensem lo públic.

XXX

La multitud de perfils professionals associats a les noves funcions dels museus haurà de passar sí o sí per l'externalització de serveis, quins? aquí estarà el dilema. La línia de serveis mancomunats pot ser una via que permeti generar llocs de feina estables i eviti els contractes encoberts.

6 - La carrera professional: accés i mobilitat

12.3.19 13:55h

Òbviament, el sistema públic està ancorat en unes estructures i unes pràctiques que dificulten la mobilitat professional i sobretot, que ja no responen a les dinàmiques dels equipaments i els professionals del sector. Caldria, doncs, incentivar la definició i l'aplicació de procediments que permetessin "socialitzar" el coneixement i les competències de professionals que s'han format en el sistema públic.

Pel que fa a les fórmules d'accés a aquest sistema, és obvi que un problema greu és la manca de transparència en els processos, especialment, en la provisió de càrrecs directius, sovint controlats des de les instàncies polítiques, on prevalen altres principis que no són els de mèrit i capacitat.

En el cas de l'accés als museus, jo posaria l'accent més en l'adequació dels processos que en la manca d'equitat; és a dir, crec que el principal problema és el disseny dels

processos de selecció, que es basa en l'avaluació d'uns coneixements allunyats del que realment cal que porti el personal tècnic per al bon funcionament de l'equipament, i sobretot l'absència absoluta de l'avaluació de les competències necessàries per dur a terme el treball encomanat.

Finalment, sobre el disseny de les carreres professionals, crec que molt poques organitzacions són conscients de la importància que té aquest aspecte per als equipaments, i sovint es contempla com quelcom que afecta només a l'individu, de forma particular. Les organitzacions intel·ligents saben capitalitzar aquest potencial en benefici propi sense perjudici dels interessos particulars del seu personal.

6.3.19 16:04h

L'AMC treballa en la definició dels perfils professionals. No ho seguieu?

XXX

Caldria afegir el fet que l'accés a direcció es realitza majoritàriament per lliure designació, sense processos de selecció transparents i moltes vegades a dit dels partits polítics.

7 - La carrera professional: la formació i el reciclatge

13.3.19 11:16h

Considero la formació un aspecte bàsic en el treball, però en molts casos hi ha moltes dificultats per a què les administracions públiques siguin conscients de la seva importància i sobretot fer una formació específica i per als diferents perfils professionals que tenim als museus.

12.3.19 14:09h

Algunes reflexions sobre el tema:

La formació formal, de tercer grau ha crescut, és cert, però ho ha fet de forma força desorganitzada i sobretot fragmentada. Continuem sense tenir un bon substitut d'una formació de grau, com la que ofereixen altres institucions europees. Potser seria hora de començar a postular per una formació de grau en museologia que establís uns estàndards per a la formació dels(des les professionals?

La formació de tercer grau continua patint d'un problema gravíssim, que és l'allunyament respecte de la realitat de l'exercici professional: al meu parer la clau està en que el nombre de professionals en actiu que hi participen és molt reduït, i que els continguts tampoc no es treballen en suficient col·laboració entre les instàncies acadèmiques i professionals. Seria bo doncs, instar les universitats a establir dinàmiques

més en contacte amb el sector museístic (includria en aquesta col·laboració repensar el concepte i el contingut de les "pràctiques").

Una major coordinació de les activitats formatives, especialment les no formals, és absolutament necessària: per oferir als professionals modalitats d'actualització de coneixements que realment siguin rellevants, per cobrir les necessitats i per optimitzar recursos. La tasca és ingent però potser caldria començar a plantejar-se un sistema d'acreditacions que permetés tenir un coneixement de l'oferta i alhora, resultés d'interès per als professionals (finalment, la major part d'aquesta oferta formativa té utilitat en termes d'adquisició de coneixement aplicat al treball, però no té cap transcendència a l'hora de meritat en processos selectius).

11.3.19 16:45h

La formació és bàsica, especialment perquè en els darrers anys han entrat nous conceptes i noves necessitats al museu. Tot evoluciona molt ràpidament, tant les tecnologies com també les necessitats socials que es volen prendre en consideració des del museu.

7.3.19 14:30h

La formació permanent per un professional del museu és molt important. Destaco formació que es fa des de la Xarxa de Museus de les comarques de Girona i que es fa al SAM de Pedret.

<http://patrimoni.gencat.cat/ca/xarxamuseusgirona>

6.3.19 18:37h

Al meu entendre els màsters generalistes de gestió de patrimoni donen una visió global de la tasca dels museòlegs i pot ser també que calgui coneixements més específics o concrets de determinats temes pràctics en alguns casos. Tot i que això pugui passar, penso que els alumnes surten força ben preparats i amb una mica d'experiència el cercle s'hauria de completar, i són perfectament capaços de desenvolupar tasques de responsabilitat. Aquí és on entra el tap generacional, d'una banda, i la poca oferta de places com a tècnic (gairebé tothom es veu abocat a la vigilància de sala i la venda d'entrades, quan això res té a veure amb la tasca d'un tècnic de patrimoni). La immensa majoria dels alumnes que acaben els màsters NO poden accedir als llocs de treball i assistim com a espectadors totalment esglaiats al creixement d'oferta educativa (o formació continuada, si en volem dir) per a directius i treballadors de museus, quan la seva plantilla o No-plantilla ja té aquells coneixements.

