

La comunicació i difusió dels museus en l'era post COVID-19

Estudi de cas Institut Municipal Reus Cultura

Treball de Final de Grau
Grau d'Informació i Documentació
Gener de 2022

Autor:
Josep Torrents Alberich

Tutor del Grau:
Iván Pérez Valverde

Tutor del TFG:
Prof. Dr. Joan Isidre Badell Guijarro

Universitat Oberta de Catalunya



Aquesta obra està subjecta a una llicència de
Reconeixement - No Comercial - Compartir Igual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0)

AGRAÏMENTS

Voldria agrair al meu professor, el doctor Joan Isidre Badell Guijarro, l'ajuda i els consells rebuts per la realització d'aquest treball fi de grau.

També vull agrair la col·laboració de les institucions enquestades i persones entrevistades, sense elles aquest treball no hauria estat possible.

I finalment un agraïment més sentit a la meva família pel seu suport incondicional que sempre he rebut d'ells. Per confiar en mi en moments de defalliment.

ÍNDEX

ÍNDEX	7
RESUM.....	9
ABSTRACT	9
INTRODUCCIÓ	11
OBJECTIUS	13
Objectius generals	13
Objectius específics	13
ÀMBIT D'ACTUACIÓ	15
DISSENY METODOLÒGIC	16
Benchmaking	17
L'entrevista en profunditat.....	18
L'estudi de cas Institut Municipal Reus Cultura	19
CONTEXT REFERENCIAL.....	20
Museus de les Comarques de Tarragona i de les Terres de l'Ebre	20
La ciutat de Reus.....	20
L'Institut Municipal d'Acció Cultural (IMAC)	22
L'Institut Municipal de Museus de Reus (IMMR).....	24
Antecedents	24
Cronologia del Museu de Reus	27
La creació de l'Institut Municipal de Museus de Reus (IMMR)	28
L'Institut Municipal Reus Cultura (IMRC)	30
ESTAT DE LA QÜESTIÓ, REVISIÓ BIBLIOGRÀFICA.....	32
EXPOSICIÓ DE RESULTATS	41
L'enquesta	41
Les entrevistes	59
Conxa Rodà de Llanza, apunts biogràfics.....	59
Albert Sierra Reguera, apunts biogràfics.....	60
Exposició de dades obtingudes a les entrevistes	61
DISCUSSIÓ DE RESULTATS I CONCLUSIONS	70
Conclusions dels objectius generals	70
Conclusions dels objectius específics	72
REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES	80

RESUM

La intenció de treball és estudiar com la pandèmia de la COVID-19 ha canviat la comunicació i també la difusió en els museus. Com s'han accelerat el processos de digitalització dels museus, quines eines són les més útils, quines són les tendències a curt termini. S'ha seleccionat l'univers museístic de la Xarxa Territorial de Museus de les Comarques de Tarragona i de les Terres de l'Ebre al tractar-se de museus propers geogràficament i amb grans similituds.

Per altra banda la política comunicativa de l'Institut Municipal Reus Cultura ha merescut el nostre interès per mostrar com la impossibilitat de gestionar i decidir la política comunicativa, li ha restat visibilitat i fins i tot ha causat la desaparició de la marca, Museu de Reus. La institució reusenca no està connectada amb el seu públic i segment potencial. És necessari integrar l'àrea de comunicació a l'estratègia global.

Paraules clau: Reus, comunicació, difusió, museus, digital, Covid-19, xarxa museus.

ABSTRACT

The intention of the work is to study how the COVID-19 pandemic has changed communication and also its diffusion in museums. How the digitization processes of museums have accelerated, what tools are most useful, what are the short-term trends. The museum universe of the Territorial Network of Museums of the Counties of Tarragona and Terres de l'Ebre has been selected as they are geographically close museums with great similarities.

On the other hand, the communication policy of the Institut Municipal Reus Cultura has deserved our interest to show how the impossibility of managing and deciding the communication policy, has reduced its visibility and has even caused the disappearance of the brand, Museu de Reus. The Reus institution is not connected to its audience and potential segment. It is necessary to integrate the communication area into the global strategy.

Tags: Reus, communication, diffusion, museums, digital, Covid-19, museum network.

INTRODUCCIÓ

L'era post-COVID ens pot donar una oportunitat per a aprofundir en el debat que està tenint lloc en els arxius, museus, centres d'interpretació i sales d'exposicions sobre com avançar cap a una difusió cada vegada més orientada a Internet i a les noves tecnologies de la informació. Cal internar-nos en aquest debat per saber quines eines són les més útils i com ens caldrà treballar-les de manera definitiva d'ara en endavant.

La COVID-19 ha provocat canvis d'hàbits culturals, de protecció de la salut i, de treball que han arribat per quedar-se. Cal dibuixar diversos escenaris i repensar aspectes de difusió i comunicació dels fons i materials que arriben als diversos espais patrimonials. Ha canviat la manera en què els usuaris viuen l'experiència del museu. Tot plegat ha servit per intensificar l'anomenat *engagement*¹ digital.

En definitiva, proposem estudiar com comunicar i difondre la cultura en aquesta nova realitat utilitzant la tecnologia per canviar la manera de parlar dels museus. La tecnologia si s'utilitza bé, pot ajudar a apropar els visitants més que mai a un museu i al discurs narratiu que intenta transmetre.

L'aparició de les noves tecnologies ja va començar a transformar la nostra societat i també molts patrons de comunicació i, en el cas dels museus, no han tingut més remei que saber adaptar-se a la utilització d'aquestes noves eines comunicatives. De tota manera, són molts els museus que aquest canvi de paradigma l'han anat posposant fins que amb l'aparició de la pandèmia i el consegüent tancament d'instal·lacions s'han vist forçats, en molts casos, a accelerar aquesta transformació que mantenien en un estat letàrgic.

Aquest estat dormitiu venia provocat per la falsa creença que l'espai digital i virtual el que feia era foragitar els visitants dels museus. La realitat ha acabat per imposar-se i els defensors de la museologia més ortodoxa han pogut comprovar com una bona estratègia de presència a Internet i un pla de comunicació digital el que fan és incrementar la presència de visitants als museus.

Aquesta estratègia transformarà les institucions museístiques facilitant serveis, connectant els museu amb els usuaris d'una manera diferent. Aquests visitants cada cop més busquen noves experiències enriquidores en el pla de l'educació, però també en el sentit més

¹ Engagement: És la captació i el compromís amb els públics de la cultura, que té com a objectius entendre el públic com a element essencial del projecte cultural, conèixer el nostre públic, com és i què espera de nosaltres i aconseguir el compromís desitjat amb el públic.

personal i emocional. Busquen activitats divertides, emocionants i alhora amb una gran capacitat per fer reflexionar el pensament crític.

Facilitar l'accés a la cultura des d'una perspectiva digital permetrà que cada vegada més els públics siguin més diversos culturalment, econòmicament i socialment. També ha de possibilitar l'acostament del públic més jove atret per aquesta interactivitat, que el farà enganxar i participar dels continguts culturals que ofereixen els museus.

Aquesta perspectiva digital i la singularitat de cada museu, sala o centre d'interpretació, aprofundint en el relat que la seva col·lecció li permet, és el que projectarà cada vegada més la institució cap a una situació anomenada Museu 4.0, tal i com la descriu Ricardo Cano (2018)²: "El Museu 4.0 és la denominació que donem a la transformació d'una institució amb una organització monolítica a una entitat que genera esdeveniments àgils i canviants per a la seva comunitat. El Museu 4.0 personalitza l'experiència del visitant sense resultats fixos i sense les restriccions físiques comunes en els museus convencionals".

La pandèmia va suposar un repte per als museus, que es van veure abocats a un món digital i totalment connectat. Van tenir l'oportunitat de participar en la transició cultural cap a opcions més tecnològiques. Durant la crisi sanitària els museus han explorat aquestes solucions i alternatives digitals perquè els usuaris visitessin en línia els seus continguts.

Veurem com s'han adaptat a tots aquests canvis els museus de la Xarxa Territorial de Museus de les Comarques de Tarragona i de les Terres de l'Ebre. L'opinió de persones referents a Catalunya en estratègia i comunicació d'organitzacions culturals, i també especialistes en noves tecnologies aplicades a les àrees Observatori dels Públics del Patrimoni Cultural de Catalunya, ens aportaran una reflexió més pausada i alhora acurada per traçar un camí per on caldrà que aquests museus circulin per aconseguir desenvolupar unes bones polítiques de transformació digital.

D'altra banda, aquest treball posa el focus d'una manera més particular en el cas del Museu de Reus, adscrit a l'Institut Municipal Reus Cultura, que és un organisme autònom de l'Ajuntament de Reus. Sota aquests epígrafs queda enterrada la marca Museus de Reus. Des d'aquest treball de recerca es defensa la hipòtesi que el fet d'haver escapat els perfils a les xarxes socials de l'àrea de patrimoni ha suposat un llast pel Museu a l'hora de poder exercir unes polítiques comunicatives adreçades a un segment de públic especialment interessat en el patrimoni de la ciutat.

² El Museo 4.0 (STEAM). Ricardo Cano, 30 de gener de 2018 [Enllaç al recurs](#)

OBJECTIUS

Objectius generals

Els objectius generals que s'han marcat són analitzar de quina manera els museus de la Xarxa Territorial de Museus de les Comarques de Tarragona i de les Terres de l'Ebre estan incorporant les tecnologies 2.0 a les seves estratègies de comunicació i en la promoció de les seves exposicions i activitats culturals. Una nova dimensió que suposa uns nous reptes:

- Explicar i identificar què suposarà la nova dimensió digital pels museus.
Per la gestió cultural i del patrimoni és necessari dissenyar una estratègia perquè els museus incloguin o iniciïn una nova dimensió digital. Cal que actualitzin i millorin les seves accions en relació amb les tecnologies de la comunicació i les xarxes socials amb veu pròpia.
Els museus han de saber arribar a l'usuari amb continguts i programes que responguin a necessitats i interessos dels seus visitants, les comunitats, o de la societat en conjunt; alhora també han de saber comunicar-los.
- Exposar els principals reptes estratègics digitals en comunicació i difusió.
Quan s'afronta una estratègia digital integral, això va més enllà de disposar d'una pàgina web i unes xarxes socials més o menys actives. L'objectiu és inocular la digitalització a totes les artèries de l'organització. És fonamental que quedi integrada en tot l'equipament museístic. Els continguts i la innovació dels programes cal convertir-los en estratègics i disposar del suport de la tecnologia per ampliar l'accés i difondre el coneixement, per connectar amb nous públics i estimular la implicació dels ciutadans.

Objectius específics

La identificació de com incorporen les tecnologies 2.0 aquests museus de l'àrea de Tarragona i les estratègies de comunicació que utilitzen per obtenir visibilitat a les xarxes, ens ha de facilitar l'obtenció del principal objectiu específic en el qual es basa la hipòtesi de treball de l'estudi de cas. La falta total de visibilitat i la desaparició de la marca Museus de Reus.

- Conclusions i proposta de solucions de l'estudi de cas que ens ocupa.
La identitat corporativa és un element essencial en la comunicació de les institucions culturals, i especialment al sector dels museus. Els museus cada cop

més tenen la imperiosa necessitat d'assumir la seva identitat com a marca. El Museu de Reus és una marca identificada, coneguda i respectada per la ciutadania de Reus, que no cal perdre ni emboirar dins d'unes sigles que el que realment provoquen és un clara invisibilitat del propi museu i del patrimoni que conserva.

- Aposta clara per integrar l'àrea de comunicació dins de l'organigrama de funcionament de la institució.

Avui dia la comunicació és una eina estratègica fonamental dins de qualsevol organització. Caldrà definir i establir les polítiques i les estratègies en comunicació i difusió que incloguin totes les dimensions del museu. Assumir el control i la planificació desenvolupant tot un seguit d'estratègies de relacions públiques i relacions amb els mitjans. És necessari enfocar la comunicació com a part crucial de l'estratègia organitzativa.

- Benchmarking de solucions aplicades en diversos centres de referència.

A través de l'enquesta s'obtidran unes dades quantitatives amb la finalitat que la mostra permeti tenir una visió molt clara de com els diferents museus de la Xarxa Territorial de Museus de les Comarques de Tarragona i de les Terres de l'Ebre han innovat i s'han transformat tecnològicament. Aquesta transformació ha de permetre aconseguir un gran salt qualitatiu amb la nova manera de relacionar els museus i el seu públic. Un llenguatge comunicatiu de suport tecnològic que ha d'acompanyar el discurs dels museus.

- Anàlisi de les eines i iniciatives a les xarxes i a Internet.

Avui dia l'usuari pot interactuar amb el museu des de la pàgina web, a través de les xarxes socials, els mòbils, jocs en línia o àudioguies. Aquestes iniciatives digitals poden originar preguntes al sector sobre l'impacte de la tecnologia i l'experiència del visitant en totes les seves vessants, presencial o virtual, més enllà de l'espai expositiu.

- Buscar la manera d'atendre els nous públics més enllà de les visites presencials.

Cal aprofitar la situació creada per la pandèmia per arribar a públics que mai no haurien trepitjat les sales d'un museu. Públics amb perfils molt diversos, que han de ser seduïts per noves fórmules creatives al voltant de les exposicions. Els museus han de situar l'usuari o visitant com a protagonista i ser capaços d'oferir-li una experiència única. Al potencial visitant, com més informació se li faciliti, més bé podrà preparar la visita segons els seus propis interessos i preferències.

ÀMBIT D'ACTUACIÓ

La Xarxa territorial de museus de les comarques de Tarragona i de les Terres de l'Ebre es va crear amb la finalitat de desenvolupar eines de col·laboració entre els museus registrats dins d'aquest àmbit territorial. També pretén fomentar actuacions transversals en matèria museística i donar suport econòmic directe mitjançant la concessió de subvencions.

Aquest serà un punt de referència clar pel que fa a l'àmbit d'actuació, si més no pel que fa a l'obtenció de dades. Es tracta de museus de característiques similars, que tots ells presenten una problemàtica comparable i que servirà per fer una radiografia de com estan plantejant aquests museus la comunicació i la difusió en un entorn actual de pandèmia i postpandèmia.

Es treballarà amb la idea d'ordenar i fer més efectiva la difusió i la comunicació dins de l'àmbit dels museus i es prendrà com a exemple l'Institut Municipal Reus Cultura IMRC i la seva idiosincràsia particular.

L'Institut Municipal Reus Cultura neix el 2017 (acord de Ple de 7 d'abril) com a resultat de la fusió de l'Institut Municipal d'Acció Cultural (IMAC) i de l'Institut Municipal de Museus de Reus (IMMR) en un únic organisme amb l'objectiu d'adaptar les estructures i organismes a les noves necessitats i d'optimitzar recursos.

L'Institut Municipal Reus Cultura és l'encarregat de promoure les festes i tradicions, així com les accions de divulgació que se'n deriven. Els seus objectius inclouen la promoció, la potenciació i l'organització d'iniciatives ciutadanes en l'àmbit cultural.

Des de l'Institut Municipal Reus Cultura es gestionen també els museus municipals de Reus i en aquest àmbit, es fan tasques de documentació, conservació, restauració i difusió didàctica relacionada amb el patrimoni històric, artístic i cultural.

Donada la singularitat de l'organisme resultant de la fusió es partirà i defensarà la premissa que els *targets* de l'àrea de patrimoni i els de l'àrea de festivals són públics ben diferenciats amb necessitats i preferències particulars. Intentaré treballar i aprofundir en la idea que cada pota de l'organisme mantingui la seva pròpia activitat comunicativa nodrint uns perfils propis a les xarxes socials i també uns canals de difusió singulars, fet que permetrà segmentar el públic envers les seves preferències.

En l'actualitat, les xarxes socials de l'Institut Municipal Reus Cultura es publiquen informacions provinents dels dos àmbits abans esmentats, fet que provoca un soroll innecessari i que pot crear en l'usuari una mena de situació caòtica i confusió de continguts.

DISSENY METODOLÒGIC

A l'hora de desenvolupar el treball de recerca s'han combinat dues metodologies en un intent de realitzar el que es denomina una triangulació metodològica. El propòsit d'aquesta triangulació és augmentar la validesa dels resultats obtinguts. També es vol aconseguir una millor comprensió de la investigació i d'aquesta manera poder oferir una resposta millor i més coherent amb els objectius marcats. Això ha de permetre aconseguir uns resultats que guanyaran en amplitud i profunditat.

La metodologia combinada s'ha anat estenent i la tendència en l'aplicació tant dels mètodes qualitatius i quantitius combinant tots dos enfocaments ha anat en augment, tot i que com afirma Flick (2014)³ la triangulació com a estratègia d'estudi s'ha emprat en diferents recerques molt abans, encara que el disseny dels procediments, que es requereixen per a utilitzar i compaginar els diferents mètodes, no es debat fins als anys 50 del segle XX. El mateix autor defensa també que els mètodes qualitatius i quantitius s'han de veure com a complementaris més que com a camps rivals. Els diferents mètodes són autònoms, operant un al costat de l'altre, sent el seu punt de trobada el problema en estudi. I finalment, cap dels mètodes combinats es veu com a superior o preliminar. Que els mètodes es facin servir o no al mateix temps o un darrere de l'altre és menys rellevant comparat amb el fet que es vegin com a iguals en el seu paper en el projecte.

A continuació s'enumeren tres avantatges d'aquesta metodologia combinada:

- Utilitzant tots dos tipus de recerca, les fortaleces de cada enfocament poden compensar els punts febles de l'altre.
- Proporciona una comprensió més completa i exhaustiva del problema de recerca que en fer-lo per separat.
- Proporciona un millor enfocament en desenvolupar millors instruments i més específics d'acord amb el context de la recerca.

S'ha considerat adequat optar per aquesta combinació de mètodes, entre altres raons perquè per un costat es volia comptar amb un estudi descriptiu de la situació en els museus de característiques similars i situats geogràficament al voltant del cas estudiat, per aquest motiu el marc metodològic es nodreix d'atributs propis de l'enfocament quantitatiu que s'emmarca dins del Positivisme Lògic⁴ que busca els fets o causes dels fenòmens socials, prestant escassa atenció als estats subjectius dels individus.

³ Introducció a la investigació qualitativa, Uwe Flick (Flick 2014). [Enllaç al recurs](#)

⁴ Positivisme Lògic: El paradigma positivista també anomenat (quantitatiu, empíric-analític, racionalista) busca explicar, predir, controlar els fenòmens, verificar teories i lleis per a regular els fenòmens; identificar causes reals, temporalment precedents o simultànies. (Herrera 2018) [Enllaç al recurs](#)

En aquesta fase de *Benchmarking*⁵ la intenció és destacar que en una situació com la que estem vivint, el museu que ja tenia ben definides les línies de treball a les xarxes i també treballava les noves tecnologies va poder continuar sent visible utilitzant aquestes eines. Normalment els museus d'àmbit nacional amb pressupostos elevats i recursos humans més ben definits van aconseguir aquesta continuïtat i visibilitat més fàcilment perquè ja estaven presents al món digital, però museus comarcals o de caràcter més local amb no tants recursos es van veure sorpresos i van haver d'accelerar els seus processos de difusió de forma digital.

Benchmarking

Amb el Benchmarking s'identificaran els serveis, productes i processos que més endavant s'nalaitzaran en una perspectiva de l'àmbit de la comunicació. El punt de referència i comparació es farà analitzant idees noves i recollint les millors experiències en comunicació digital en l'àmbit dels museus. És pretén identificar com han captat l'atenció de nous usuaris, com han millorat la relació amb els usuaris i visitants, com han fidelitzat audiències, i quines eines han treballat per oferir continguts enriquits a l'abast de tot el món mitjançant vies de comunicació efectives.

La finalitat del benchmarking quantitatiu és formular una opinió coherent, que ens permeti descobrir la posició de la qual partim, per a després generar un procés de reflexió que ens condueixi a iniciar una acció de millora. En aquesta fase la intenció i l'objectiu és analitzar l'evolució de la realitat digital en els àmbits de la comunicació i difusió dels museus que formen part de la Xarxa Territorial de Museus de les Comarques de Tarragona i de les Terres de l'Ebre.

La metodologia quantitativa permet examinar les dades de manera numèrica en una aproximació al camp de l'estadística. S'ha fet seguint una estructura a partir de la recollida de dades a través de l'aplicació d'una enquesta a un univers museístic determinat, els directors d'aquestes institucions.

En un context digital com el que estem treballant cal esmentar que les dades es poden veure modificades y actualitzades molt ràpidament pels propis agents enquestats. La mostra s'ha dut a terme a la tardor de 2021 en un període de temps de 30 dies.

⁵ Benchmarking és una anàlisi estratègica profunda de les millors pràctiques dutes a terme per empreses del mateix segment. Benchmarking ve de la paraula d'origen anglès "benchmark", que significa "referència", i és una eina de gestió essencial per al perfeccionament de processos, productes i serveis.

L'aplicació utilitzada ha estat Google Forms. Es tracta d'un programari d'administració d'enquestes inclòs com a part de la suite gratuïta basada en web de Google Docs. El qüestionari s'ha estructurat amb un seguit de preguntes orientades a escollir opcions úniques utilitzant preguntes tancades. En aquesta mena de pregunta, l'enquestat pot triar entre les opcions predefinides que se li presenten. La informació obtinguda ens permetrà saber quin percentatge d'enquestats compleix o no amb la premissa de la pregunta. També s'han utilitzat preguntes d'elecció múltiple amb opcions de resposta que no són excloents entre si, i per tant, l'enquestat pot triar més d'una opció. Hi ha preguntes amb resposta d'escala numèrica de l'1 al 5. Preguntes politòmiques, que també s'anomenen categoritzades. Aquestes preguntes presenten diverses alternatives perquè l'enquestat triï la més convenient. Finalment, s'ha inclòs una pregunta oberta deixant la possibilitat que l'enquestat pugui fer alguna aportació que cregui convenient.

L'entrevista en profunditat

En paral·lel, s'ha posat en marxa la fase d'aproximació qualitativa amb la intenció de comprendre com la comunicació i difusió dels museus és viscuda i interpretada per aquelles persones o col·lectius implicats. Aquesta metodologia ens permetrà reconèixer l'existència de diferents versions d'una mateixa realitat que contribueix a la generació de teoria arrelada. Així ens aproparem al Fenomenologisme⁶ i Verstehen⁷ que s'interessa a comprendre la conducta humana des del propi marc de referència de qui actua.

L'eina utilitzada en aquesta fase més qualitativa ha estat l'entrevista en profunditat que ha consistit en la recopilació de la informació a través de converses extenses sobre el tema d'estudi –la comunicació i difusió dels museus en l'era post COVID-19 - amb persones que formen part del grup objecte de l'anàlisi. En aquesta metodologia existeix una relació més perllongada i més flexible amb l'entrevistat, i per tant les dades resultants tenen més profunditat i riquesa de context, fet que significa també un major potencial per a nous coneixements i perspectives.

⁶ La fenomenologia es distingeix de la ciència per no intentar explicar els fenòmens en termes d'objectes externs al subjecte, sinó que es limita a descriure'ls i entendre'ls en els seus propis termes; de manera similar a com un pintor analitzaria la seva visió d'una escena per a aconseguir reproduir-la.

⁷ Verstehen es refereix a comprendre el significat de l'acció des del punt de vista de l'actor. És entrar en la pell de l'altre, i adoptar aquesta postura de recerca requereix tractar a l'actor com un subjecte, més que com un objecte de les seves observacions

L'entrevista en profunditat per a Robles (2011)⁸, es basa en el seguiment d'un guió d'entrevista, en el qual es reflecteixen tots els tòpics que es desitgen abordar al llarg de les trobades, per la qual cosa, prèvia a la sessió, s'han de preparar els temes que es discutiran, amb la finalitat de controlar els temps, distingir els temes per importància i evitar dispersions per part de l'entrevistat. De tota manera, tot i tenir ben preparades les entrevistes, s'ha volgut deixar oberta la porta a explotar una possibilitat de realitzar uns diàlegs més oberts seguint el curs natural de la conversa, perquè en situacions així la informació rebuda encara és de molt més alta importància. Finalment, també s'hani estructurat les entrevistes a partir de les hipòtesis i objectius de la recerca que es realitza.

L'estudi de cas Institut Municipal Reus Cultura

Resulta pertinent també enfocar el treball a l'estudi de cas de l'Institut Municipal Reus Cultura, per contrastar la hipòtesi de treball descrita en l'apartat dels objectius.

L'estudi de cas com a metodologia qualitativa sorgeix amb la intenció de fer una anàlisi que permet el coneixement particular centrant l'atenció en l'especificitat. (Walker 1983) a *La realización de estudios de casos en educación. Ética, teoría y procedimientos*⁹ descriu l'estudi de cas: "El estudio de unos incidentes, hechos específicos y la recogida selectiva de información de carácter biográfico, de personalidad, de intenciones y valores, que permite al que lo realiza, captar y reflejar los elementos de una situación que le dan significado".

Un estudi de cas és exclusiu per al seu plantejament d'estudi en una sola entitat. Aquesta entitat pot ser una persona, grup o organització, esdeveniment. Així doncs, la recopilació de dades a través de l'enquesta i també de les entrevistes permetrà analitzar i relacionar amb deteniment la hipòtesi inicial que implica evidenciar que l'àrea de Patrimoni de l'Institut Municipal Reus Cultura té una falta de visibilitat a les xarxes socials a causa de la desaparició de la marca Museus de Reus, en detriment del nou nom comercial que aglutina també l'àrea de Festes i Festivals de l'Institut Municipal Reus Cultura.

⁸ Robles, Bernardo. «La entrevista en profundidad: una tècnica útil dentro del campo antropofísico.» Revista Cuicuilco, 2011 [Enllaç al recurs](#)

⁹ Walker, R. (1983) *La realización de estudios de casos en educación. Ética, teoría y procedimientos. Nuevas reflexiones sobre la investigación educativa* (42-82). Madrid: Narcea.

CONTEXT REFERENCIAL

Museus de les Comarques de Tarragona i de les Terres de l'Ebre

El 29 de setembre de 2017 es va constituir la Xarxa Territorial de Museus de les Comarques de Tarragona i de les Terres de l'Ebre.

Les xarxes territorials són l'instrument per canalitzar les polítiques de suport de la Generalitat de Catalunya als museus catalans de manera concertada esteses al conjunt del país. El *Pla de Museus de Catalunya. Estratègia 2030*¹⁰ estableix que les xarxes territorials de museus són l'estructura del Sistema de Museus de Catalunya per canalitzar el suport als museus i equipaments patrimonials a nivell de proximitat.

Per tal de poder establir un univers que serveixi com a base per iniciar la investigació s'ha optat per acotar el treball en aquesta xarxa, ja que es tracta d'equipaments museístics molt similars que tenen unes problemàtiques molt semblants en quan a serveis que ofereixen, pressupostos i personal.

La ciutat de Reus

La ciutat de Reus, capital de la comarca del Baix Camp, està situada molt a prop del mar i també de les muntanyes de la serralada Prelitoral del Montsant, muntanyes de Prades i del Priorat, la Mola de Colldejou i la Mussara. Situada en un emplaçament estratègic pel que fa a les comunicacions i infraestructures, es troba a tres quilòmetres de l'Aeroport, a cinc quilòmetres de l'estació de mercaderies de Constantí, a set quilòmetres de l'estació integral de Mercaderies (CIM del Camp), que esdevindrà la segona plataforma logística de Catalunya. Fàcil accés a l'autopista A-7 i connexió directa amb Tarragona a través de l'autovia T-11.

Es troba a menys de 10 quilòmetres de Cambrils, Salou i Vila-seca (la Pineda), principals municipis amb destinació turística de la Costa Daurada, que reben més de 5 milions de visitants anuals. Reus té el Port de Tarragona a 12 quilòmetres. La instal·lació portuària es troba entre les cinc primeres de l'estat espanyol. La ciutat té a 15 quilòmetres l'estació del Tren d'Alta Velocitat del Camp de Tarragona, situada al municipi de Perafort i que connecta amb Barcelona en menys de 30 minuts i amb Madrid en menys de tres hores.

¹⁰ Pla de museus de Catalunya. Estratègia 2030: És un pla estratègic que recull el conjunt de les polítiques de la Generalitat per als equipaments museístics catalans. [Enllaç al recurs](#)

Es pot situar l'origen de la ciutat a l'Edat Mitjana, i el seu creixement poblacional i urbà es produeix durant el segle XVIII, fins al punt d'arribar a ser la segona població de Catalunya. Al llarg d'aquest segle XVIII el conreu de la vinya va créixer exponencialment al Camp de Tarragona i en especial a Reus, fet que provocà també el creixement de tota mena de negocis relacionats amb la vinya i amb el comerç del vi i de l'aiguardent, Marc Ferran.¹¹ (2009): “El monopoli dels comerciants reusencs sobre el comerç de l'aiguardent, i també del vi, va ser aclaparador, així, a finals del segle XVIII, pel port de Salou eren exportats més del 60% dels aiguardents que s'extreien dels ports catalans. Els seus destins eren, bàsicament, els ports del nord d'Europa i en menor mesura els de les colònies americanes”.

Al segle XIX Reus també es va convertir en la ciutat de referència dels moviments culturals que tenen lloc en aquesta centúria. A més, l'empenta industrial i després comercial van ser molt destacables fins a mitjans del segle XX.

En l'actualitat dins el Camp de Tarragona ocupa un paper determinant conjuntament amb la ciutat de Tarragona. Ambdues ciutats són els motors indiscutibles de la segona àrea demogràfica i econòmica de Catalunya i lideren aquesta segona àrea metropolitana encara en construcció.

Reus és també una ciutat universitària. La Universitat Rovira i Virgili (URV), considerada per l'Acadèmic Rànquing of World Universities¹², entre les 500 millors universitats del món, ofereix un catàleg amb prop d'una seixantena d'estudis de grau i al voltant d'una setantena de màsters de tots els àmbits del coneixement, que cursen dotze mil estudiants. Es tracta d'una universitat investigadora que gaudeix d'una destacada visibilitat internacional, amb una inversió en I+D+i de 17,8 milions d'euros. L'any 2010, la URV va aconseguir la distinció de Campus d'Excel·lència Internacional per part del Ministeri d'Educació per al projecte Campus d'Excel·lència Internacional Catalunya Sud.

La cultura a Reus és un dels valors d'identitat més destacats, gràcies a un gran entramat associatiu molt potent. Històricament la societat civil sempre ha estat molt activa i fidel a les seves tradicions i a les institucions culturals. Reus programa anualment un ric, variat i nombrós calendari d'activitats culturals, que es distribueixen durant tot l'any i que es complementen amb les programacions estables dels teatres Fortuny, Bartrina, Bravium i

¹¹ *El XVIII, un segle de canvis*. Marc Ferran Sans 2014, director Museu de Reus.

¹² Academic Ranking of World Universities. 2020. [Enllaç al recurs](#)

Sala Santa Llúcia, a més de l'Orfeó Reusenc i Cal Massó, així com les nombroses activitats que programa el Centre de Lectura de Reus, veritable bastió cultural de la capital del Baix Camp. Formen part també d'aquest gran assortiment de propostes les exposicions d'art, ja siguin organitzades pel mateix Ajuntament de Reus a través del Museu de Reus o per diferents galeries de la ciutat.

El Modernisme a Reus és l'estil arquitectònic més visible i destacat del paisatge urbà. El naixement d'Antoni Gaudí a la ciutat juntament amb el fet que molts arquitectes coetanis seus van tenir una presència molt important a la ciutat, va originar la important empremta modernista visible que ha acabat per imposar-se en el caràcter estètic urbà.

A la ciutat hi podem trobar gairebé 80 edificis catalogats entre els quals destaquen la Casa Navàs, l'Institut Pere Mata, la Casa Rull i la Casa Gasull, tots ells obres de Lluís Domènech i Montaner, que és considerat un dels millors arquitectes del modernisme europeu. També hi ha d'altres arquitectes com poden ser Pere Caselles Tarrats, Joan Rubió i Bellver i Pau Monguió. En l'actualitat dins el Camp de Tarragona ocupa un paper determinant i de lideratge conjuntament amb la ciutat de Tarragona.

L'Institut Municipal d'Acció Cultural (IMAC)

La iniciativa va néixer l'any 1988 de la mà de l'aleshores regidor de Cultura, Ernest Benach. Durant els seus inicis va incorporar sectors populars de la vida cultural, esportiva i juvenil de la ciutat. Amb la creació de l'ens autònom es volia descentralitzar les activitats dins d'aquests sectors socials i, Benach va esdevenir un puntal important per aconseguir l'entesa entre la societat civil i l'administració.

Reus en aquell moment fa palès un gran pes específic dins de Catalunya. Un potencial com a ciutat mitjana de Catalunya que des del consistori volien enriquir. Martínez¹³ (2016) recull declaracions d'Ernest Benach: "Va respondre a la necessitat d'aquell moment concret. Quan arrenquem l'IMAC són tres anys molt intensos. Es va tirar endavant un diàleg franc amb les aleshores potents entitats de la ciutat per definir i dissenyar els plans d'actuació. Recordo que a l'àrea de Joventut hi havia el Consell de Joventut molt bel·ligerant, que a l'àmbit de l'esport el debat era si s'havien de fer piscines i el Pavelló."

¹³ IMAC, *trenta anys de gestió cultural a Reus*. Reus Digital. Isabel Martínez. 5 de desembre de 2016. [Enllaç al recurs](#)

El primer article dels seus estatuts resumeix i defineix quina és la finalitat de la creació d'aquest ens. Segons aquest article, l'IMAC neix com a organisme autònom de l'Ajuntament de Reus amb l'objectiu de la promoció, potenciació i organització de qualsevol iniciativa ciutadana en els àmbits cultural, esportiu i juvenil. Entre les seves funcions també hi ha la de promoure i ajudar a les associacions que es mouen en els àmbits citats abans.

Per a poder complir amb aquests objectius l'organisme adopta personalitat jurídica pròpia, patrimoni propi i autonomia financera i administrativa. L'institut municipal el regeix un president, dos vicepresidents, el Consell General, un Consell Rector i un director. El consell General el conformen l'alcalde, tres regidors designats pel ple, el president de la comissió informativa de serveis al ciutadà, una persona designada per cada un dels grups polítics amb representació municipal i sis persones representatives dels diferents àmbits (cultural, esportiu i juvenil) escollides per la comissió de treball.

En els seus inicis el personal destinat a l'IMAC era de cinc persones més una directora. L'any 2016 els llocs de treball eren 13. Aquell any l'IMAC disposava d'una partida pressupostària d'1'4 milions d'euros, del qual gairebé una tercera part anava a parar al capítol 1, el de les remuneracions del personal.

A poc a poc, va anar consolidant-se i sota la seva estructura es coordinaven el Festival Europeu de Curtmetratges, el Trapezi, els Festivals d'Estiu, el Festival COS i el Festival Internacional de Cinema Memorigame. L'IMAC també s'encarregava d'organitzar les festes majors o d'altres actes culturals com el Carnaval, Sant Joan, Sant Jordi, la Cavalcada de Reis o Corpus.

Reus durant l'any 2017 va ser designada Capital de la Cultura Catalana, i és sobre aquesta circumstància que Xavier Filella, regidor de Cultura entre els anys 1999 i 2007, fa unes declaracions en l'article publicat a Reus Digital l'any 2016 per Isabel Martínez¹⁴. Filella apunta que hauria d'haver estat un objectiu estratègic consolidar l'enorme oferta cultural d'aquell any i que la consolidació servís per apuntalar el suport a la cultura. "Aquests anys s'ha anat retallant sempre el pressupost i sobretot la part de suport a les activitats de les entitats és la que ha quedat més reduïda; per revertir aquesta situació hi hauria una solució que el que s'aconsegueixi pel 2017, aquest extra, es consolidés pel futur."

L'any 2016 la direcció política de la regidoria de Cultura va ser advertida sobre el fet que tancar dos exercicis de l'organisme autònom amb dèficit suposava l'obligació de dissoldre

¹⁴ IMAC, trenta anys de gestió cultural a Reus. Isabel Martínez 2016. [Enllaç al recurs](#)

l'IMAC. La solució trobada va ser la integració a l'altre organisme autònom dependent de l'àrea de Cultura, l'Institut Municipal de Museus de Reus.

Francesc Gras¹⁵ (2016) apunta a l'article "*El IMAC se integrará a Museus de Reus tras cerrar dos años en números rojos*" que aquest va ser el motiu de la precipitada fusió. Les retallades de pressupost van obligar l'IMAC a tancar dos exercicis en situació de dèficit. Aquest fet contravenia la *Ley 27/2013, de 27 de diciembre, de racionalización y sostenibilidad de la Administración Local*¹⁶, tal com disposa la seva *Disposición adicional novena. Redimensionamiento del sector público local*. Aquest incompliment va donar lloc a la sobtada proposta de fusió amb l'altre organisme autònom adscrit a l'àrea de Cultura, l'Institut Municipal de Museus de Reus, que presentava uns números positius.

El plenari municipal celebrat el 7 d'abril de 2017 va aprovar definitivament la fusió entre els dos organismes i d'aquesta fusió en va sortir l'Institut Municipal Reus Cultura (IMRC), amb una plantilla de 25 treballadors. Els objectius del nou organisme eren els d'integrar la direcció estratègica, la racionalització de recursos, la modernització de l'estructura de gestió, la polivalència dels equips de treball i la millora de l'eficiència pressupostària. La fórmula escollida també va permetre a la corporació municipal complir amb la llei d'estabilitat.

L'Institut Municipal de Museus de Reus (IMMR)

Antecedents

Va ser l'any 1933 quan es va dur a terme la idea de crear el museu municipal. En aquell moment la idea es fonamentava a partir de la col·lecció del Dr. Salvador Vilaseca. El mateix Vilaseca en va ser el director i és llavors quan va reorientar la idea inicial cap a un museu de caràcter general que expliqués la història local. Sota aquesta premissa els esforços del primer conservador del Museu, Pere Rius Gatell, es van dirigir a la cerca de materials amb un clar interès local i també comarcal.

La primera seu oficial va ser a cal Rull inaugurada el 14 d'abril de 1934. L'esclat de la Guerra Civil, l'any 1936, va provocar un augment considerable de peces a una seu que ja

¹⁵ *El IMAC se integrará a Museus de Reus tras cerrar dos años en números rojos*. Diari de Tarragona. Francesc Gras 19 de desembre de 2016. [Enllaç al recurs](#)

¹⁶ *Ley 27/2013, de 27 de diciembre, de racionalización y sostenibilidad de la Administración Local*. [Enllaç al recurs](#)

estava plena a vessar. En aquells primers moments del conflicte la capacitat de la seu es va veure desbordada per l'entrada d'un gran nombre de pintures, escultures, retaules i altres objectes artístics i també arqueològics de diversa procedència amb la intenció de cercar protecció. Els magatzems del museu es van ampliar a cal Gai, a l'actual avinguda Prat de la Riba, per poder donar solució a l'enorme quantitat de peces entrants, amb la desgràcia que un bombardeig va destruir part del magatzem i també algunes obres d'art.

Acabada la Guerra Civil, el museu va reobrir l'any 1940 a Cal Rull amb els dipòsits i donacions que formaven part de la col·lecció entre l'any 1934 i el 1936 i també els materials que havien sobreviscut al bombardeig.

L'any 1961, va tenir lloc la inauguració d'unes noves instal·lacions complementàries en un edifici situat a l'actual plaça de la Llibertat. (Carballido 2017)¹⁷ a *El Museu d'Arqueologia Salvador Vilaseca* fa esment de la distribució museogràfica: "Vilaseca va organitzar un Museu d'acord amb uns criteris museogràfics molt senzills: explicar de manera cronològica i acumulativa la història i les característiques socials, econòmiques i industrials més singulars de la ciutat, inclosa la producció ceràmica, i complementar-ho amb l'exposició de les millors peces disponibles del fons d'art medieval i modern i dels pintors i escultors més destacats nascuts a Reus".

Salvador Vilaseca Anguera (Reus, 1896-1975) va ser fundador i director honorari i de manera vitalícia del Museu Municipal de Reus entre els anys 1933 i 1975. L'any 1975 mor Vilaseca, la direcció recau aleshores en la Dra. Lluïsa Vilaseca, filla del mateix Salvador Vilaseca. Amb la recuperació democràtica es va donar un nou impuls i l'any 1982, amb l'entrada de la Generalitat de Catalunya a la Fundació Pública Municipal Museu d'Arqueologia Doctor Salvador Vilaseca, va propiciar l'inici de negociacions per aconseguir la cessió de l'edifici de l'antiga seu del Banco de España, al raval Santa Anna.. La intenció era instal·lar la col·lecció Vilaseca en aquest edifici. Finalment, els dos Museus van acabar unificats l'any 1991 en un Organisme Autònom Local, anomenat "Museu Comarcal Salvador Vilaseca".

L'historiador i metge Salvador Vilaseca Anguera va aconseguir reunir una importantíssima col·lecció de materials arqueològics. Els materials provenien dels nombrosos jaciments prehistòrics explorats per ell mateix. Aquests objectes i materials formen la base del fons arqueològic de l'actual Museu, tot i que la col·lecció es complementa amb altres donacions

¹⁷ *El Museu d'Arqueologia Salvador Vilaseca (Reus)*. Museo Arqueologico Nacional, Boletín del Museo Arqueologico Nacional. Jaume Massó Carballido 2017. [Enllaç al recurs](#)

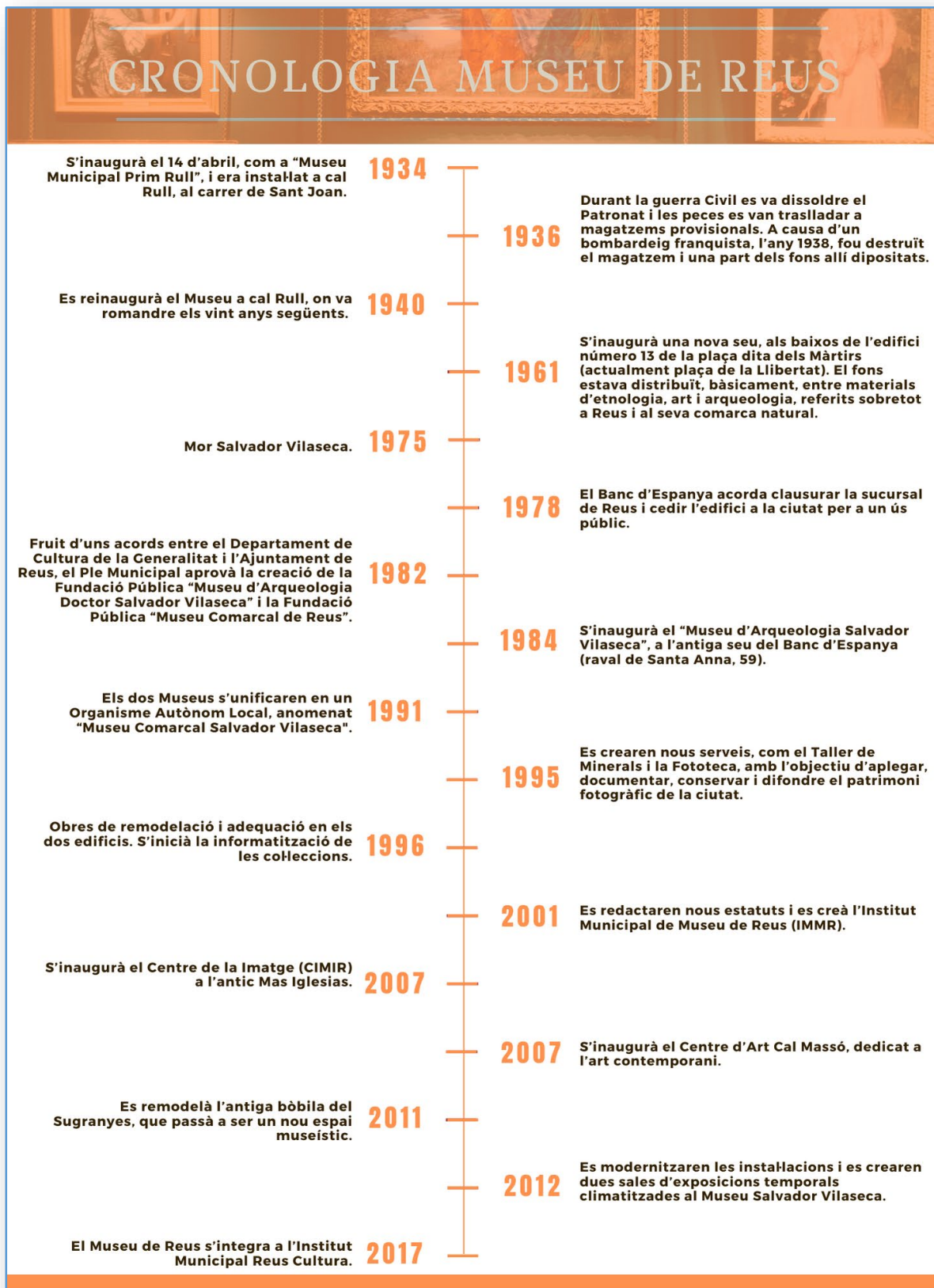
i recuperacions promogudes pel propi Museu de Reus. Cronològicament, els materials paleontològics i arqueològics conservats al Museu abasten des del Paleolític Inferior fins a mitjans del segle XVII.

Des de la idea inicial, als anys trenta del segle XX, fins a començaments d'aquest segle XXI, els fons del Museu Municipal de Reus s'han anat incrementant de manera considerable, amb dipòsits i donacions. Això ha permès constituir un gran catàleg patrimonial de primer ordre, començant per l'esmentada i important col·lecció d'arqueologia i seguint per un atractiu fons d'art del XIX i XX, que incorporà obres d'artistes locals com Marià Fortuny, Josep Tapiró, Baldomer Galofre, Josep Llovera, Hortensi Güell o Joan Rebull. El Museu incorpora una gran quantitat de ceràmiques i patrimoni etnogràfic del qual sobresurten els llegats relacionats amb els fills il·lustres de la ciutat, entre ells el general Joan Prim i Prats o l'arquitecte Antoni Gaudí i Cornet. Des de l'any 1995, també s'afegeix l'arxiu de fotografies documentades amb la creació de la Fototeca Municipal i els fons del llegat Pedrol Rius format principalment per taules gòtiques.

Amb tots aquests antecedents, l'any 2000 es promou i s'aprova un Pla de Museus que basat en la tematització per desplegar els museus amb millors condicions de conservació i exhibició. Amb aquesta idea, l'any 2001 es crea l'Institut Municipal de Museus de Reus. Sota aquest nou Pla de Museus l'IMMR decideix organitzar-se temàticament amb quatre museus ben definits: Art i Història, que ocuparà els baixos de l'edifici número 13 de la plaça de la Llibertat que actualment presenta diverses exposicions permanents, com *Ara Toca Festa*, sobre el patrimoni festiu reusenc, i *L'elixir daurat*, sobre la producció d'oli, així com les mostres *Reus i els seus artistes (1850-1939)*, *La col·lecció de taules gòtiques del llegat Antoni Pedrol Rius* i *El retaule de la Prioral*, a més de l'exposició temporal de llarga durada *Coses de Reus*, un viatge de la vila a la ciutat. El Museu d'Arqueologia Salvador Vilaseca del Raval Santa Anna 59, on a més de la seu central de l'IMMR es conserva la important col·lecció d'arqueologia i es programen les exposicions temporals. El Centre de la Imatge Mas Iglesias de Reus on es conserva la col·lecció de fotografia i també d'imatges en moviment; a més a més disposa també a la seva planta baixa d'espais expositius. El darrer espai que contemplava el Pla de Museus de l'any 2000 estava destinat a l'art contemporani el Centre d'Art Cal Massó, al carrer Pròsper de Bofarull

Posteriorment s'han incorporat a l'IMMR dos espais visitables com són el refugi antiaeri de la Patacada, al centre de la ciutat i la Bòbila d'en Sugranyes a la carretera de Tarragona, un element arquitectònic on els visitants poden saber com era una fàbrica de maons, teules, rajoles i altres materials ceràmics similars.

Cronologia del Museu de Reus



La creació de l'Institut Municipal de Museus de Reus (IMMR)

L'Ajuntament de Reus l'any 2001 des de l'àrea de Cultura va crear l'Institut Municipal de Museus de Reus com a eina per la implementació del recentment aprovat Pla de Museus. Aquest Pla de Museus pretenia fer una segmentació de les col·leccions amb la intenció de dotar-les d'una major identitat. Es va crear la marca Museu d'Arqueologia Salvador Vilaseca amb seu al Raval de Santa Anna. També es va crear la marca Museu d'Art i Història de Reus que aplegava les col·leccions d'Art i d'Història i la col·lecció d'etnografia i d'oficis. En una primera fase aquests eren els equipaments que gestionava l'IMMR. El Museu d'Arqueologia Salvador Vilaseca, del Raval de Santa Anna, i el Museu de la plaça de la Llibertat. En aquesta primera etapa també es va generar tota una estructura d'oferta pedagògica nova destinada als centres educatius i es van reorganitzar tallers ja existents. També es van ampliar els horaris d'obertura al públic obrint els caps de setmana incloent-hi els diumenges i els festius.

Posteriorment, en una segona fase, l'any 2007 es va inaugurar el Centre de la Imatge Mas Iglesias de Reus amb la intenció de fer créixer la col·lecció de fotografia i donar-li el protagonisme merescut donada la gran importància dels fons fotogràfics que custodiava. En aquesta segona fase també es va inaugurar el Centre d'Art Cal Massó, un centre que acollia les iniciatives relacionades amb l'art contemporani.

L'oferta museística s'amplia amb la bòbila del Sugranyes el 2011, un espai restaurat i recuperat com a valor patrimonial i històric de la ciutat, testimoni de l'activitat productiva i industrial relacionada amb la construcció durant el segle XIX i la primera meitat del segle XX. A l'interior d'aquest forn s'hi van coure milers de maons, teules i altres peces destinades al sector de la construcció. L'oferta patrimonial de l'Institut Municipal de Museus de Reus finalment també es veu ampliada amb l'obertura al públic del refugi de la Patacada l'any 2014. El refugi es va construir entre 1937 i 1938, tenia quasi cinc-cents metres de galeries, amb cinc entrades i capacitat per a 1.200 persones. L'Ajuntament de Reus el va recuperar per obrir-lo al públic com a espai museístic i de memòria històrica i organitza una oferta de visites guiades.

Els objectius de l'Institut Municipal de Museus de Reus queden ben reflectits en l'article 2 dels seus estatuts:

- La gestió dels Museus municipals ubicats a la ciutat de Reus.
- El desenvolupament i el foment de les activitats culturals i de recerca.
- Estimular la coordinació de l'activitat museística de tota la comarca.
- El desenvolupament de les tasques de documentació, conservació, restauració i de difusió i didàctica relacionades amb el patrimoni històric, artístic i cultural.
- La recerca i adquisició de fons d'interès històric, etnològic o artístic.

L'organització i els òrgans de govern estan formats per un president, el Consell General i un director o gerent. El Consell General és l'òrgan de govern i de gestió superior de l'Institut Municipal de Museus de Reus, i està constituït per l'alcalde, que en serà el president. (l'alcalde podrà delegar la presidència en el regidor de Cultura), un representant de cada grup polític amb representació municipal i cinc persones o entitats relacionades amb el servei objecte de l'Institut Municipal de Museus de Reus.

Xavier Filella ¹⁸ (2012) apunta sota quins criteris es va organitzar i crear l'Institut Municipal de Museus de Reus: "L'any 2000 es promou l'elaboració d'un Pla de Museus que plantegi la tematització i treballi per desplegar els museus amb millors condicions de conservació i exhibició. És així com es crea, l'any 2001, l'Institut Municipal de Museus de Reus, un organisme autònom nascut amb la voluntat de possibilitar una millor gestió i projecció dels museus municipals. L'IMMR decideix organitzar-se temàticament amb quatre museus ben definits: Art i Història (plaça Llibertat), Arqueologia (raval Sant Anna), Centre de la Imatge (al Parc de Mas Iglesias) i Arts Visuals (amb l'espai de conservació a la plaça de la Llibertat i un centre de difusió en un espai propi: a partir de 2007 el Centre d'Art Cal Massó)".

L'esclat de la crisi de la bombolla immobiliària l'any 2008, amb una crisi financera que s'allargarà fins al 2015, acabarà per col·lapsar les entitats bancàries i gran part del sistema econòmic. Les retallades en els pressupostos de les administracions públiques, entre elles les corporacions locals, suposarien l'asfíxia de les partides pressupostàries de les diferents àrees.

L'àrea de Cultura i Patrimoni veuria com els recursos que s'hi destinaven exercici rere exercici anaven minvant. Filella (2012) així ho detecta i adverteix: "Cal recuperar una visió ampla del tema i considerar el pressupost assignat als museus com una inversió de present i de futur i no com una despesa prescindible. Els museus de Reus són els dipositaris del llegat artístic i patrimonial que ens han fet els nostres avantpassats. Ara hauríem de ser capaços d'aprofitar l'eina que representa l'Institut Municipal de Museus per tal de presentar-los a la ciutadania d'una manera renovada i més atractiva, sempre rigorosa."

El Pla de Museus contemplava la creació d'aquestes marques lligades a les col·leccions i sota el paraigua de l'Institut Municipal de Museus de Reus, juntament amb una àrea de

¹⁸ *Genèsi (3): l'Institut Municipal de Museus de Reus*. Reus Digital. Xavier Filella 31 d'agost de 2012. [Enllaç al recurs](#)

comunicació, si bé sota les directrius de l'àrea de Comunicació Corporativa de l'Ajuntament de Reus, però amb un marge de llibertat ampli per aconseguir desenvolupar accions i campanyes de comunicació i difusió amb un estil propi i dirigides a un tipus de públic interessat pel Patrimoni i els Museus.

En un primer moment el personal destinat a l'IMMR era de 15 persones. L'any 2016 els llocs de treball eren 13, amb una partida pressupostària de 803.581 euros.

L'Institut Municipal Reus Cultura (IMRC)

El naixement i creació de l'Institut Municipal Reus Cultura (IMRC) és fruit de la integració de l'Institut Municipal d'Acció Cultural (IMAC) a l'Institut Municipal de Museus de Reus (IMMR). La decisió va estar condicionada per l'obligatorietat de tancar i fer desaparèixer els organismes autònoms de les administracions públiques que tanquessin dos exercicis continuats amb dèficit a l'empara de la *Ley 27/2013, de 27 de diciembre, de racionalización y sostenibilidad de la Administración Local*. L'IMAC va tancar l'exercici 2015 amb aquest desequilibri financer i el 2016 també mostrava inestabilitat pressupostària.

El plenari municipal ratificà la creació del nou IMRC en la seva sessió plenària del dia 7 d'abril de 2017. S'aprovà la modificació dels estatuts de l'Institut Municipal de Museus de Reus (IMMR), que des d'aquell moment passà a denominar-se Institut Municipal Reus Cultura (IMRC). S'aprovà l'extinció de l'Institut Municipal d'Acció Cultural (de manera que els serveis i recursos d'aquest darrer queden integrats a l'Institut Municipal Reus Cultura).

En el seu article 2 dels estatuts s'esmenta l'objecte, la naturalesa i les funcions del nou organisme autònom local: "L'organisme té per objecte la promoció, potenciació i organització de tota mena d'iniciatives ciutadanes dins l'àmbit cultural i així mateix promourà i ajudarà les associacions culturals de la ciutat, la gestió dels Museus municipals ubicats a la ciutat de Reus, el desenvolupament de les tasques de documentació, conservació, restauració i de difusió i didàctica relacionades amb el patrimoni històric, artístic i cultural, així com la prestació de qualsevol altra activitat o servei derivat o necessari per a la millor efectivitat dels anteriors".

La nova mesura adoptada per la corporació municipal no va afectar les restants estructures de la Regidoria de Cultura, la xarxa de Biblioteques Municipals, el Consorci del Teatre Bartrina ni el Consorci del Teatre Fortuny. Tot i que a mitjans de 2021 es comencen a sentir les primeres veus que parlen de la incongruència que l'IMRC no abasti tota l'àrea de Cultura i tots els serveis que s'ofereixen al ciutadà. La intenció de

compactar definitivament tota l'àrea de cultura en bona part bé marcada per el Pla d'Acció Municipal (PAM)¹⁹.

El pas que es dona té la intenció de potenciar i millorar el funcionament de l'Àrea de Cultura i obeeix a allò que estableix el Pla de Modernització de l'Administració municipal que porta a terme el govern municipal amb l'objectiu de millorar els serveis als ciutadans.

El nou organisme autònom municipal creat disposa d'un total de 25 treballadors. La nova estructura pensada donarà lloc a la creació d'una direcció estratègica per a l'organisme, per sota de la qual existiran una coordinació de l'àmbit de Festes i Festivals, una coordinació de l'àmbit de Museus i una coordinació de l'àmbit administratiu.

L'àmbit administratiu dona suport a les altres dues estructures que segueixen oferint els mateixos serveis que abans de la integració. L'àrea de Festes i festivals segueix promovent les festes i tradicions, així com les accions de divulgació que se'n deriven. Assumeix l'organització de les festes majors de Reus, Sant Pere i Misericòrdia, i participa activament en la resta de manifestacions culturals que viu la ciutat, com el Carnaval, Sant Joan i Sant Jordi. Mentre que des de l'àrea patrimonial es gestionen els museus municipals de Reus i en aquest àmbit, es fan tasques de documentació, conservació, restauració i difusió didàctica relacionada amb el patrimoni històric, artístic i cultural.

El Museu de Reus, en el seu catàleg de serveis, esmenta:

- Inventari i documentació de tots els béns culturals que integren les col·leccions.
- Manteniment, protecció i restauració dels seus fons.
- Divulgació a través d'exposicions permanents i temporals.
- Visites guiades als diferents espais expositius. Tallers didàctics temàtics
- Accés al fons.
- Cessió d'ús d'espais.

Les funcions de comunicació i difusió en un primer moment van quedar lligades a les de la mateixa àrea de Cultura, i d'aquesta manera la mateixa àrea assumia la política comunicativa de l'IMRC, però recentment aquesta figura ha desaparegut i aquest servei ha quedat integrat dins de l'àrea de Comunicació Corporativa de l'Ajuntament de Reus.

Per aquest any 2021 l'Institut Municipal Reus Cultura està dotat amb un pressupost de 3.227.707 €.

¹⁹ Pla d'Acció Municipal (PAM): Pla estratègic amb el propòsit de definir i ordenar les fites que es vol assolir durant aquest mandat, i els passos que farà per aconseguir-los. [Enllaç al recurs](#)

ESTAT DE LA QÜESTIÓ, REVISIÓ BIBLIOGRÀFICA

Ha estat necessari aprofundir en un acurat procés de revisió, recerca i, anàlisi de literatura existent relacionada amb el tema que ens ocupa. Aquest seguiment proporciona l'aval necessari per la realització i execució del treball.

La recerca ens mostra fins on s'ha arribat, quines tendències s'han desenvolupat, quins han estat els seus productes i quins problemes es continuen tractant o estudiant sobre la difusió i la comunicació dels museus.

Si ens fixem en les conclusions de l'enquesta de consum cultural en el temps de la COVID-19²⁰ realitzada per l'Observatori dels Públics del Patrimoni Cultural de Catalunya, dependent de l'Institut Català de Recerca en Patrimoni Cultural (ICRPC). podem veure que el públic demana canvis en les propostes promogudes pels centres culturals, en el sentit d'orientar aquestes propostes cap a una cultura més inclusiva i dirigida a tots tipus de públic. Fa temps, ja que es parla d'uns museus més socials. Una altra de les conclusions és que el públic vol prendre part en la creació d'aquestes propostes i les TIC són les eines que podran ajudar els museus a aconseguir aquesta fita i situar definitivament l'usuari (públic) en el centre de la política comunicativa i de l'estratègia del museu.

La presència a les xarxes socials és important, però és ben cert que no és menys important saber escoltar aquests canals socials per entendre i saber que vol el nostre públic. Peñarroya²¹ (2020), en el marc de la jornada *Escoltar el públic presencial, digital i potencial en temps de distància social*, organitzada per Observatoris dels Públics el passat mes de novembre de 2020, apunta que: "L'escolta social és la tècnica per tal de seguir les converses de les xarxes socials relacionades amb la nostra marca, a la cerca d'oportunitats comercials". I, per sobre de tot, cal actuar d'acord amb les anàlisis i les monitoritzacions. Per a Peñarroya (2020), "L'escolta social no és només mesurar, és entendre què necessiten els teus clients o els teus possibles clients. Cal Intentar trobar patrons al llarg del temps i tendències, i no centrar-nos en els comentaris individuals".

²⁰ *Enquesta de consum cultural en el temps de la COVID-19*. Observatori de Públics. Presentació Ana Moliner. 24 de Novembre 2020. [Enllaç al recurs](#)

²¹ *Aprendre a escoltar al teu públic a través de les xarxes socials i internet*. Observatori de Públics. Montse Peñarroya. 24 de novembre de 2020. [Enllaç al recurs](#)

Aquestes reflexions, si les extrapolem al nostre àmbit cultural i dels museus, són perfectament aplicables i vàlides.

Besolí²² (2002) ja apuntava que: “Les noves tecnologies, de ben segur, jugaran un paper fonamental en les formes de compartir el coneixement de la societat del segle XXI i, en referència als museus, en el futur potser predominaran els museus virtuals que es podran visitar sense sortir de casa a través de mitjans molt més sofisticats que l'actual Internet. Però, ara com ara, un dels aspectes crítics que s'han de resoldre en la relació entre la societat del coneixement i el seu patrimoni és com les noves tecnologies poden ajudar a replantejar el discurs museogràfic actual i oferir noves formes d'atansar-se als béns patrimonials i al discurs històric, més enllà de la tradicional fórmula de la vitrina i el plafó explicatiu”.

Besolí també articula el seu discurs cap als objectius dels museus en el sentit de posar la tecnologia al servei de l'acreció un discurs museogràfic entenedor i participatiu: “El recurs de les noves tecnologies per si mateix no és suficient. No n'hi ha prou amb disposar al llarg de l'itinerari del museu, de l'exposició o del centre d'interpretació patrimonial gadgets d'última generació (ordinadors, audiovisuals, sistemes interactius, etcètera), sinó que aquests recursos han d'ajudar efectivament a construir un discurs històric i museogràfic. I aquest discurs museogràfic no s'ha de limitar a explicar només els objectes o els fets històrics concrets, sinó també els processos de continuïtat i canvi. La idea de base és que la societat del coneixement ja no en té prou amb conèixer, sinó que també vol saber com es construeix el coneixement científic”.

Hernández²³ (2011) a *El museo como espacio de comunicación* insisteix en la idea de la bidireccionalitat i de la participació: “Endinsar-se en el món de les xarxes socials dins de la comunicació global és una exigència imprescindible si els museus volen comunicar el seu missatge al món. I fer-ho des de la Web 2.0 significa que estem disposats a dialogar, compartir i col·laborar en estreta relació amb els usuaris dels museus, en igualtat de condicions, donant-los l'oportunitat de participar activament. Per a això, tot el museu ha de convertir-se en un instrument de comunicació. En la mesura que els museus van endinsant-se en les xarxes socials, aquests es fan més participatius i conviden els visitants al fet que opinin i exposin els seus punts de vista i els seus criteris personals”.

²² *L'ús de les tecnologies audiovisuals com a recurs didàctic en museus d'història i espais de presentació del patrimoni*. Universitat de Barcelona. Andreu Besolí Martín 2002. [Enllaç al recurs](#)

²³ *El museo como espacio de comunicación*. Ediciones Trea SL. 2011. Francisca Hernández Hernández

El paradigma comunicatiu ha canviat. D'un sistema comunicatiu *one to many* (un a molts) ha passat a un altre sistema horitzontal però en aquest cas *many to many* (molts a molts). Fernández fa referència també al saber escoltar i obrir diàleg: “La presència dels museus en les xarxes socials és una oportunitat que se'ls ofereix per a utilitzar les eines 2.0 amb el propòsit d'obrir un diàleg entre la comunitat i els museus, que faciliti la transmissió i difusió dels seus continguts. Els museus han d'aprendre a escoltar els visitants, han d'estar disposats a acceptar els suggeriments i aportacions que puguin oferir els usuaris i a crear unes relacions comunitàries capaces de fomentar la creativitat artística. Avui els museus no poden estar absents de les xarxes socials, si volen continuar sent instruments de comunicació”.

Badell²⁴ (2014), en el seu treball *Los museos de Catalunya en las redes sociales: resultados de un estudio de investigación*, en les seves conclusions sobre la presència dels museus catalans a les xarxes socials, tot i que afirma que els museus hi són presents, també apunta que hi ha mancances importants que caldria revertir: “Podem dir que sí hi són, però no tots ni del tot; que són a les plataformes més populars, però tal vegada no a les més adequades per les característiques d'un museu; que sí difonen contingut d'excel·lent qualitat perquè el patrimoni museístic és d'extraordinari valor, però que la seva difusió i accés és heterogeni, divers i amb grans diferències tecnològiques entre les diferents categories de museus; que no semblen mostrar, en general, interès per les estratègies de posicionament i visibilitat web; que els missatges i informació disponible a través de les xarxes socials sovint és duplicada de l'existent a la web; que no hi ha un seguiment i actualització en general òptim en la interacció amb els usuaris i, finalment, que no hi ha una política estratègica digital de comunicació disponible a la web i accessible als usuaris en la majoria dels museus analitzats”.

(Badell 2015), seguint amb el seu estudi sobre els museus i les xarxes socials el 2015, publica: *Museums and social media: Catalonia as a case study* on ens presenta una anàlisi que posa en evidència que la presència de museus catalans a les xarxes socials, l'any 2015 encara era limitada: “Quantitativament parlant, es pot comprovar que els museus encara no han estat plenament actius a les plataformes de xarxes socials. En termes qualitatius, els processos d'actualització i interacció són eficients, però també falta activitat en alguns aspectes significatius”

²⁴ *Los museos de Catalunya en las redes sociales: resultados de un estudio de investigación*. Revista Interamericana de Bibliotecología, 38(2), 159-164. Joan Isidre Badell. 2015. [Enllaç al recurs](#)

L'autor també indicava que: "Els resultats d'aquest estudi han posat en relleu que la manca d'adopció de tecnologia és particularment dramàtica. A més d'alguna infraestructura i alguns projectes innovadors, la manca d'eines conegudes d'última generació (com ara realitat augmentada, codis QR, sistemes de geolocalització o aplicacions per a dispositius mòbils) és generalitzada. Aconseguir afrontar el repte és un dels aspectes clau per al futur dels museus catalans".

Carreras²⁵ (2005) a *El estudio sobre el impacto de las nuevas tecnologías en el público de los museos* argumenta que la presència a Internet i a les xarxes acaba incrementant el nombre de visitants presencials: "Alguns estudis nord-americans suggereixen que la incorporació de les tecnologies, i fonamentalment Internet, ha suposat un augment de públic, que en alguns casos suposarien multiplicar-lo per tres. Encara que les xifres no estiguin prou contrastades, sí que s'ha constatat un augment. Per als investigadors, la causa d'aquest augment consisteix en el fet que Internet ha proporcionat una mostra detallada de tot el que poden gaudir els visitants amb la visita, per tant, ha millorat la comunicació amb el centre".

Si inicialment es plantejava que els recursos virtuals servirien com a complement a la visita presencial, tant com un material preparatori a la visita (pre-visita) i posterior a la mateixa (post-visita), els estudis realitzats mostren que aquest ideal no es compleix, excepte en una petita proporció. De fet, s'utilitza per a preparar la visita en alguns casos, i, sobretot, per a acabar-se de decidir per la visita presencial.

Tot aquest nou públic potencial encara es coneix molt malament, i és gràcies als estudis quantitatius d'estadístiques d'accessos, o a través d'enquestes qualitatives virtuals, que es va coneixent més sobre aquests públics, els seus perfils i interessos. De ben segur el futur de les tecnologies de la informació i comunicació passa perquè aquestes tecnologies s'adaptin millor al públic, no tan sols facilitant la seva accessibilitat i usabilitat, sinó també uns continguts del seu gust".

MuseumNext és un important cicle internacional de conferències amb esdeveniments anuals a Europa, Amèrica del Nord i Austràlia. Des de 2009, MuseumNext ha actuat com a plataforma per preguntar "què hi haurà de més per als museus?" mostrant les millors pràctiques d'avui per donar llum al museu de demà. Durant aquest poc temps s'han vist canvis rellevants en les expectatives de públic, tecnologia i finançament. MuseumNext

²⁵ *El estudio sobre el impacto de las nuevas tecnologías en el público de los museos*. Mus-A núm:5, pàg 39-42. Cèsar Carreras. 2005. [Enllaç al recurs](#)

ha estat a l'avantguarda en abordar-ho, reunint una apassionada comunitat internacional que està configurant el futur dels museus.

Dels centenars d'articles i treballs que han publicat fins ara s'han seleccionat un parell que entronquen perfectament amb la idea i propòsit d'aquest treball. En el primer, Carly Straughan.²⁶ (2019). *Is the future of museums online and what might a virtual museum look like?* Aposta també per la defensa del museu en línia gràcies a les noves tecnologies: “el museu en línia pot aportar contingut, aprenentatge i comprensió als visitants virtuals. Ja siguin esdeveniments en directe de Facebook amb preguntes i respostes en directe, recorreguts virtuals per galeries organitzats per comissaris d'exposicions o entrevistes a YouTube amb els mateixos artistes, hi ha centenars de maneres de connectar el vostre museu amb els vostres seguidors amb contingut en línia”.

En el segon treball seleccionat de MuseumNext, Richardson.²⁷ (2020), fundador de MuseumNext, llença un seguit de respostes i solucions a la pregunta que es fa en el títol d'un dels seus articles: *Covid created a change in mindset in museums, now what will we do with it?*: “Ara veiem que els nostres sistemes no són inamovibles; el canvi no ens depassa. Els plans que estaven previstos per trigar anys o mesos s'han adoptat en qüestió de setmanes. Gran part d'aquest progrés prové de canvis en els models operatius. Els objectius clars, els equips concentrats i la presa de decisions ràpides han substituït la burocràcia dels museus. Ara, a mesura que el món comença a mirar més enllà de la COVID, ens hem de comprometre a no tornar enrere. Hem d'abraçar aquestes noves maneres de treballar i aplicar-les a altres problemes de la societat”.

Seguint amb la recerca i buidatge es va trobar un article de Tijana Tasich.²⁸ (2014). *Estratègies de transformació dels museus en l'era digital* on també fa palès els reptes que els museus han d'afrontar per ajustar-se a aquesta nova manera de treballar tan de manera física com digital: “Els museus, que tradicionalment eren vistos com a temples del coneixement, ara han passat a competir amb tota la resta de proveïdors de continguts sobre temes similars. S'espera que agafin el rol de catalitzadors de converses i de difusors de la informació. Al mateix temps que les institucions s'obren als seus usuaris,

²⁶ *Is the future of museums online and what might a virtual museum look like?*. MuseumNext. Carly Straughan, 2019. [Enllaç al recurs](#)

²⁷ *Covid created a change in mindset in museums, now what will we do with it?*. MuseumNext. Jim Richardson, 2020. [Enllaç al recurs](#)

²⁸ *Estratègies de transformació dels museus en l'era digital*. Centre de Cultura Contemporània de Barcelona. Tijana Tasich, 2014. [Enllaç al recurs](#)

les portes i les parets internes que existeixen entre els departaments s'estan reduint i esfondrant considerablement, donant als museus una gran oportunitat per aplicar els mateixos principis democràtics envers la cocreació i la cultura col·laborativa entre les seves quatre parets.

Des del Museu Nacional d'Art de Catalunya (MNAC), i a través de la Xarxa de Museus d'Art de Catalunya, en ple confinament van plantejar un cicle de tres debats en línia enfocats a reflexionar conjuntament sobre la nova situació i el paper que hauran o podran jugar els museus.

D'aquests tres debats, la segona sessió²⁹ va tenir lloc el 4 de juny de 2020 i va posar sobre la taula un intercanvi de reflexions i pensaments sobre el nou paradigma. Sota el títol *El museu virtual, el nou paradigma: de l'objectiu a la realitat*. Van dialogar Jesús Navarro, director del Museu d'Art Jaume Morera de Lleida; Mireia Rosich, directora de la Biblioteca Museu Víctor Balaguer; Judit Carrera, directora del CCCB; Albert Sierra, noves tecnologies de l'Agència Catalana del Patrimoni Cultural i Àlex Hinojo, coordinador digital de l'Institut Ramon Llull.

En una de les intervencions, Àlex Hinojo va voler posar èmfasi en l'acceleració d'aquests canvis i com s'adaptaran els museus als nous públics més globals: "Digital només és un adjectiu que defineix una era que ens ho està canviant tot. Hi ha unes particularitats que no només estan afectant als museus, que són el canvi d'escala i la velocitat, l'acceleració que també afecta a totes les institucions".

Segons Àlex Hinojo, en l'apartat de difusió dels museus, abans de l'aparició de les TIC, tenien el suport paper per arribar a tot el món, però interactuaven amb una comunitat que tenia una base geogràfica concreta, la de la seva ubicació. En l'actualitat, els museus poden arribar a unes comunitats i nínxols a través de la xarxa, i això els permet estar presents dins d'un ecosistema global, és a dir, l'activitat o exposició pot arribar a un públic més global i heterogeni. Hinojo veu com un dels reptes dels museus serà la capacitat de poder repensar el discurs o relat de les seves col·leccions per tal de seguir donant servei a la comunitat geogràfica, però a l'hora saber fer arribar el relat als nous públics globals interessats en les diferents col·leccions dels diferents museus.

Albert Sierra, tècnic especialista en noves tecnologies de l'Agència Catalana del Patrimoni Cultural, va destacar que el que fa que un objecte sigui rellevant és que hi hagi

²⁹ Debat: *El museu virtual, el nou paradigma: de l'objectiu a la realitat*. Museu Nacional d'Art de Catalunya.2020. [Enllaç al recurs](#)

una història al darrere. Per a Sierra cal saber interpretar i conèixer l'objecte. El fet de saber explicar el perquè tal o qual objecte es conserva en els museus serà una gran oportunitat per a fer-ne difusió i que l'objecte acabi sent interessant per a milions de persones. Sierra va posar l'exemple de l'objecte per dir que la publicació dels catàlegs en línia és només el primer pas que ja hauria d'estar fet i que un cop publicat el catàleg els museus no s'han d'aturar aquí i han de saber construir continguts a partir de la col·lecció i, llavors sí, utilitzar les noves tecnologies.

*Museus 2030. Pla de museus de Catalunya*³⁰ és el pla estratègic que recull el conjunt de les polítiques de la Generalitat per als equipaments museístics catalans, defineix les actuacions per dur-les a terme i quantifica els recursos econòmics, tècnics i humans per poder-les executar. Aquest pla projecta una visió ambiciosa dels museus catalans a assolir el 2030 a través de set objectius estratègics. Per tal d'avançar progressivament cap al 2030, s'inclou un primer pla d'actuacions per al període 2020-2021, que inicialment s'havia elaborat per al període 2018-2021.

El Pla de museus de Catalunya s'estructura en tres grans àmbits. El primer és una diagnosi dels museus de Catalunya. El segon és un conjunt de propostes estratègiques i el tercer té l'objectiu de concretar les propostes estratègiques a través d'un pla d'actuacions. En tots tres àmbits la digitalització de les col·leccions i la difusió en l'àmbit digital dels continguts museístics són un eix fonamental i troncal en tot el desenvolupament del pla.

Podem trobar que en l'apartat d'objectius específics i actuacions, quan parla de la millora de l'experiència de la visita als museus, per tal que estigui centrada en l'usuari la tecnologia ha d'esdevenir una eina per aconseguir-ho: "L'experiència de visita és el resultat de moltes variables que depenen tant de factors interns —com ara el tracte personal o la bona dotació de les infraestructures— com d'externs —les circumstàncies personals i socials dels públics, per exemple—. Els públics són cada cop més diversos i el món digital provoca canvis en la percepció de les persones. És fonamental innovar en tot allò que hi ha al museu que interactuï amb el públic. En aquest quadrienni, les actuacions se centraran a donar suport al procés d'innovació de tota l'acció difusora dels museus mitjançant el coneixement de bones pràctiques, la formació i l'acompanyament en els processos de millora i d'experimentació, i a través de la incorporació pertinent de les tecnologies digitals".

³⁰ *Museus 2030. Pla de museus de Catalunya*. Departament de Cultura de la Generalitat de Catalunya 2020. [Enllaç al recurs](#)

Durant l'any 2020 en plena eclosió de la pandèmia mundial, són molts els articles, treballs i debats sobre l'oportunitat que pot representar un tancament tan brutal dels equipaments culturals i entre ells els museus.

Seguint aquest estol d'idees, debats i projectes de futur l'Observatori dels Públics del Patrimoni Cultural de Catalunya va organitzar durant el mes de novembre de 2020 la 5a Jornada de l'Observatori dels Públics del Patrimoni Cultural de Catalunya. Jornades sota el títol: *“Escoltar el públic presencial, digital i potencial en temps de distància social”*.³¹

L'OPPCC neix per donar suport als museus i equipaments patrimonials que tenen cura del patrimoni a Catalunya en la seva relació amb els públics per contribuir a millorar la planificació i gestió museística gràcies a la recerca i la formació.

La missió³² de l'Observatori dels Públics del Patrimoni Cultural de Catalunya és contribuir a l'excel·lència dels museus i el patrimoni en les seves relacions amb els públics, usuaris i grups d'interès, amb la finalitat de fomentar el desenvolupament de l'ús social del patrimoni cultural, tant en quantitat com en qualitat.

En les jornades va quedar palès que en l'actualitat els museus són un nou mitjà de comunicació de masses on els visitants volen aportar pensament crític que va més enllà de les obres d'art en si. Ja no són un lloc en el qual principalment s'hi exposen objectes sinó que aquests objectes funcionen com a eines que han contribuït a l'adquisició de nou coneixement i formació del ciutadà.

El museu té un paper cada vegada més significatiu com a centre dinamitzador de cultura i com a entitat de servei als ciutadans. En les jornades de l'Observatori dels Públics del Patrimoni Cultural de Catalunya es van oferir eines per fer enquestes, grups focals, proves d'usabilitat... Un dels aspectes més citats va ser la necessitat d'utilitzar analítiques digitals per saber allò que agrada als usuaris i sobretot el que no agrada o que els causa problemes. Un cop recollida aquesta informació cal actuar en funció d'aquests coneixements, incorporar-los als objectius organitzatius creant productes i activitats digitals que els tinguin en compte. Aquesta política d'observació segurament implica invertir més en la investigació del públic, però permetrà aconseguir un coneixement valuós de les motivacions, el comportament i les actituds de la gent que visita els espais físics i digitals dels museus.

³¹ *Escoltar el públic presencial, digital i potencial en temps de distància social*. [Enllaç al recurs](#)

³² Font: Observatori dels Públics del Patrimoni Cultural de Catalunya. [Enllaç a l recurs](#)

D'altra banda, però relacionat amb els públics (López 2020), CEO de Teknecultura³³, en un article publicat al blog de la seva pàgina web en ple confinament, a causa de la pandèmia mundial, reflexionava sobre els públics en un entorn encara post pandèmic: "Podem preveure una major dependència dels nostres públics més fidels, aquells per als que ja som una forta referència i més necessiten mantenir-se en relació amb el nostre projecte". López també posa en evidència la importància de conèixer públics i audiències locals.

Com també importants són les reflexions, plenament vigents, que (Simon 2010) feia a través del seu llibre *The Participatory Museum*.³⁴ Simon ja aventurava que la idea de participació anava molt més enllà de la web 2.0. Defensava que l'objectiu dels museus en la implementació de tècniques participatives ha de ser aconseguir culminar les expectatives dels visitants per una implicació activa. El visitant actualment ja està avesat a ser actor i emissor en l'entorn virtual. Pels museus és necessari que, per exemple, utilitzant la tecnologia en l'entorn físic dels museus, aquest visitant trobi vies d'expressió i de participació. Per aconseguir-ho, Simon afirma que els tècnics i personal dels museus cal que: "desplacin el punt de mira, enfocar-lo en el visitant i fer-se algunes preguntes: Què vol el nostre públic? Què està disposat el museu a donar? Quins canvis organitzatius representa l'adopció de projectes participatius? Com avaluarem els resultats de les experiències participatives?".

Per finalitzar aquest estat de l'art és important recollir les paraules expressades per Marta Esteve, directora de la Fundació Carulla en el Quadern mū 1. El quadern és un recull de les principals conclusions del primer cicle de sessions Mutare SOS sobre el paper dels museus davant els reptes socials, econòmics, educatius i culturals de l'actual crisi sanitària. (Esteve 2020) afirmava: "Els museus han de deixar de ser temples. Han d'obrir les portes per deixar entrar i trobar-se amb l'alteritat, amb la diferència. Trobar-se, a partir de fomentar el sentit crític, amb la democràcia. I en aquest camí només podrem avançar des del treball en xarxa, des de la generació d'aliances. S'ha acabat l'era dels experts i dels discursos unidireccionals; tothom és expert en alguna cosa i té la responsabilitat d'aportar i el dret absolut de participar. Paraules com cocreació estan aquí per quedar-se i han de formar part de la nostra essència.

³³ Teknecultura. Una empresa de gestió cultural que des de 2013 treballa dissenyant estratègies de continguts específiques per a cada segment cultural.

³⁴ *The Participatory Museum*. Nina Simon 2010 és una guia pràctica indispensable per treballar amb els professionals dels museus i els visitants per fer de les institucions culturals llocs més dinàmics, rellevants i essencials. [Enllaç al recurs](#)

EXPOSICIÓ DE RESULTATS

L'enquesta

Una vegada definida la metodologia necessària per aconseguir els diferents objectius, es va procedir a proposar l'enquesta a les 13 institucions museístiques seleccionades seguint els criteris especificats en la metodologia. També es van fer les entrevistes com a mètode qualitatiu per una posterior exposició i reflexió. El llistat següent mostra els museus adherits a la Xarxa Territorial de Museus de les Comarques de Tarragona i de les Terres de l'Ebre.

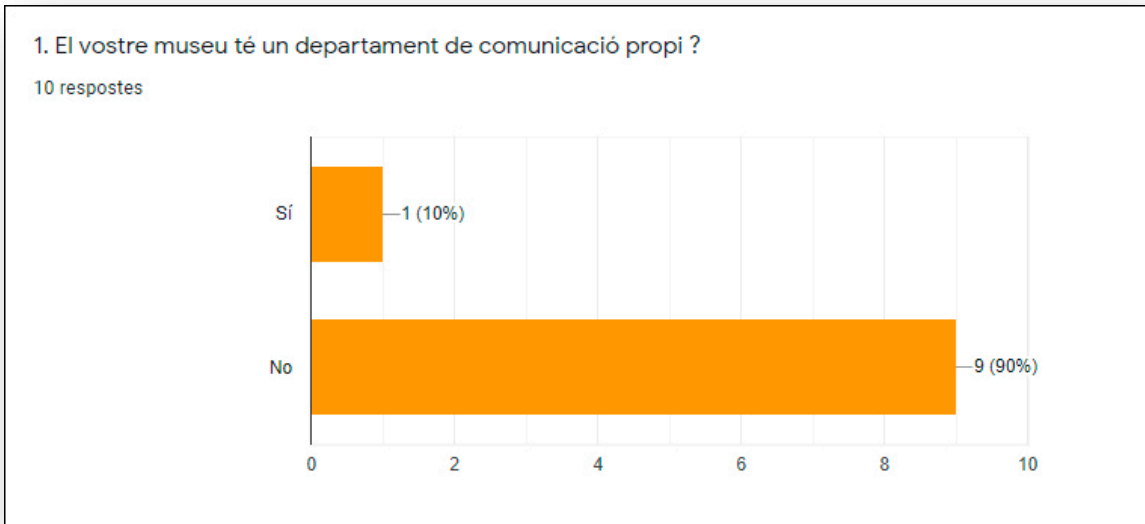
1. Museu d'Alcover
2. Museu d'Història de Cambrils
3. Museu de les Terres de l'Ebre d'Amposta
4. Museu Deu del Vendrell
5. Fundació Pau Casals de Sant Salvador- El Vendrell
6. Fundació Apel·les Fenosa del Vendrell
7. Museu de la Vida Rural de l'Espluga de Francolí
8. Museu Comarcal de la Conca de Barberà
9. Museu Diocesà de Tarragona
10. Museu Nacional Arqueològic de Tarragona
11. Museu de Tortosa
12. Museu de Reus
13. Museu de Valls

Sobre aquest univers es va formular una enquesta tipus qüestionari. El sondeig s'ha estructurat amb un seguit de preguntes orientades a escollir opcions úniques utilitzant preguntes tancades. També s'ha fet servir preguntes d'elecció múltiple amb opcions de resposta que no són excloents entre si. Hi ha algunes preguntes amb resposta d'escala numèrica de l'1 al 5. Preguntes politòmiques que presenten diverses alternatives perquè l'enquestat triï la més convenient. Finalment, s'ha inclòs una pregunta oberta deixant la possibilitat que l'enquestat pugui fer alguna aportació que cregui convenient.

De les 13 enquestes enviades als directors dels museus escollits es va obtenir un retorn d'un 77%. Van respondre el qüestionari 10 museus, mentre que els 3 restants van preferir abstenir-se.

Les 24 preguntes estaven segmentades en quatre àmbits. La primera part de preguntes anava enfocada a obtenir resultats per poder disposar d'una visió global i perifèrica de com tenen els museus estructurada l'àrea de comunicació, quines estratègies fan servir i quines prioritats cobreixen aquestes estratègies.

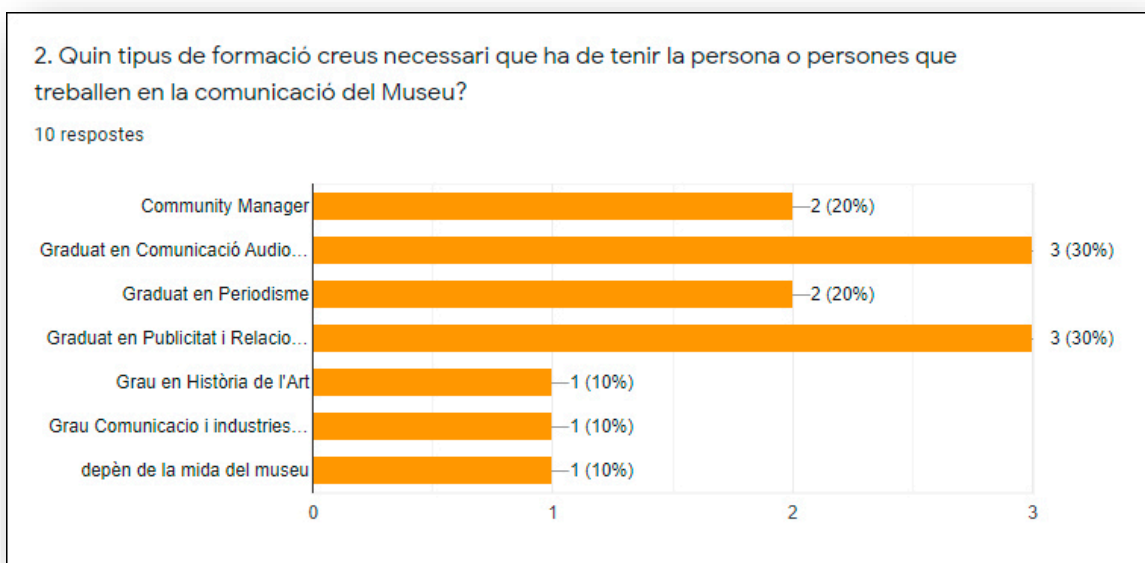
La primera de les qüestions ja descobreix l'evidència clara que en els organigrames actuals dels museus enquestats majoritàriament no hi ha un departament de comunicació propi. El 90% responen negativament a la pregunta: *El vostre museu té un departament de comunicació propi?*



Gràfic 1. El vostre museu té un departament de comunicació propi?

El resultat és important, ja que apunta directament a un dels objectius específics marcats en aquest treball, on es defensa l'aposta ferma per integrar o crear l'àrea de comunicació dins de l'organigrama de funcionament de la institució.

Lligat a la primera pregunta, es va voler tenir una idea dels perfils que pels directors dels museus cal que tinguin els responsables de l'àrea de comunicació: *Quin tipus de formació*



Gràfic 2. Quin tipus de formació creus necessari que ha de tenir la persona o persones que treballen en la comunicació del Museu?

creus necessari que ha de tenir la persona o persones que treballen en la comunicació del Museu?

És evident que l'envergadura del museu condicionarà el nombre de persones del departament, i per tant, això deixa entreveure que les respostes poden ser diverses. És per aquest motiu que es va permetre marcar dues opcions a les respostes proposades. Aquestes respostes eren les següents.

- Community Manager.
- Graduat en Comunicació Audiovisual.
- Graduat en Periodisme.
- Graduat en Publicitat i Relacions Públiques.
- Grau en Història de l'Art.

Els perfils relacionats directament en l'àmbit de la comunicació van ser els que van sumar més respostes. Un 30% creu que el perfil necessari és una persona graduada en Comunicació Audiovisual amb capacitats creatives i domini del llenguatge audiovisual. Que sàpiga adaptar-se a la comunicació multimèdia i als futurs entorns tecnològics.

Un altre 30% van escollir com a perfil el graduat en Publicitat i Relacions Públiques, per tant, busquen persones amb una capacitat crítica i analítica per interpretar les dades per elaborar estratègies de comunicació. En aquest cas més adreçades a missatges de publicitat d'una gran importància en el desenvolupament de la marca que se situa en la interrelació entre comunicació, empresa, societat i cultura.

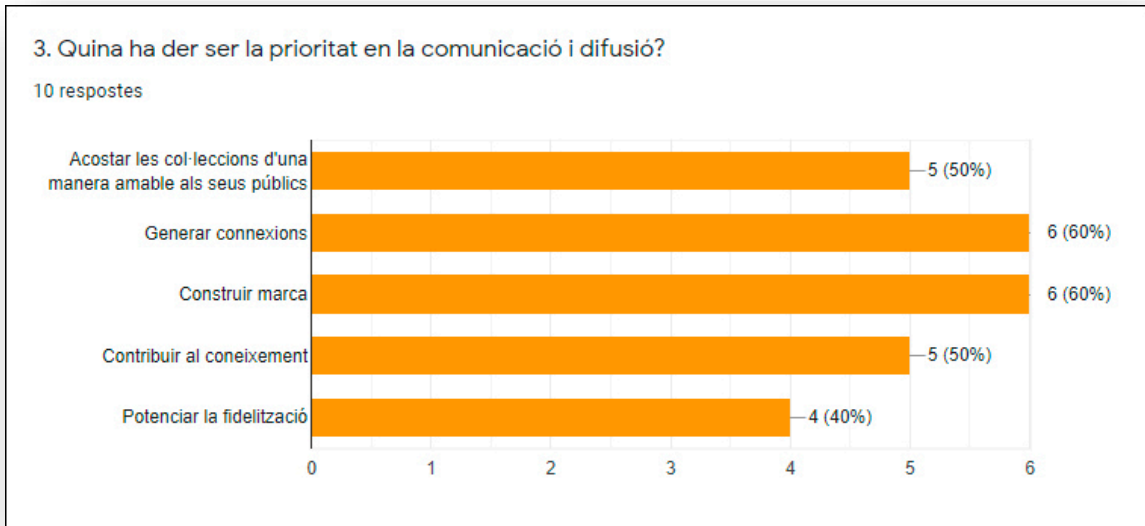
Les altres dues opcions escollides, Community Manager i Periodisme, van obtenir un suport del 20% cadascuna. Tant la primera com la segona venen una mica condicionades. En el cas de Community Manager, pel seu grau d'especialització a les xarxes, i en el cas del Periodisme, perquè probablement només els museus d'una gran dimensió i pressupost acabin contractant un director de Comunicació (DIRCOM³⁵) amb capacitats de coordinació de la resta de perfils proposats.

Les dues preguntes següents s'interrelacionen l'una amb l'altra, ja que la pregunta número 3 fa referència a les prioritats i la número 4 pretén enumerar les estratègies. En conseqüència, si els museus tenen clares les prioritats comunicatives seran capaços d'establir unes estratègies adequades a les prioritats.

Pregunta 3 Quina ha de ser la prioritat en la comunicació i difusió?

³⁵ DIRCOM: És un professional amb capacitats i competències per executar la planificació i gestió de qualsevol mena d'activitat de comunicació que afecti la imatge pública de la seva organització.

- Acostar les col·leccions d'una manera amable als seus públics.
- Generar connexions.
- Construir marca.
- Contribuir al coneixement.
- Potenciar la fidelització.



Gràfic 3. Quina ha de ser la prioritat en la comunicació i difusió?

I així es dedueix dels resultats. Els enquestats en aquest cas podien enumerar tres respostes donat que és evident que hi ha més d'una prioritat. Amb els resultats el que es va poder certificar és que un 60% de les respostes veuen una prioritat construir marca. La identitat corporativa és un element essencial en la comunicació de les institucions culturals, i especialment al sector dels museus. Amb aquest alt percentatge podem veure que els museus cada cop més tenen la imperiosa necessitat d'assumir la seva identitat com a marca. És important també el fet que els museus consideren una prioritat contribuir al coneixement (50%) tot aportant continguts. És destacable que els museus vulguin defensar i actuar sobre la seva pròpia marca. El cas del Museu de Reus, amb la desaparició de la seva marca, surt malparat en opcions de visibilitat.

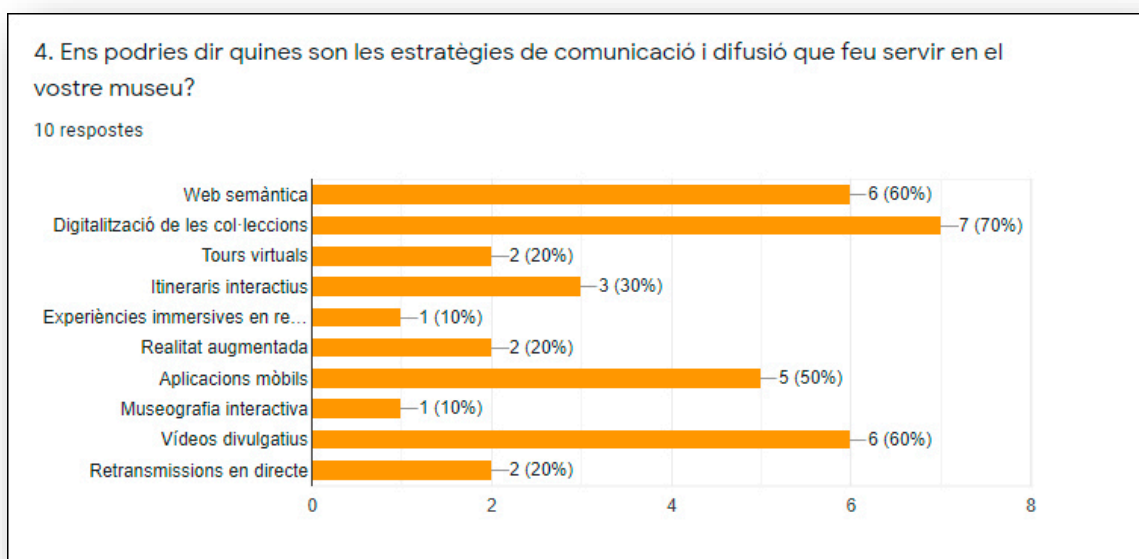
Un fet remarcable en aquesta qüestió és que hi ha un 60% de respostes que consideren prioritari "generar connexions", mentre que la fidelització obté un 40%. Aquestes dues dades són rellevants, pel fet que en aquesta nova dimensió digital la segmentació d'un públic fidel i que s'interessa pel patrimoni genera connexions, i aquestes connexions poden acabar sent fidelitzacions.

La pregunta 4: *Ens podries dir quines són les estratègies de comunicació i difusió que feu servir en el vostre museu?* permet tenir una visió molt clara de com els diferents

museus de la Xarxa Territorial de Museus de les Comarques de Tarragona i de les Terres de l'Ebre han innovat i s'han transformat tecnològicament.

Un dels objectius generals del treball és reflectir com els museus han sabut arribar a l'usuari amb continguts i programes que responen a necessitats i interessos dels seus visitants, les comunitats, o de la societat en conjunt. Les respostes proposades són 10 però podrien ser algunes més. S'ha acotat a aquestes deu opcions perquè després de la revisió bibliogràfica realitzada he pogut constatar que són les que més s'han desenvolupat en l'àmbit dels museus.

- Web semàntica.
- Digitalització de les col·leccions.
- Tours virtuals.
- Itineraris interactius.
- Experiències immersives en realitat virtual.
- Realitat augmentada.
- Aplicacions mòbils.
- Museografia interactiva.
- Vídeos divulgatius.
- Retransmissions en directe.



Gràfic 4. Ens podries dir quines son les estratègies de comunicació i difusió que feu servir en el vostre museu?

A l'hora d'interpretar els resultats d'aquesta pregunta és evident que un 70% dels museus han aprofitat per digitalitzar les seves col·leccions. Les xifres també reflecteixen que el vídeo és l'eina més utilitzada en un 60% dels casos per fer difusió de material divulgatiu.

Els museus enquestats també han fet millores en les seves pàgines web transitant cap a una web més semàntica³⁶. Un model web que fonamentalment facilita el significat de la informació existent en la xarxa i a partir d'aquí es pot crear una web de dades comprensible pels ordinadors. Fet que facilita als usuaris la localització i ús de la informació. Sis dels deu museus enquestats van seleccionar aquesta opció com una estratègia a l'hora de fer difusió dels seus continguts.

Les opcions estratègiques que també tenen una representativitat destacable són la implantació d'aplicacions mòbils (50%) i els itineraris interactius, sigui per les exposicions temporals o pels espais permanents.

Per finalitzar aquest primer segment de l'enquesta a la pregunta: *Heu fet avaluació de l'efectivitat de les estratègies en comunicació?* Un 80% de les respostes van ser afirmatives, el que suposa que 8 de cada 10 museus estan portant a terme una bona política de prioritats i estratègies de comunicació.

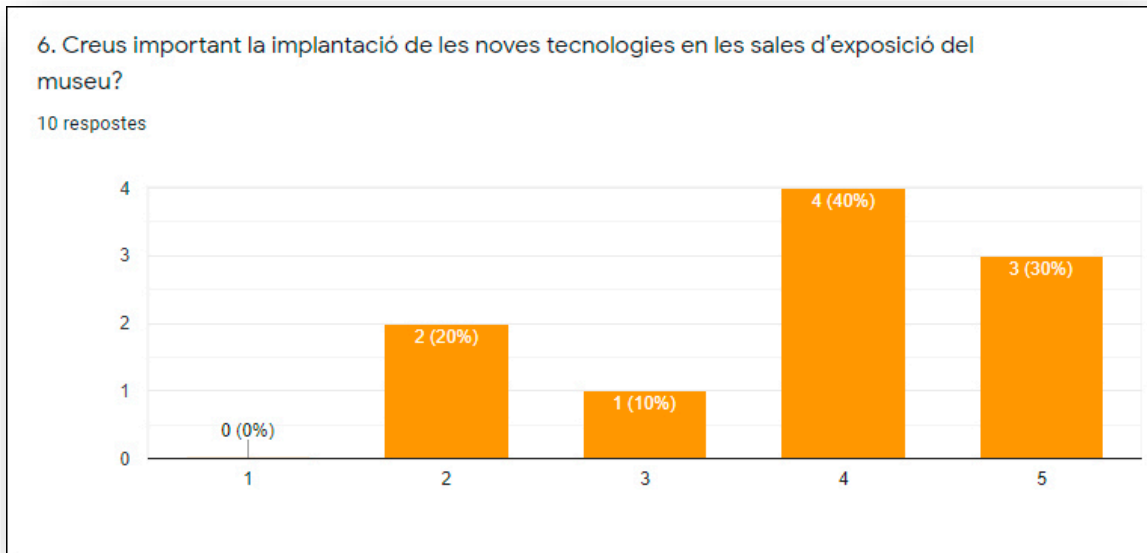


Gràfic 5. Heu fet avaluació de la efectivitat de les estratègies en comunicació?

En aquest primer segment de l'enquesta es va aconseguir tenir una visió global de com estan organitzats els departaments de comunicació i quins són els perfils desitjats per ocupar aquests llocs. Es va esbrinar quines són les prioritats i estratègies que han seguit els museus per gestionar la comunicació de les seves exposicions i activitats. I finalment es va poder comprovar si s'efectuava una seguiment de les estratègies.

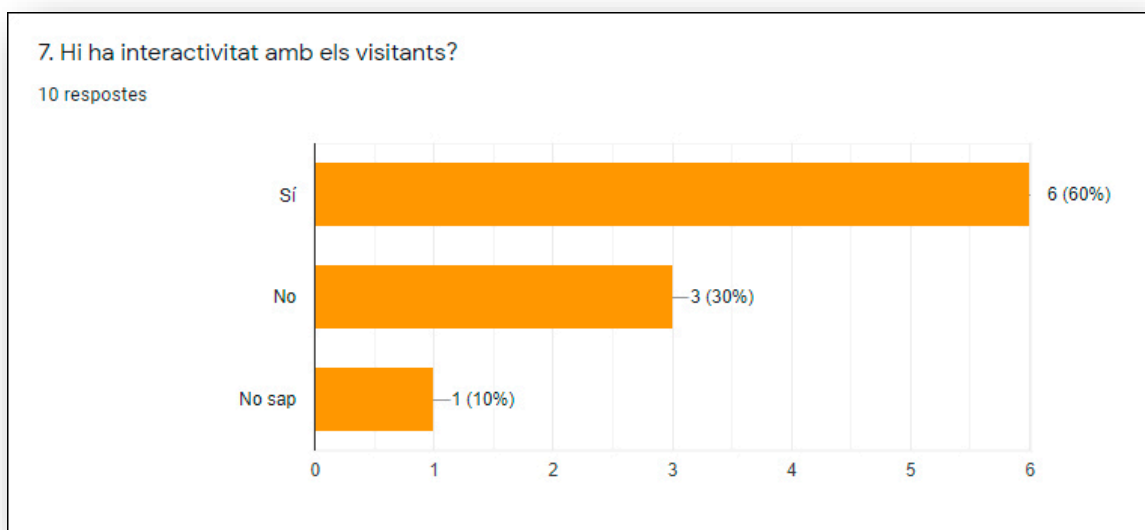
³⁶ Web semàntica: Vindria a ser una extensió de la Web actual dotada de significat, això és, un espai on la informació tindria un significat ben definit, de manera que pogués ser interpretada tant per agents humans com per agents automatitzats.

Tot seguit es va incidir en conèixer quines accions s'estaven portant a terme en els espais físics dels museus. A la pregunta *Creus important la implantació de les noves tecnologies en les sales d'exposició del museu?* Tan significatiu és que el 70% de les respostes sigui bastant o molt important, com també ho és que el 30% restant cregui que és poc important tenint en compte que les noves tecnologies poden ser eines potents de seducció de visitants.

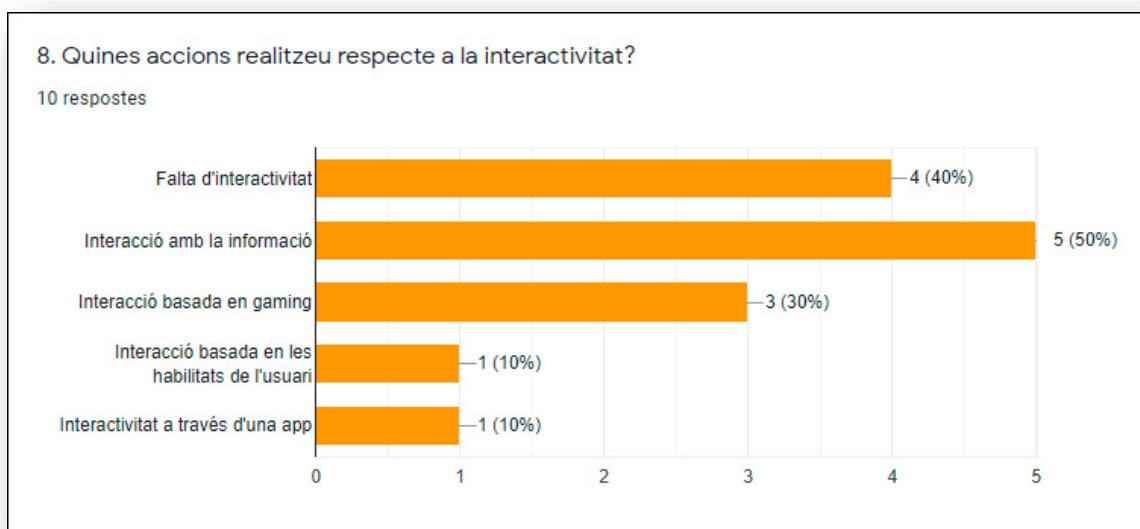


Gràfic 6. Creus important la implantació de les noves tecnologies en les sales d'exposició del museu?

Les preguntes 7 i 8: *Hi ha interactivitat amb els visitants?* i *Quines accions realitzeu respecte a la interactivitat?* estan relacionades i a més certifiquen una mica els percentatges de les respostes obtingudes en la qüestió anterior sobre la implantació de les noves tecnologies en les sales d'exposició del museu.



Gràfic 7. Hi ha interactivitat amb els visitants?



Gràfic 8. Quines accions realitzeu respecte a la interactivitat?

Els resultats mostren que la interactivitat amb els visitants hi és present en un 60%. Els museus que han implementat aquesta interrelació ho han fet oferint sistemes i solucions tecnològiques que faciliten una segona lectura amb aprofundiment de la informació i continguts per a usuaris que tenen un interès més elevat en la temàtica. També hi ha un 30% de respostes que apunten una solució *gaming* amb la intenció d'augmentar l'experiència de l'usuari situant-lo com a protagonista i d'aquesta manera ser capaços d'oferir una solució per atraure nous públics que potser mai no haurien trepitjat les sales d'un museu.

La pregunta número 9: *Heu fet enquestes per a conèixer millor als visitants?* ofereix un resultat paritari entre els museus que sí que fan o han fet enquestes per a conèixer millor els visitants i els museus que no n'han fet.



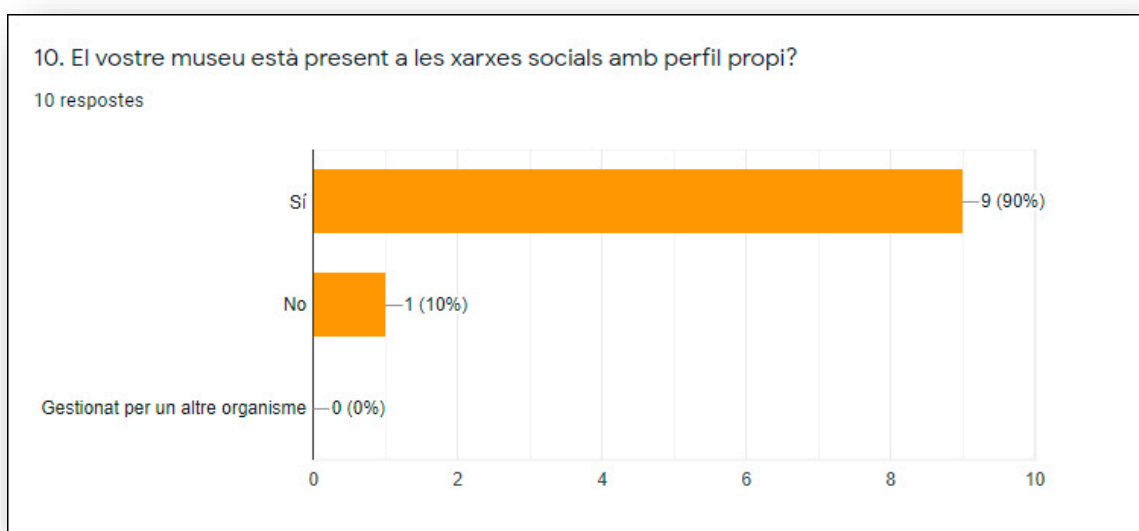
Gràfic 9. Heu fet enquestes per a conèixer millor als visitants?

Les col·leccions cal fer-les accessibles per crear comunitat, per atraure nous públics i oferir un context d'informació al voltant de les peces i objectes. El museu ha d'assumir un paper molt significatiu en la dinamització cultural de la societat. La realitat és que l'objectiu principal del museu s'ha redirigit cap als públics, i aquests públics no vindran sols al museu. És molt necessari poder conèixer quins són els seus interessos i preocupacions, d'aquí la importància de realitzar accions que facilitin el *feedback* entre museus i usuaris.

El següent tram del qüestionari aborda preguntes sobre la relació dels museus i les xarxes socials. Cada cop més els museus utilitzen aquests canals per comunicar-se amb els seus públics.

Es volia corroborar l'evidència sobre un fet destacat i que representa també en bona part l'objectiu d'aquesta investigació, tant generalment com específicament. Actualment, per la gestió cultural i del patrimoni és necessària una estratègia que permeti als museus entrar i desenvolupar aquesta nova dimensió digital. Cal millorar i aprofundir en les seves accions relacionades amb les tecnologies de la comunicació i les xarxes socials amb veu pròpia.

El gràfic de la pregunta número 10 rebla el clau de la hipòtesi de treball de la qual es partia ja que ofereix un resultat clarificador. Quan es pregunta: *El vostre museu està present a les xarxes socials amb perfil propi?* la immensa majoria dels museus certifiquen que treballen la comunicació a través de les xarxes socials des de perfils propis.



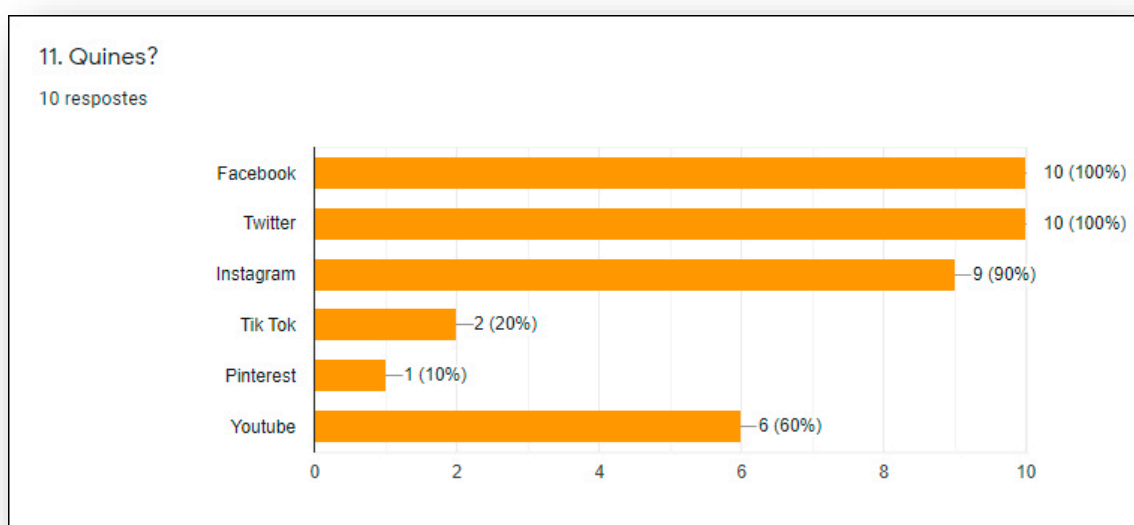
Gràfic 10. El vostre museu està present a les xarxes socials amb perfil propi?

Aquest fet és primordial quan es plantegen estratègies de màrqueting i comunicació en l'entorn digital. La clau està en la segmentació de públics, estratègia que ens permet actuar sobre els públics específics de cada acció, garantint la focalització de l'estratègia i assegurant, a priori, que ens dirigim al públic adequat.

Les preguntes 11 i 12 persegueixen l'objectiu de confirmar el que s'ha dit fins ara testimoniament quines són les xarxes i quines creuen els directors que són més útils.

La pregunta oferia la possibilitat d'oferir més d'una resposta pel fet de constatar que els museus no només esta nen una xarxa social sinó que n'utilitzen més d'una .Xarxes socials n'hi ha multitud, en aquest cas es van facilitar com a opcions les xarxes més populars:

- Facebook
- Twitter
- Instagram
- Tik Tok
- Pinterest
- You Tube



Gràfic 11. Quines?

Els museus adherits a la Xarxa Territorial de Museus de les Comarques de Tarragona i de les Terres de l'Ebre majoritàriament utilitzen Facebook, Twitter i Instagram. YouTube, tot i no ser una xarxa social a l'ús, l'utilitzen 6 de cada 10 museus.

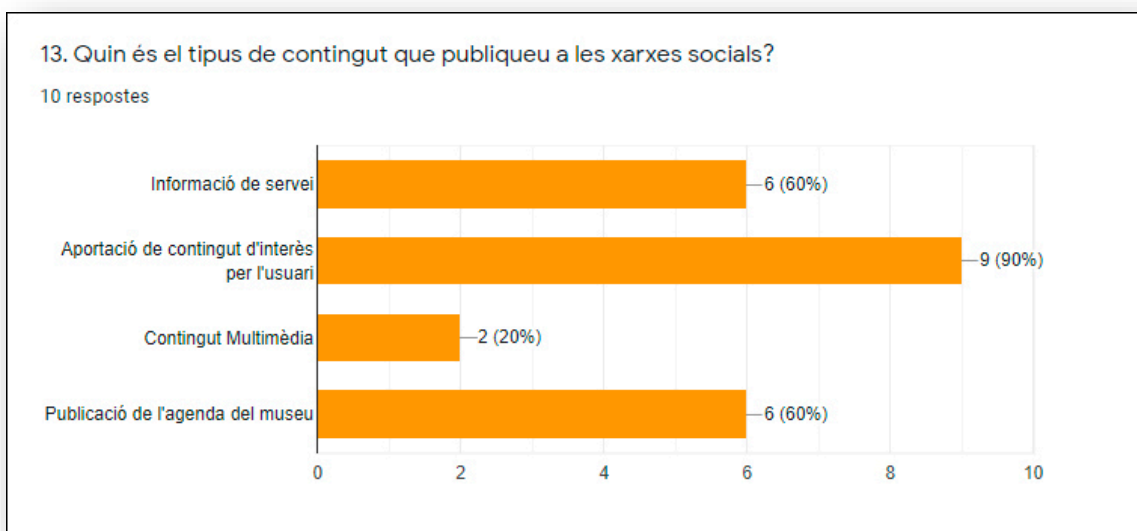
L'opinió majoritària dels responsables dels museus en donar resposta a la pregunta número 12: *Quina creus que és més útil per a la comunicació i difusió d'un museu?* és que un 60% considera Instagram la xarxa més útil per aquestes finalitats. Mentre que un 20% coincideix a senyalar que tant Instagram i Twitter són bones eines per fer difusió de les

activitats i informacions que tenen lloc ens els seus museus. Un 10% considera que és Facebook la xarxa més útil. I el 10% restant condiona la utilització d'una o altra xarxa a l'objectiu que es persegueixi.

Les preguntes següents van dirigides a intentar buscar informació i resultats envers els continguts. Pregunta 13: *Quin és el tipus de contingut que publiquen a les xarxes socials?* I l'enunciat de la pregunta 14: *Amb quina freqüència publiquen continguts?*

A la pregunta número 13 es va permetre seleccionar un màxim de tres opcions, ja que és gairebé segur que es doni la circumstància que els museus tinguin la necessitat de publicar diversos tipus de continguts. Les respostes proporcionades per a seleccionar van ser les següents:

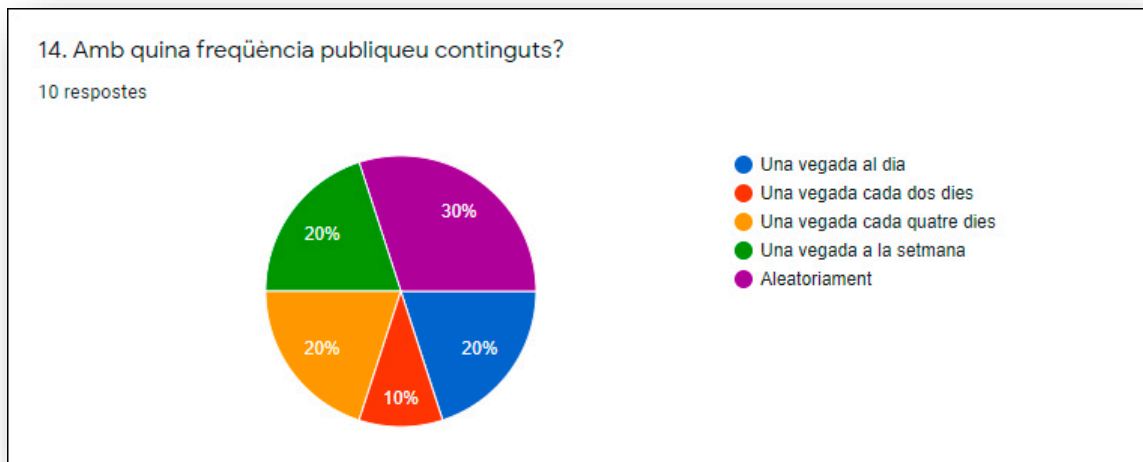
- Informació de servei.
- Aportació de contingut d'interès per l'usuari.
- Contingut multimèdia.
- Publicació de l'agenda del museu.



Gràfic 13. Quin és el tipus de contingut que publiquen a les xarxes socials?

Pel que fa a la pregunta 14 en aquesta ocasió no es va permetre l'opció de resposta múltiple, ja que al marge de situacions excepcionals són molts els museus que opten per publicar els continguts sota una premissa temporal. Les opcions van ser les següents.

- Una vegada al dia.
- Una vegada cada dos dies.
- Una vegada cada quatre dies.
- Una vegada a la setmana.
- Aleatòriament.



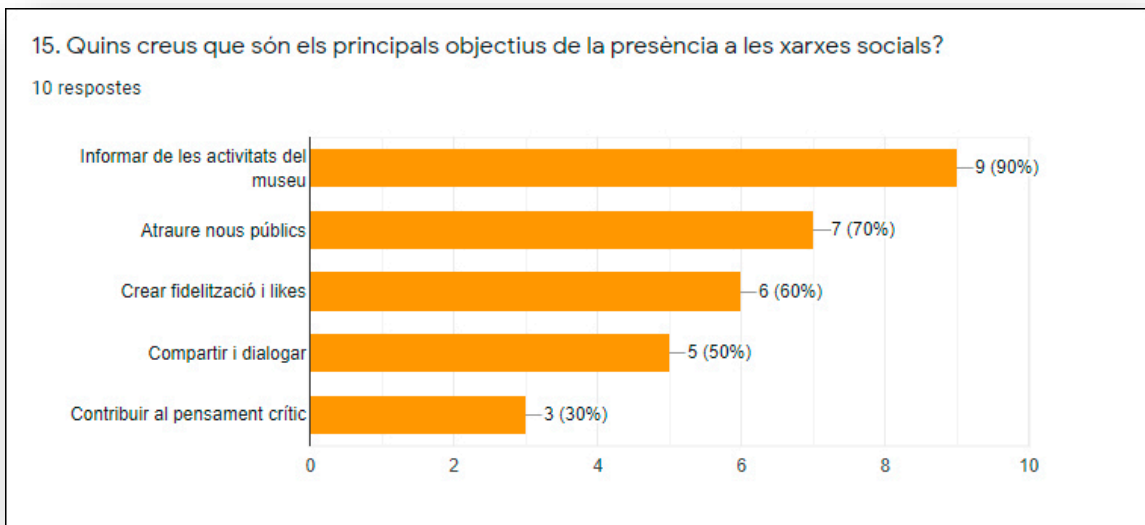
Gràfic 14. Amb quina freqüència publiquen continguts?

A l'hora d'interpretar aquests resultats es pot apreciar que un 90% de les respostes van optar per l'aportació de contingut d'interès per l'usuari, entenen aquesta frase com a contingut relacionat amb el relat del museu o argumentant articles al voltant de peces determinades que formin part de les seves col·leccions. La informació de servei i l'agenda del museu suposen també un interès remarcable per ser motiu de publicacions. En canvi, el contingut multimèdia només rep un 20% de suport.

Pel que fa a la freqüència, el 30% de les publicacions es fan de manera aleatòria. És a dir, quan està enllestida una activitat, taller, exposició, o es té constància d'un fet noticiable és llavors quan es publica, al marge de respondre a una temporalitat marcada. Per contra, hi ha tres percentatges idèntics (20%) que sí que es marquen la publicació d'informació en una pauta temporal: Una vegada al dia, una vegada cada quatre dies i una vegada a la setmana.

Abordant els objectius que ha de tenir en la presència dels museus a les xarxes socials, en la pregunta número 15 que com a enunciat: *Quins creus que són els principals objectius de la presència a les xarxes socials?* Es van oferir aquestes possibles opcions:

- Informar de les activitats del museu
- Atraure nous públics.
- Crear fidelització i *likes*.
- Compartir i dialogar.
- Contribuir al pensament crític.



Gràfic 15. Quins creus que són els principals objectius de la presència a les xarxes socials?

La pregunta també ofería la possibilitat de seleccionar més d'una opció, i la conclusió que se'n pot extreure és que en un 90% els museus tenen com a objectiu informar de les activitats del museu. El 70% les utilitza amb la intenció d'atraure nous públics. La fidelització i l'assoliment de *likes* obté un suport del 60%, mentre que compartir i establir una conversa amb els seguidors només és l'objectiu del 50% dels museus. Finalment, un 30% pretén sacsejar les ments dels usuaris tot contribuint al pensament crític.

La consulta número 16: *Què creus que pot fer el vostre museu en un futur per millorar la presència a les xarxes socials?* Es tractava d'una pregunta oberta per intuir quina progressió tenien o pensaven treballar els museus per millorar la seva actitud a les xarxes d'acord amb els objectius que les entitats museístiques havien expressat en l'anterior qüestió. Els resultats i propostes queden transcrits en l'ordre que es van rebre:

- Generar més continguts de qualitat.
- Professionalització, estratègia, recursos.
- Seria ideal contractar una persona especialista per tal de millorar la presència i efectivitat del museu.
- Tenir un pla estratègic de comunicació.
- Ampliar les xarxes on som presents.
- Crear continguts propis i defugir de la funció purament de tauler d'anuncis.
- Avançar en aquest àmbit de manera prioritària.
- Generar material gràfic i continguts de qualitat.
- Intensificar la periodicitat de les publicacions.
- Detectar la informació més interessant per enviar.

Com ja s'havia esmentat l'inici d'aquesta exposició de resultats, l'enquesta estava dividida en quatre àmbits d'interès. En el primer es volia isualitzar amb perspectiva l'estructura de l'àrea de comunicació dels museus. També tenia com a objectiu saber quines prioritats i estratègies han seguit els museus per gestionar la comunicació de les seves exposicions i activitats.

Al segon àmbit la intenció era aprofundir a conèixer quines accions s'estaven portant a terme en els espais físics dels museus al voltant de la tecnologia i les noves estratègies per atraure nous públics a les exposicions i activitats.

El tercer bloc de preguntes anaven enfocades a obtenir dades i informació sobre la relació dels museus amb les xarxes socials i com interactuen amb elles com a canals de comunicació per arribar als públics.

I en el darrer dels apartats de l'enquesta es persegueix un coneixement més precís de l'opinió que es té a l'entorn dels museus virtuals per part del directors de la Xarxa Territorial de Museus de les Comarques de Tarragona i de les Terres de l'Ebre.

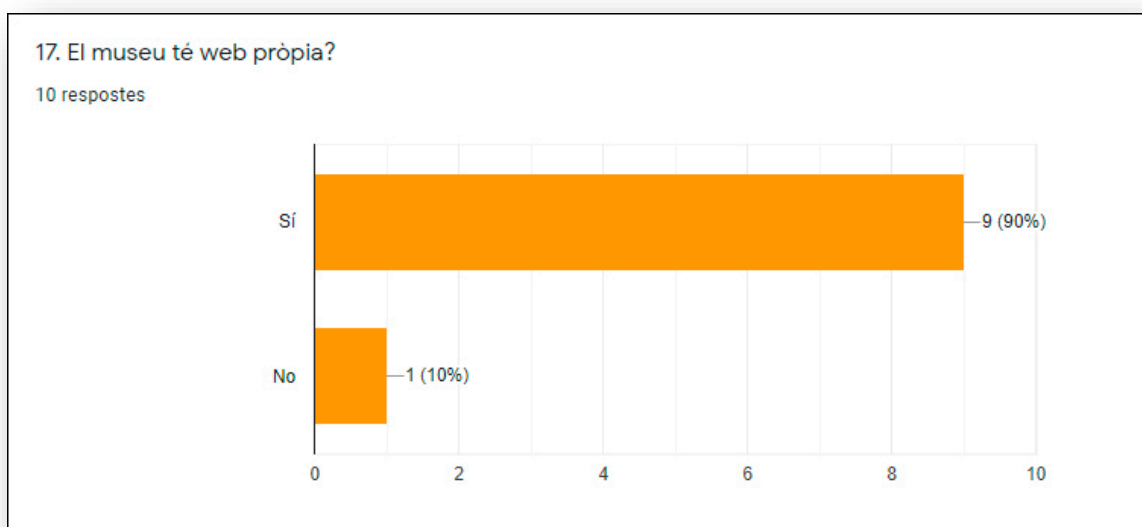
En una primera aproximació cal explicar alguna definició de museu virtual per intentar no confondre amb la definició de museu digital. Els museus virtuals neixen com a nova estratègia d'acostament al públic, i es caracteritzen per la digitalització de les exposicions que exhibeixen a les sales físiques. D'altra banda, entenem per museus digitals, les creacions concebudes expressament per a la xarxa, que només existeixen en el mitjà electrònic. Aquests darrers tenen com a singularitat que no disposen d'un espai físic d'exhibició, ja que són considerades obres englobades dins les pràctiques artístiques que reben el nom de net.art³⁷. Són, per tant, dos fenòmens diferenciats: d'una banda, una nova manera de difondre l'obra dels museus convencionals (museus virtuals) i, per l'altra, una nova manera d'entendre l'art (net.art).

Per a (M. C. Hernández 2012) en el treball *El museo ¿Sin museo?: El arte digital en el museo virtual. Nuevos recursos para la Educación Artística*, un museu virtual és un contenidor immaterial emplaçat en l'àmbit telemàtic d'Internet que exhibeix i difon la seva col·lecció durant les vint-i-quatre hores del dia. Es caracteritza principalment per estar fet

³⁷ Net.art: El *net.art*, anomenat també *internet art* o *art en xarxa*, engloba un conjunt de pràctiques artístiques específiques d'internet que tenen les xarxes tecnològiques i/o socials com a espai de treball i alhora com a focus d'atenció. El terme va començar a ser utilitzat a mitjans dels anys noranta del segle XX per persones que experimentaven amb les possibilitats artístiques de les xarxes digitals.

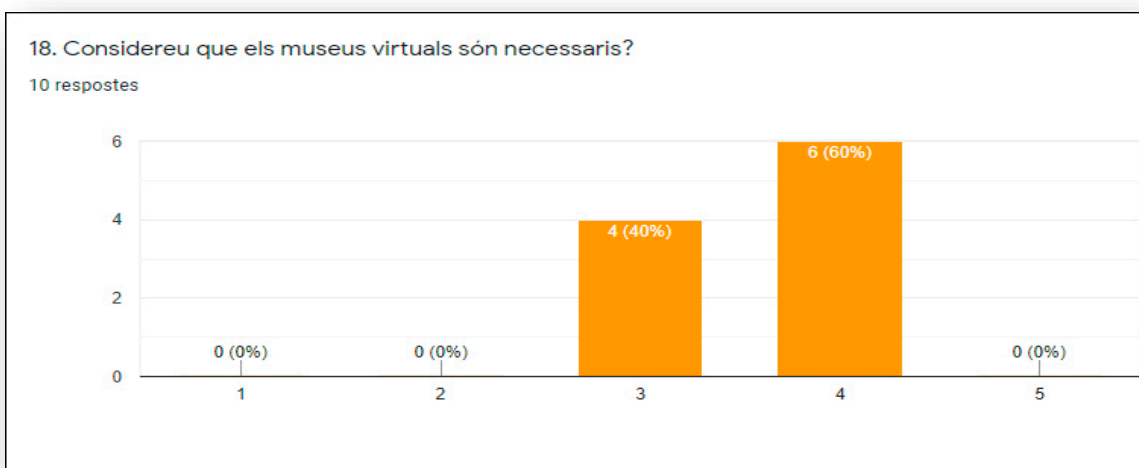
plenament per mitjans electrònics i per la seva interactivitat, és a dir, és imprescindible la participació de l'usuari.

Exposat aquest aclariment sobre la definició de museu virtual, la pregunta 17: *El museu té web pròpia?* tot i que actualment pot semblar molt òbvia, i fins i tot innecessària, s'ha cregut oportú formular-la com a base pels següents interrogants plantejats. Es parteix d'una conjectura que els museus virtuals han d'abordar part de la seva divulgació a través d'una pàgina web gestionada pel mateix museu. El resultat, però va sorprendre al comprovar que encara avui en dia hi havia un museu que no tenira una web pròpia.



Gràfic 17. El museu té web pròpia?

I entrant de ple en la temàtica sobre els museus virtuals, la pregunta número 18: *Consideredu que els museus virtuals són necessaris?* les respostes van ser que en un context com l'actual un 60% considera bastant necessari els museus virtuals mentre que el 40% restant es pronuncia només considerant-los necessaris.

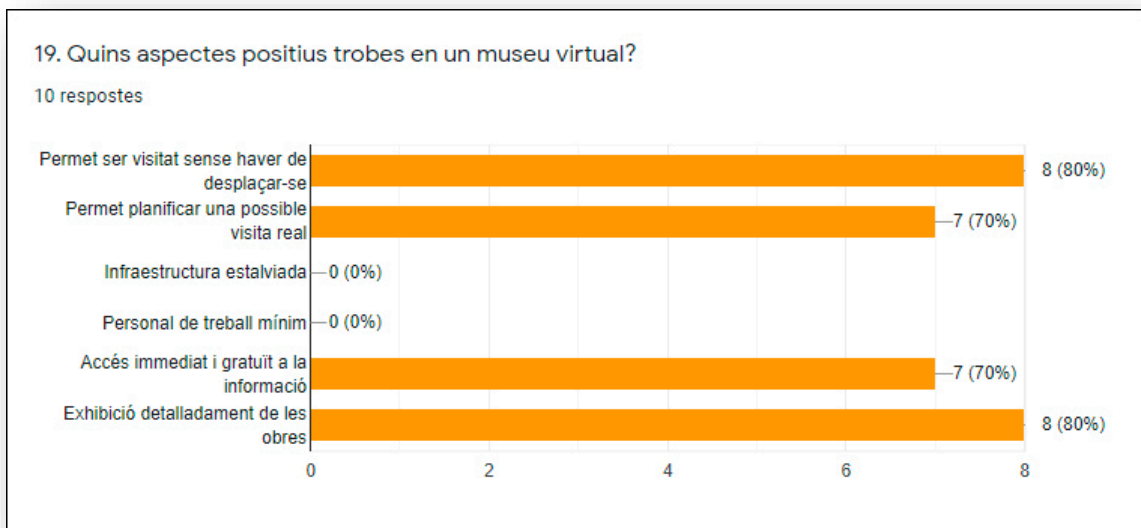


Gràfic 18. Consideredu que els museus virtuals són necessaris?

A la pregunta número 19: *Quins aspectes positius trobes en un museu virtual?* es va donar opció d'assenyalar fins a quatre opcions amb la finalitat d'oferir un bon ventall d'alternatives a triar.

Les opcions van ser:

- Permet ser visitat sense haver de desplaçar-se.
- Permet planificar una possible visita real.
- Infraestructura estalviada.
- Personal de treball mínim.
- Accés immediat i gratuït a la informació.
- Exhibició detallada de les obres.



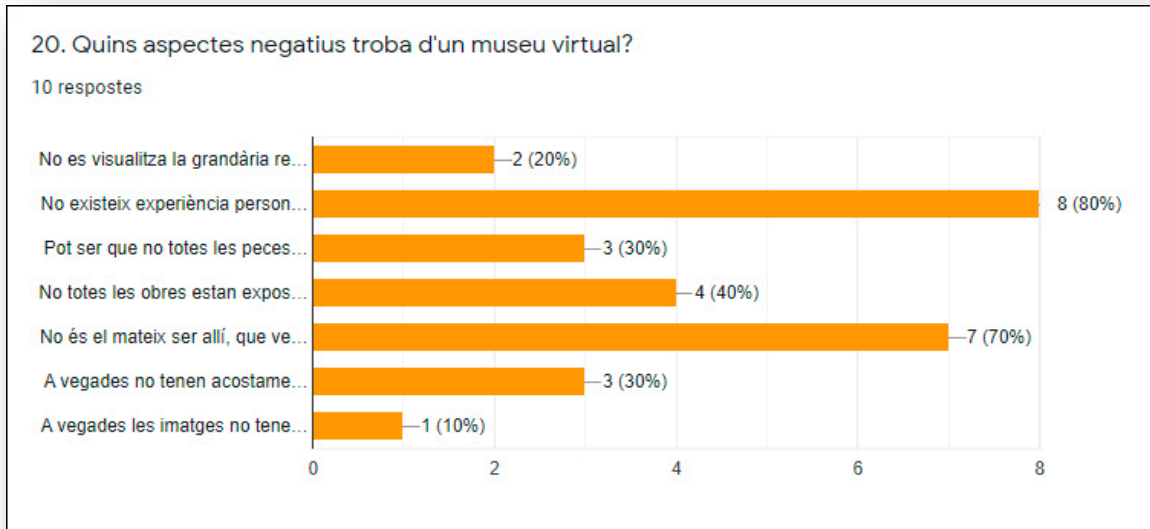
Gràfic 19. Quins aspectes positius trobes en un museu virtual?

Els resultats més seleccionats van ser: *Permet ser visitat sense haver de desplaçar-se* i, *exhibició detallada de les obres*. Les dues opcions van obtenir un 80% d'acceptació. També cal destacar que les respostes: *Permet planificar una possible visita real* i *accés immediat i gratuït a la informació* van sumar un 70% d'aprovació per part dels enquestats.

Però també es va voler facilitar la possibilitat que els enquestats poguessin triar o escollir alguns aspectes que encara ara es consideren negatius o perjudicials a l'hora de valorar un museu virtual. La pregunta número 20 proposava uns arguments contraris: *Quins aspectes negatius troba en un museu virtual?*

- No es visualitza la grandària real de l'obra.
- No existeix experiència personal relacionada amb el viatge a un museu.
- Pot ser que no totes les peces del museu estiguin en el museu virtual.
- No totes les obres estan exposades de forma virtual.

- No és el mateix ser allí, que mirar-ho en un monitor.
- A vegades no tenen acostament de les peces i no les pots veure de prop.
- A vegades les imatges no tenen la mateixa nitidesa que en la realitat.



Gràfic 20. Quins aspectes negatius troba d'un museu virtual?

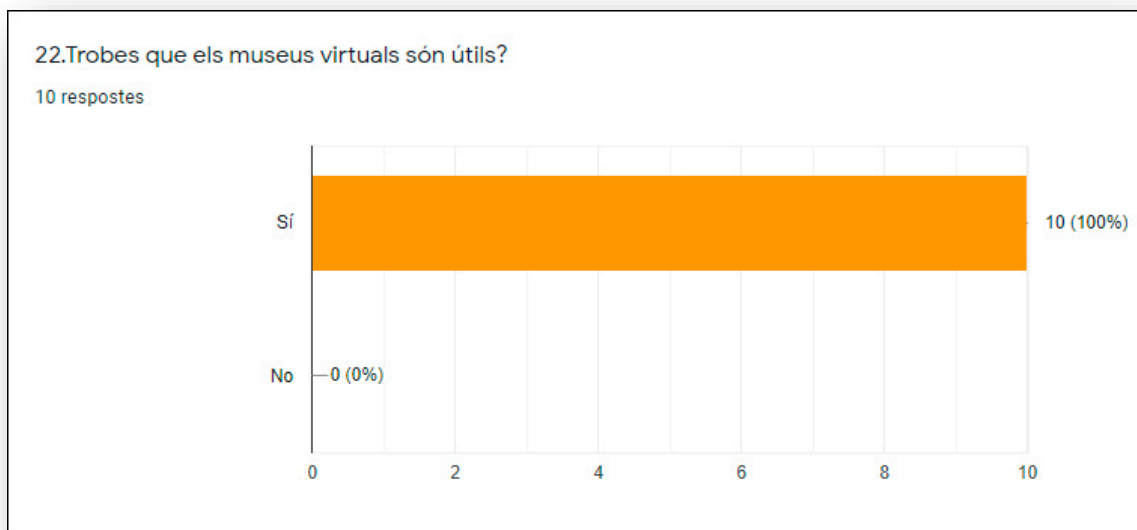
Aquí ja hi va haver una dispersió notable en les respostes. Els enquestats també podien marcar-ne fins a quatre. Els arguments més preferits van ser amb un 80% la incapacitat de poder tenir una experiència personal amb el museu físic. Un 70% creu que no és el mateix ser allí, que mirar-ho en un monitor. Totes les respostes que es proposaven van obtenir algun resultat. Així, un 40% considera negatiu que *No totes les obres estan exposades de forma virtual*. I un 30% veu com a aspectes negatius la impossibilitat de poder fer un acostament de les peces no podent-les veure de prop.

La pregunta número 21: *Quines coses agregaries a un museu virtual? Per què?* Era una pregunta oberta per saber quines mancances creuen els enquestats que hi ha en la virtualització dels museus. Les respostes va ser aquestes:

- Res.
- Un museu virtual és una experiència / servei completament diferent, tot i partir del mateix objecte. El llenguatge és diferent.
- Totes les peces del seu fons hauries d'estar digitalitzades i documentades.
- El museu virtual permet exposar les obres i peces que es troben fora de les sales d'exposició.
- Afegir documentació relativa a les obres.
- Aquesta pregunta és subjectiva, ja que de museus virtuals n'hi ha de moltes menes.
- Una major interacció amb el visitant.

- Precisament la creació de nous relats adaptats a l'entorn virtual que facilitin interactuar i gaudir d'emocions.
- No ho sé.
- Documentació visual relativa a les obres.

La pregunta número 22: *Trobes que els museus virtuals són útils?* Va aconseguir la unanimitat de les respostes. Tots els directors van estar d'acord amb la utilitat dels museus virtuals.



Gràfic 22. Trobes que els museus virtuals són útils?

El qüestionari estava format per 24 preguntes. La darrera, la número 24, era una pregunta oberta que permetia la possibilitat que els directors dels museus de l'àrea del Camp de Tarragona i Terres de l'Ebre poguessin aportar alguna observació. No hi va haver cap retorn ni comentari. Per tant, la pregunta número 23 és la darrera que ofereix resultats per poder analitzar. Es tractava d'una pregunta oberta on es preguntava: *Per què són útils / Per què no són útils?* La segona part de l'enunciat ja quedava automàticament invalidat donat el resultat unànime de l'anterior pregunta. Quedava doncs rebre resultats i propostes sobre la base de la utilitat dels museus virtuals. Aquestes són les contribucions rebudes.

- Sumen.
- Consulta, immediatesa, accés a la informació.
- Són útils per tal de conèixer els seus fons artístics de cara a estudis comparatius.
- Per la meua experiència, en estudis i investigacions els museus virtuals m'han permès un primer acostament i visualització de les peces, en alguns casos ha

estat necessari el desplaçament, en d'altres amb l'exposició virtual n'hi ha hagut prou.

- Una major difusió.
- Tot el que faci arribar a més públics el patrimoni és positiu.
- És una altra manera de difondre, tot i que no substitueixen la presencialitat.
- Perquè han de facilitar la captació de noves audiències si la difusió del patrimoni que es custodia, així com crear relats més transversals i connectats (altres equipaments, països...).
- Són útils per a apropar-se a més públics, però l'experiència és diferent.
- Amplien les possibilitats.

Les entrevistes

Tal i com ja s'ha exposat en l'apartat de descripció de la metodologia empleada, es va posar en marxa una eina metodològica qualitativa, amb la intenció de comprendre com la comunicació i difusió dels museus és viscuda i interpretada per aquelles persones o col·lectius implicats.

Les entrevistes partien un guió establert, és a dir, inicialment tenien semblances a un format d'entrevistes estructurades a partir de les hipòtesis i objectius de la recerca, però també és cert que la intenció era no tancar la porta a una conversa semidirigida deixant-la oberta a explorar un possible diàleg més obert seguint el curs natural de la conversa, perquè en situacions així la informació rebuda encara pot tenir molta més importància.

En aquesta metodologia existeix una relació més perllongada i més flexible amb l'entrevistat, i per tant les dades resultants tenen més profunditat i riquesa de context, fet que significa també un major potencial per a nous coneixements i perspectives.

La recollida de dades s'ha fet mitjançant un enregistrament de l'entrevista a la persona. S'ha utilitzat la plataforma Zoom que permet realitzar videoconferències amb la corresponent possibilitat d'enregistrar la reunió. Posteriorment aquest enregistrament s'ha pogut transcriure recollint tota la informació detallada. L'anàlisi de les dades correspon a les interpretacions i les narracions sobre la realitat estudiada, acostant l'intenció amb el marc teòric presentat.

S'han realitzat dues entrevistes a professionals considerats referents a nivell català i espanyol en l'àmbit de la comunicació dels museus i la seva implicació en les noves tecnologies.

Conxa Rodà de Llanza, apunts biogràfics

Actualment és Co-directora del Postgrau d'Estratègia Digital UOC -Museu Nacional d'Art de Catalunya i Co-directora del congrés CIMED de Museos y Estrategias Digitales

Ha estat Cap d'Estratègia de Comunicació i Transformació Digital al Museu Nacional d'Art de Catalunya (MNAC) del 2012 al 2019.

Ha treballat en comunicació i estratègia digital en l'àmbit cultural durant els darrers vint anys. Ha estat directora de Comunicació a l'Institut de Cultura de Barcelona, on va impulsar, entre d'altres, el Canal Cultura. Responsable del projecte d'Internet al Museu Picasso de Barcelona del 2006 al 2011, va coordinar la renovació del web de la institució i va impulsar-ne les xarxes socials, accions que van ser distingides amb un premi «Best of the Web» als Estats Units.

És especialista en cultura digital, en l'estudi de l'impacte social de la web i dispositius mòbils, i en l'aplicació d'usabilitat i estratègia de continguts. Llicenciada en Filologia, és autora de diversos assaigs que aborden el canvi de rol dels museus en la societat, com "La ansiada redimensión de lo digital: una mirada internacional al impacto del COVID-19 en los museos" (2021) dins l'Anuario AC/E de cultura digital 2021, "Connectar amb visitants i usuaris: comunicació i estratègies digitals" (2021), Associació de Museòlegs de Catalunya, "Digital a museus, ara més que mai" (2020), a NÚVOL, monogràfic de museus, El Museo como Conector (2013) o La hora 2.0 del Museu Picasso de Barcelona (2012), entre d'altres. Actualment és codirectora del Postgrau de Gestió Museística a l'IDEC-Universitat Pompeu Fabra (2010-2015). i va ser membre del comitè internacional del programa Museums & the Web (2009-2019) i codirectora de MuseumNext Barcelona 2012.

Albert Sierra Reguera, apunts biogràfics

Albert Sierra Reguera³⁸ és tècnic especialista de noves tecnologies a l'Àrea de Programes Públics de l'Agència Catalana del Patrimoni Cultural. Fa 15 anys que es dedica a la comunicació del patrimoni cultural i ha impulsat projectes molt diversos, com les webs "Patrimoni.gencat" o "Fotografia a Catalunya", audiovisuals com el del Museu Nacional Arqueològic de Tarragona o projectes singulars com el mapping #Taüll1123 que va codirigir o, l'experiència de realitat virtual #Ullastret3D.

Des del 2014 treballa a l'Agència Catalana del Patrimoni Cultural, primer amb responsabilitats sobre comunicació i noves tecnologies, després en projectes de museografia i des del 2018 dirigint el programa Giravolt de documentació i difusió del patrimoni cultural català en 3D.

³⁸ Albert Sierra Reguera: [Enllaç a LinkedIn](#)

La seva formació acadèmica és d'historiador de l'art i museòleg. Va treballar més d'una dècada al Servei del Patrimoni Arquitectònic en la restauració de monuments com el monestir de Sant Cugat, l'església de Santa Maria del Mar o les esglésies de la Vall de Boí o la Val d'Aran. Ha estudiat tots els vessants possibles de la comunicació on-line, fins i tot la gamificació. Ha escrit articles i ha impartit classes sobre patrimoni, Internet i noves tecnologies a masters i postgraus de diferents universitats. És especialista en creació de continguts culturals, musealització de patrimoni, projectes web, web mòbil, realitat virtual i realitat augmentada.

Exposició de dades obtingudes a les entrevistes

En un inici es va preguntar als entrevistats com estava sent aquest trànsit dels museus cap a la dimensió digital i si la situació de la pandèmia havia accelerat d'alguna manera aquest procés.

En aquest context, Albert Sierra va respondre afirmativament: “Jo crec que sí que ha jugat un paper molt important perquè d'alguna manera ens ha tret el xumet de la boca. Això és una metàfora que faig servir de tant en tant. És a dir, l'arribada del públic a les sales físiques, és el sosteniment i l'objectiu principal del 95% dels museus catalans i del món. I ens han tret el xumet de la boca i ens hem trobat que el contacte amb el públic l'havíem de fer per un canal que sabíem que existia, que el fèiem servir, però que sempre havia tingut un caràcter secundari”.

Per a Conxa Rodà la transició cap a aquesta dimensió digital en general ha estat molt lenta. Així i tot, sí que creu que la situació d'emergència sanitària ha servit també com a accelerador: “El trànsit cap a la dimensió digital dels museus ha estat molt lent. En general, aquest transit, dins del sector cultural ha estat lent i els museus hem estat a la cua de la de la lentitud. Ara, amb aquesta acceleració, crec que tothom és conscient de la importància de la dimensió digital”.

Per a Rodà és important que la part digital tingui una dimensió totalment transversal: “Vull pensar que no és un afegit a posteriori, sinó que es va integrant als projectes perquè realment té una dimensió totalment transversal. No hi ha cap feina del museu que quedi exempta de la taca digital”.

El tècnic en noves tecnologies Albert Sierra, en aquest sentit, és mostra una mica més pessimista: “Crec que sí que haurà canviat coses, Això no obstant, haurà canviat coses en institucions que ja tenien aquesta intenció de canvi. Els que són una mica refractaris ho han fet a contracor, i ara tornen allà on estaven. Tant el museu com altres entitats de

patrimoni cultural han vist la seva vocació digital i segueixen fent coses en digital. Se'ls han obert els ulls en aquest canal i n'hi ha d'altres que segueixen pensant que el digital serveix per portar gent a les sales, i jo crec que és un error”.

Interrogats els entrevistats sobre la bidireccionalitat de les noves tecnologies, en el sentit que els visitants i usuaris volen indicar als equipaments quins són els seus interessos i preocupacions, es va demanar quines podrien ser unes bones estratègies en l'entorn digital per poder atraure aquest públic cada cop més creatiu i exigent.

Sierra va donar dos exemples d'institucions museístiques que per a ell encertaven en l'estratègia: “Jo diria que possiblement el que més m'agrada és com estan treballant la gent del Museu de la Vida Rural de l'Espluga de Francolí. Tenen des de cursos de cuina d'herbes del camp a milers de coses que estan totalment arrelades, mai millor dit, amb la seva comunitat de suport que, una és geogràfica, però que també en tenen de dispersa. El fet de presentar la pagesia o el món rural, no com una cosa endarrerida respecte a la ciutat, sinó com una proposta total i absolutament vàlida pel segle XXI. Aquests dos exemples són els que més em criden l'atenció. Després hi ha el Centre de Cultura Contemporània de Barcelona (CCCB) que també l'encerten cada vegada que obren la boca i que, per exemple, tenen una activitat *online* molt bona, molt ben feta”.

Rodà, va voler oferir una pauta a seguir per aconseguir aquests objectius estratègics. Per a Conxa Rodà: “Diversificar, augmentar la qualitat dels continguts, fomentar la participació i conèixer els públics crec que poden ser uns bons ingredients per poder connectar amb els públics”.

L'experta en comunicació de museus va voler desenvolupar aquests quatre conceptes:

- Cal diversificar en formats, en dispositius i amb continguts. Fins on permetin els recursos del museu. Llavors ja serà el públic qui triarà quan i com es connecta amb els museus i quins continguts consumeix.
- Un altre dels aspectes a tenir en compte pels museus en el moment de plantejar estratègies seria posar molta atenció a la qualitat dels continguts. Els usuaris dels museus esperen una qualitat i s'estan tornant cada cop més exigents amb les seves demandes. És necessari augmentar la qualitat en els continguts i també amb la tecnologia que es fa servir. La qualitat és bàsica.
- Cal també obrir-se a la participació. Cada vegada als públics els agrada més poder participar i poder dir la seva per aconseguir aquesta comunicació en dos sentits. Ja no pot ser només el museu que vagi emetent continguts sinó que ha de ser una cosa bidireccional o, encara millor, multidireccional, entre els mateixos visitants i obrir-se a la participació global.
- Conèixer millor el públic ha d'esdevenir un component estratègic per poder adequar millor l'oferta i continguts. Cal saber què els interessa, què necessiten,

com es comporten aquests públics a les xarxes i plataformes dels museus. També en l'espai físic.

També es va voler conèixer l'opinió dels dos entrevistats sobre la tendència en la creació d'una museografia més participativa i interactiva, on la responsabilitat de la gestió del coneixement no es limita al museu sinó que s'estén a les comunitats i a les persones? I, en aquest sentit, es van demanar arguments perquè els museus puguin aconseguir visites prèvies digitals, visites físiques i després postvisites també de forma digital, és a dir, per allargar l'experiència i arribar a esdevenir museus 3.0 o fins i tot 4.0.

Albert Sierra creu que cal donar pas a noves generacions de museòlegs i tècnics amb una visió més actual de les possibilitats tecnològiques aplicables als diferents relats dels museus catalans, i ho va voler evidenciar amb un exemple molt aclaridor: “Jo crec que ens hem de replantejar des de zero, i probablement no som la gent de la nostra generació els que hem de fer-ho, sinó gent molt més jove, dues generacions o tres per sota, la relació amb els públics, perquè nosaltres encara hem viscut en un món on les relacions analògiques són reals i les relacions digitals són impostades.

Això la gent jove no ho viu així. La gent que ha nascut en el món digital viuen les relacions digitals d'una manera real. Un exemple, ara que al cinema tornen a fer *Matrix*³⁹, en una entrevista de promoció amb el protagonista, Keanu Reeves, explica *Matrix* a una noia jove adolescent de 13 o 14 anys. Li explica que hi ha un món real. Li fa veure que el personatge principal viu en un món que no és real... però depèn de com ho veu, pot veure el món real o el món virtual, etc. Llavors la noia li pregunta quin interès hi ha en saber si és real o no és real aquest món on viu? És a dir, per començar ja no entenia o no li feia falta la premissa món real/món no real”.

Conxa Rodà va fer referència a exemples de com els públics poden participar en primera persona en una museografia més participativa i interactiva: “És cert que els museus han de vetllar pel rigor científic, Així i tot, ja hi ha experiències d'obrir la participació al públic, per exemple, en la selecció de peces per muntatges d'exposicions temporals.

És evident que prèviament hi ha un treball de curació per part dels conservadors seleccionant unes peces determinades, però després els usuaris acabaran fent la selecció final. En aquest sentit, ja hi ha experiències. Per exemple, una de recent és la

³⁹*The Matrix Resurrections*: És una pel·lícula d'acció i ciència-ficció de 2021. [Enllaç al recurs](#)

que va portar a terme el *Museo del Traje* a Madrid via Instagram va obrir la possibilitat que els usuaris seleccionessin peces per una exposició.

Incorporar al relat del museu testimonis orals de visitants, experiències viscudes. En fi, hi ha diferents possibilitats. Cert que encara no està molt estesa aquesta actitud oberta dels museus, però ja hi comencen a haver referents que s'han obert a la participació”.

En aquest moment de l'entrevista es va parlar de si els plans virtuals dels museus també poden desenvolupar-se de manera híbrida. No es tractaria només de donar possibilitat de fer arribar art des d'un extrem físic i un altre en línia, sinó fusionar-los tots dos. En aquest sentit, es va preguntar si es veia necessari apostar per aquest punt de partida híbrid amb possibilitat d'interactuar en l'espai físic i també en l'espai digital i fins i tot facilitant recursos per una post visita virtual?.

Rodà, va argumentar que ara coma ara ja no es concep una conferència o qualsevol esdeveniment presencial que no estigui transmès en *streaming* i els usuaris puguin connectar-se. Per a Rodà: “L'híbrid ha arribat per quedar-se, però moltes vegades no tenen per què ser uns camins confluents, sinó que poden ser uns camins paral·lels. Per exemple, les exposicions poden tenir un vessant en l'exposició presencial física al museu, però després l'exposició virtual no té per què ser la translació exacta sala per sala i un recorregut lineal, sinó que precisament el digital ens permet saltar-nos totes les fronteres i espais de temps on podem ajuntar peces que físicament estan separades. Aquí hi ha molt a millorar. En les exposicions virtuals s'ha de permetre poder fer una navegació fragmentada, fins i tot començant pel final, si es vol. Oferint un menú temàtic que permeti navegar d'una altra manera, incorporant evidentment totes les possibilitats del digital, vídeos i àudios, etc.

Per descomptat, crec que també falta incorporar més mediació digital dintre de les sales. Hi ha molts museus que encara practiquen una seqüència d'un quadre o una escultura darrere de l'altra. Està molt bé preservar i facilitar la possibilitat de contemplar l'art sense interferències, però els museus també han de poder oferir sistemes per enriquir l'experiència d'usuari sigui via mòbil o per un interactiu. Augmentant les capes d'informació els visitants podran aprofundir el coneixement. Crec que sí que ens falta molt encara millorar en mediació digital dintre de les sales”.

A continuació es va voler entrar a parlar de la relació entre els museus i el món educatiu. En els últims anys, els museus han adoptat enfocaments innovadors per a oferir un aprenentatge amable fora de l'aula i més enllà del pla d'estudis basat en l'educació formal.

Es va preguntar si l'ús de tecnologies digitals per a l'aprenentatge es correspon amb la demanda de noves maneres d'interactuar amb el patrimoni cultural enfocat en aquest cas a l'àmbit escolar?. I també es va voler aprofundir en com cal reorientar l'oferta pedagògica dels museus perquè respongui a les noves necessitats dels docents emmarcats en el terreny digital?.

Conxa Rodà va posar com a exemple el Museu de la Vida Rural de l'Espluga de Francolí: "Un bon exemple el trobem en el Museu de la Vida Rural de l'Espluga de Francolí, que és un referent en molts sentits. La seva directora, Gemma Carbó explicava que a l'hora de dissenyar el programa educatiu del museu, i oferir-lo a les escoles ho van fer de manera conjunta, és a dir, es van preguntar com el museu podia ajudar a desenvolupar el currículum escolar i conjuntament van desenvolupar el programa educatiu. Això em sembla que és un exemple fantàstic i una bona manera de treballar. Un altre model de com els museus poden actuar amb la comunitat educativa per donar-li un millor contingut i oferir millor servei".

També va apuntar la necessitat de treballar conjuntament la presencialitat de manera virtual dels tècnics dels museus a les aules escolars, amb la transmissió de vídeo en *streaming* de classes i continguts fets en directe des dels museus i que els alumnes tinguin l'oportunitat de visionar-los a classe i participar i interactuar de manera activa.

Sierra va ser més rotund amb aquesta relació Museu-Escola: "El 70%, sent generosos, són visites rutinàries amb una pauta que el professor no en vol ni sentir a parlar de res que no sigui col·locar els nens allà i punt, i el museu no vol sentir a parlar de res més que els nens entrin per un costat surtin per l'altre i que hagin deixat 3 duros i poder comptabilitzar les visites. Ja et dic, siguem generosos i diguem que només és el 70%".

També va voler parlar del 30% restant, i aquí ja es va mostrar més esperançat i optimista: "Posteriorment, hi ha un altre 30% que és molt interessant i que quan funciona aquesta relació *one-one* surten coses molt bones. Jo ho conec per activitats professionals i personals també. A l'institut on han anat els meus fills, que és d'aquí de Barcelona, on fan Batxillerat artístic, fan uns projectes fantàstic amb la Fundació Miró i amb el Museu d'Art Contemporani de Barcelona (MACBA). Això passa perquè a les dues bandes hi ha gent que té ganes de fer coses junts. Ni en els museus ni a les escoles hi ha sempre aquesta voluntat d'establir alguna cosa més que una relació comercial. Quan hi és, quan hi ha aquestes ganes de construir junts, ganes i l'oportunitat, perquè evidentment tots van sobresaturats i a un costat i a un altre i no s'arriba a fer el que hauríem de fer. Això ja ho sabem, però n'hi ha que anant igual de carregats s'hi posen una hora més i hi fan activitats que estan superbé i que tenen un resultat boníssim".

D'altra banda, del resultat de les entrevistes es pot inferir que cal abordar l'estratègia digital de manera integral, acostant el departament de comunicació a la resta de seccions. Però en molts museus encara ara estan traçant plans de comunicació. En d'altres la part de comunicació no depèn directament dels mateixos centres. En un entorn canviant de consum massiu requereix una adaptació constant i replantejar noves estratègies de comunicació. És important també reflexionar sobre els nous perfils professionals que requereix aquesta nova era digital i que cal començar a incloure en els museus.

L'enunciat de la pregunta va ser aquest: Els museus moltes vegades tenen personal que no disposen dels coneixements necessaris i de les eines que cal utilitzar, falta formació i recursos. Com lluitar contra això?

Albert Sierra va aprofundir en la situació actual pel que fa a la situació dels treballadors dels museus en l'àmbit català i també espanyol. "Les plantilles actuals dels museus en aquests moments estan a la meitat del que haurien de tenir en un país del sud d'Europa. Estem millor que Àfrica?, segurament millor que la majoria de països de l'Àfrica, però, en canvi, a Anglaterra o Escòcia hi ha ofertes de feina. La gent pot entrar a treballar als museus. Això és la normalitat que es pugui entrar a treballar a un museu. Nosaltres ja ens n'hem oblidat perquè fa deu anys que això no existeix, però el normal és que si un museu necessita un *community manager*, l'hauria de poder contractar i ara no el pot contractar. No és normal que els museus hagin de contractar per les seves activitats educatives a una empresa externa. Això no és normal. Això ho hem assumit, però no és normal ni és bo, perquè llavors no pots contractar la mateixa empresa tres vegades seguides. Vull dir que tot està preparat per desmuntar el sector públic. Tots són formes de contractació que obliguen a estar pràcticament en la clandestinitat amb aquest model d'administració pública".

Sierra va afegir: "La meua opinió és que en els museus catalans caldria prejubilat tots els majors de 55 anys. Quan dic això hi ha companys que em diuen que sí, que tinc raó i altres que s'enfaden. Però en la meua opinió ja anem tard. En els museus haurien de fer el mateix que s'està fent en les grans corporacions BBVA, Caixabank... estan jubilant a tots els treballadors grans i contractant gent jove del segle XXI. Els museus haurien de fer exactament el mateix. Jo hauria d'estar prejubilat. No pot ser que una persona de la meua edat segueixi sent un referent en noves tecnologies en el sector dels museus. Si jo soc un referent, és que hi ha una disfunció. Hi hauria d'haver tècnics d'una o dues generacions per sota meu que estiguessin fent el que jo faig, i això no existeix. I això és una disfunció molt greu".

Va finalitzar la intervenció manifestant el perill de desconexió dels museus amb la societat, ja que es necessita l'entrada de nou talent amb una convivència de normalitat en la dimensió digital: "Els museus anem molt malament si no es fa res i, per desgràcia, no es farà res tal com ha quedat palès en una conferència a la qual avui mateix he assistit. En deu anys s'haurà produït una desconexió brutal de la societat amb el patrimoni perquè, entre altres coses, la nostra imatge externa és de ser súper conservadors, amb la qual cosa el talent i la innovació fuig del sector del patrimoni. Aquest talent que nosaltres volem no el paguem bé ni oferim bones condicions laborals i tampoc els sabem atraure amb projectes atractius. En conseqüència el patrimoni quedarà en molt mal lloc. Jo soc molt pessimista".

Per la seva banda Conxa Rodà va defensar integrar de forma clara l'àrea de comunicació a l'estratègia global: "Jo el que crec és que l'estratègia digital ha d'estar totalment integrada, dins de l'estratègia global. Més ben dit, si el museu té un pla estratègic cal pensar com a través del tema digital podem arribar a aconseguir aquests objectius globals marcats en el pla estratègic. Com podem alimentar la missió del museu. Un exemple el tenim en el Museu Nacional d'Art de Catalunya (MNAC). Es va fer un pla estratègic amb cinc eixos, i cada un dels cinc eixos està destil·lada la seva dimensió digital.

Pel que fa a la comunicació cal dir que encara hi ha museus que ho tenen una mica separat. Potser també perquè els perfils del personal que hi treballa són molt diferents i, per tant, jo primer recomanaria fondre absolutament la comunicació digital amb l'analògica amb una sola línia comunicativa del museu.

Quins problemes hi ha, aquí?. En molts casos falta de formació del personal. Els museus tenen molt de coneixement acumulat sobre els seus continguts, però potser no són tan experts en com narrar aquests continguts, com fer la translació digital d'aquests coneixements i aquests continguts. Això també requereix un aprenentatge i una experiència.

Després també és veritat que hi ha llocs on la comunicació o els perfils a les xarxes socials no són gestionades directament només des del museu, sinó que estan inserits en un marc més ampli com pugui ser un Ajuntament, una Diputació, o un Consell Comarcal, aquesta circumstància es dona tant aquí com a la resta d'Espanya. Els museus no tenen autonomia per crear un perfil propi a la xarxa i estan dintre del perfil de l'ajuntament. Això és una qüestió greu perquè afecta molt directament a la visibilitat que pot tenir aquell museu. Els usuaris estant molt interessats a saber sobre un museu d'art, però els interessa zero tota la resta de continguts que l'ajuntament pugui estar emetent, i aquí es perd força i visibilitat desanimant als usuaris. Jo crec que sí que la comunicació és important que estigui dirigida

i coordinada des del mateix museu, al marge que tingui o no departament d'educació o comunicació. Al nostre país hi ha museus molt petits en que una mateixa persona fa comunicació, educació, activitats... Jo crec que hauria de tenir autonomia absoluta per dirigir la seva comunicació”.

Ara, més que mai, s'espera que el personal del museu produeixi diferents tipus de contingut digital: vídeos, fotos i textos per a plataformes digitals, xarxes socials o blogs. Això involucra no sols al personal de comunicació digital, sinó a tot el museu, des dels recepcionistes fins als museòlegs i curadors.

Es va plantejar com lluitar contra la falta de formació i la falta de recursos que pateixen d'una forma endèmica molts museus catalans. Rodà creu molt interessant el concepte d'involucrar tot el personal del museu, ja que ella mateixa fa anys que defensa aquest argument, i per això demana actuar en la formació de manera que abasti a tot el personal del museu: “Gràcies a la pandèmia s'ha vist fet una realitat durant els mesos de confinament. Gairebé tothom del museu es va posar a crear continguts digitals. Conservadors que mai havien escrit pel blog, que mai havien fet un vídeo, anaven explicant la col·lecció des de casa, i això va ser fantàstic, perquè va ajudar a entendre clarament que el digital és cosa de tots. I això ja no té marxa enrere i això anirà creixent i millorant. Ara bé, al costat d'això sí que es produeix que hi ha una falta greu de formació. No tothom sap gravar o editar un vídeo o fer fotos de qualitat o construir una narrativa digital l'storelling digital. I, per tant, aquí fa falta formació. No solament a la gent específica del departament de comunicació, sinó que és necessari formar tots els departaments de museu en totes aquestes habilitats de comunicació digital”.

Rodà també afegiria formació en analítica de dades. És molt important saber quines dades cal recollir i saber-les interpretar per poder prendre decisions informades i no intuïtives només. Cal saber la potencialitat d'eines com poden ser Google Analytics i Google Data Studio. I defensa una política de formació en habilitats més transversals de comunicació oral, de tècniques de negociació, de gestió d'equips, saber fer multitasca o saber gestionar conflictes el que se'n diu els *power skills*⁴⁰.

En aquest aspecte va assenyalar de forma directa la responsabilitat de les administracions: “Aquí tenen molta responsabilitat les administracions públiques. Difícilment un museu petit podrà desenvolupar un pla de formació integral per tot el seu personal. Primer, per falta de

⁴⁰ Power Skills: Són habilitats que estan relacionades amb el treball en equip, l'empatia o l'escolta activa, i que es consideren bàsiques i necessàries per al desenvolupament dels treballadors.

recursos i segon, potser per manca de temps. És possible que no tingui el coneixement necessari per dissenyar un pla, però, en canvi, els Consells Comarcals, les Diputacions, els Ajuntaments, les Direccions Generals de Patrimoni, crec que aquí tenen una tasca important a fer en formació i aquí puc citar un exemple molt bo. La direcció general de patrimoni del País Basc l'any passat va fer una formació en digital que la va oferir gratuïtament a tots els museus que estaven en el registre del País Basc. Això és un bon exemple, jo no conec que existeixi una formació integral de mesos oferta als professionals de museus d'aquí a Catalunya i això és una mancança considerable”.

Relacionat amb aquest aspecte, Conxa Rodà ha realitzat recentment un gran recull recopilatori, sota el títol *Digital profiles / skills in Museums today*⁴¹ on mostra una gran compilació d'exemples d'ofertes d'ocupacions digitals en museus i de les competències digitals demandades. Aquesta relació tant és vàlida per a museus com per altres organitzacions culturals en procés de transformació digital, i fins i tot per a les administracions públiques i les universitats.

El document conté llistats, gràfics i extractes/cites sobre:

- Departaments reals / treballs en museus
- Exemples d'ofertes de treball digitals i requisits
- Habilitats necessàries (i escassetat d'habilitats digitals)
- Testimoniatges de professionals de museus
- Panorama de treball post COVID-19

Avui hi ha una forta necessitat de les *power skills* transversals en comunicació i col·laboració interdepartamental. Els museus ja no poden funcionar en compartiments estancs. Per tant, la creació d'equips i les actituds de treball en equip són crucials. La capacitat en tecnologia digital, idiomes estrangers i habilitats de treball en equip serà requisit bàsic per a qualsevol lloc de treball.

En l'article que (Armstrong 2016) titula *The Emergence of the Chief Digital Officer in Cultural Institutions* ja defensa la creació d'un càrrec de director digital capaç d'impregnar totes les àrees dels museus: “Per competir en aquest entorn cada cop més desafiament, els museus estan redefinint la seva estratègia per assolir la seva missió i estan experimentant amb tecnologies digitals que permeten una implicació més profunda del públic i una millor comprensió dels seus usuaris. Els alts càrrecs executius, com ara el director digital, han de saber aprofitar al màxim la força de la dimensió digital”.

⁴¹ *Digital profiles / skills in Museums today*: recopilatori d'exemples d'ofertes d'ocupacions digitals en museus i de les competències digitals demandades. [Enllaç al recurs](#)

DISCUSSIÓ DE RESULTATS I CONCLUSIONS

Conclusions dels objectius generals

Els objectius generals marcats a l'inici del treball eren analitzar de quina manera els museus de la Xarxa Territorial de Museus de les Comarques de Tarragona i de les Terres de l'Ebre estan incorporant les tecnologies 2.0 a les seves estratègies de comunicació i en la promoció de les seves exposicions i activitats culturals. Una nova dimensió que suposa uns nous reptes.

Es constata que els museus de la Xarxa Territorial de Museus de les Comarques de Tarragona i de les Terres de l'Ebre tenen interioritzat i assumit que per una bona gestió del patrimoni és necessari incloure una nova dimensió digital. Han actualitzat i millorat les seves accions en relació amb les tecnologies de la comunicació i les xarxes socials. Utilitzen Facebook, Twitter i Instagram, i YouTube, tot i no ser una xarxa social a l'ús, l'utilitzen 6 de cada 10 museus. Els museus saben arribar a l'usuari amb continguts i programes que responen a necessitats i interessos dels seus visitants, les comunitats, o de la societat en conjunt, i ho fan oferint des d'informació de serveis, l'agenda d'activitats, però també fent aportacions d'acord amb el relat del museu i moltes vegades ho fan amb la inclusió de contingut multimèdia.

En els seus propòsits de futur envers les xarxes destaca la intenció de generar contingut de qualitat, dissenyar un pla estratègic de comunicació i avançar en l'àmbit digital de manera prioritària.

També hi ha un consens unànime quan es va preguntar sobre la utilitat dels museus virtuals. Les respostes a les preguntes relacionades amb aquesta temàtica van ser totes de caràcter positiu. El museu virtual tracta de fomentar l'activitat mental i emocional de l'usuari mitjançant la interacció i intervenció. Per aquest motiu, l'explotació del museu virtual com a recurs didàctic, requereix la programació d'estratègies metodològiques per a desenvolupar actituds i valors. L'accés col·lectiu a la informació i la visualització de peces històriques, que poden estar o no exposades de manera física en el museu real és sempre un avantatge a destacar conjuntament amb la capacitat que tenen els usuaris de generar interaccions amb el museu mitjançant visites guiades virtuals, fòrums o xats. En definitiva, els recorreguts en 360° per les sales dels museus que els usuaris poden fer a través de les pàgines web dels museus també s'han d'entendre com a elements amb molt de potencial per atraure visitants físics.

S'ha volgut també marcar com a objectiu exposar els principals reptes estratègics digitals en comunicació i difusió. Un cop amb les dades de l'enquesta a la mà, i també l'opinió de persones referents en el món de la comunicació i noves tecnologies aplicades als museus, la conclusió és molt clara i eloqüent. Cal afrontar l'estratègia digital d'una manera integral, això va més enllà de disposar d'una pàgina web i unes xarxes socials més o menys actives. La finalitat és inocular la digitalització a totes les artèries de l'organització. És fonamental que quedi integrada en tot l'equipament museístic. Conxa Rodà va estar contundent en aquest sentit, i deia: "Jo el que crec és que l'estratègia digital ha d'estar totalment integrada, dins de l'estratègia global. Més ben dit, si el museu té un pla estratègic, cal pensar com a través del tema digital podem arribar a aconseguir aquests objectius globals marcats en el pla estratègic. Com podem alimentar la missió del museu".

Cal tenir present que l'assentament de les tecnologies mòbils ha afavorit que la difusió envers la ciutadania circuli en ambdós sentits, de manera que les persones poden indicar als equipaments quins són els seus interessos i preocupacions. La realitat és que l'objectiu principal del museu s'ha redirigit cap als públics, i aquests públics no vindran sols al museu. És en aquest sentit que Conxa Rodà ens parla de quatre aspectes bàsics per implantar l'estratègia digital per fer difusió en el museu:

- Diversificar en formats, en dispositius i en continguts.
- Posar molta atenció a la qualitat dels continguts.
- Obrir-se a la participació.
- Conèixer millor el públic

Aquestes quatre propostes estratègiques han de permetre i facilitar el treball en aquest entorn digital, que cada cop més ha d'estrar integrada en totes les accions dels museus. Es tracta d'un canvi cultural intern que ha de travessar a la institució en el seu conjunt, per al que és necessari traçar una estratègia que involucri tota l'organització.

Per poder aconseguir aquesta integració cal formar el personal dels museus i aquí, com diu Conxa Rodà, tenen un paper molt important les administracions: "Tenen molta responsabilitat les administracions públiques. Díficilment un museu petit podrà desenvolupar un pla de formació integral per tot el seu personal. Primer per falta de recursos i segon potser per manca de temps, o coneixement per dissenyar un pla, però en canvi els consells comarcals, les Diputacions, els Ajuntaments, les Direccions Generals de Patrimoni, etc. Crec que aquí tenen una tasca important a fer en formació".

Conclusions dels objectius específics

La identitat corporativa és un element essencial en la comunicació de les institucions culturals, i especialment al sector dels museus. Els museus cada cop més tenen la imperiosa necessitat d'assumir la seva identitat com a marca. El Museu de Reus és una marca identificada, coneguda i respectada per la ciutadania de Reus, que no cal perdre ni emboirar dins d'unes sigles que el que realment provoquen és una clara invisibilitat del mateix museu i del patrimoni que conserva.

A Reus després de la fusió dels organismes autònoms Institut Municipal de Museus de Reus (IMMR) i l'Institut Municipal d'Acció Cultural (IMAC) sota la nomenclatura Institut Municipal Reus Cultura (IMRC), les funcions de comunicació i difusió des d'un primer moment van quedar lligades a les de l'àrea de Cultura de l'Ajuntament de Reus, al seu torn supeditada a les directrius de la Direcció de Comunicació Corporativa d'Alcaldia, i d'aquesta manera la mateixa àrea assumia la política comunicativa de tot l'IMRC, però recentment aquesta figura ha desaparegut i aquest servei ha quedat integrat dins de l'àrea de Comunicació Corporativa de l'Ajuntament de Reus.

Per al museu de Reus tant en un primer moment, quan les accions comunicatives depenien de l'àrea de Cultura com en l'actualitat que depenen exclusivament de l'àrea de Comunicació Corporativa ha suposat una pèrdua total de visibilitat, i la marca Museus de Reus ha desaparegut diluïda sota una gran política de comunicació municipal.

Tal com es va mostrar a l'exposició de resultats, la hipòtesi de treball de la qual es partia ofereix un resultat clarificador. Les respostes de la resta de museus al plantejament de la pregunta: *El vostre museu està present a les xarxes socials amb perfil propi?* Va ser demolidora. El 90% dels museus treballen la comunicació a través de les xarxes socials des de perfils propis, mentre que el 10%, un de cada deu no. Aquesta anomalia és fonamental per entendre l'aïllament a què està sotmès el Museu de Reus.

La clau de l'èxit en les estratègies de màrqueting i comunicació en l'entorn digital està en la segmentació de públics. Les eines d'analítica de dades permeten l'observació de tendències i la fragmentació de les estratègies, fet que possibilita actuar sobre els públics específics de cada acció, garantint la focalització de l'estratègia i assegurant, a priori, que ens dirigim al públic adequat.

Hi ha també una altra resposta important relacionada amb la fidelització. Quan es preguntava als directors dels museus de la Xarxa Territorial de Museus de les Comarques de Tarragona i de les Terres de l'Ebre: *Quina ha de ser la prioritat en la comunicació i difusió?* El que es va poder certificar, és que un 60% de les respostes veuen una prioritat

construir marca. És destacable que els museus vulguin defensar i actuar sobre la seva pròpia marca. El cas del Museu de Reus, amb la desaparició de la seva, surt molt malparat en opcions de visibilitat. La identitat corporativa és un element essencial en la comunicació de les institucions culturals, i especialment al sector dels museus. Un altre resultat significatiu és que hi ha un 60% de respostes que consideren prioritari “generar connexions”, mentre que la fidelització obté un 40%. Aquestes dues dades són rellevants, pel fet que en aquesta nova dimensió digital la segmentació d'un públic fidel i que s'interessa pel patrimoni genera connexions, i aquestes connexions poden acabar sent fidelitzacions. I les fidelitzacions permeten la visibilitat de la marca.

Probablement les multinacionals Coca-cola i Nestlé, les més grans i amb més èxit en el món dels refrescos i l'alimentació, tinguin els millors talents en màrqueting treballant per a ells. Les seves campanyes mundials de comunicació i difusió han estat reconegudes en prestigiosos certàmens publicitaris. El març de 1991, els dos consorcis multinacionals, van unir les seves forces per a crear Coca-Cola Nestlé Refreshments Company (CCNR). La *joint venture*⁴² com les seves fundadores, havia d'estar entre les més reeixides del seu temps. Posteriorment, el nom comercial va passar a ser Beverage Partners Worldwide.

Cap de les seccions de màrqueting de les dues multinacionals va proposar als seus consellers delegats o consells d'administració eliminar cap de les seves marques. Una qüestió que comparteixen tots els experts en *branding*⁴³, és que cal protegir la marca, tant si s'ha creat una estratègia específica encertada com si no.

Hi ha altres aliances estratègiques (Ebay-Paypal, Nokia-Siemens, Sony-Ericsson, McDonald's-Coca-Cola, Hisu-Pfizer, Bosch-Finish, El Corte Inglés-Starbucks). En els seus objectius no figura la desaparició de cap marca.

A l'entrevista que se li va fer a Conxa Rodà explicava: “Hi ha llocs on la comunicació o els perfils a les xarxes socials no són gestionats directament només des del museu, sinó que estan inserits en un marc més ampli com pugui ser un Ajuntament, una Diputació, o un Consell Comarcal, aquesta circumstància es dona tant aquí com a la resta d'Espanya. Els museus no tenen autonomia per crear un perfil propi a la xarxa i estan dintre del perfil de l'ajuntament. Això és un problema greu perquè afecta molt directament a la visibilitat que pot tenir aquell museu. Els usuaris estant molt interessats a saber sobre un museu

⁴² Joint venture: Una empresa conjunta, aliança estratègica o aliança comercial o consorci.

⁴³ Branding: És un anglicisme emprat en màrqueting que fa referència al procés de fer i construir una marca.

d'art, però els interessa zero tota la resta de continguts que l'ajuntament pugui estar ementent i aquí és per on perden força i perden visibilitat i desanimen als usuaris. Jo crec que sí que la comunicació és important que estigui dirigida coordinada des del des propi museu, al marge que tingui o no departament d'educació comunicació. Jo crec que hauria de tenir autonomia absoluta per dirigir la seva comunicació”.

Un altre objectiu específic que ens havíem marcat era la defensa que l'àrea de comunicació ha de treballar des de dins del propi organigrama de funcionament de la institució. Avui dia la comunicació és una eina estratègica fonamental dins de qualsevol organització. Caldrà definir i establir les polítiques i les estratègies en comunicació i difusió que incloguin totes les dimensions del museu. Assumir el control i la planificació desenvolupant tot un seguit d'estratègies de relacions públiques, relacions amb els mitjans i relacions amb els públics. És necessari enfocar la comunicació com una part i situar-la dalt de l'estratègia organitzativa.

Els plans de comunicació integrals cal centrar-los en assolir que els museus incorporin la comunicació com a acció estratègica i transversal. Dotar-los de més recursos econòmics i humans per poder-los executar en tota la seva dimensió. Per a poder posar en pràctica aquesta estratègia cal marcar uns objectius que passin clarament, en primer lloc, per identificar les mancances i les deficiències comunicatives. I a partir d'aquí és necessari traçar una identitat corporativa, fer estudis de públics, obrir i gestionar canals de comunicació i fer evolucionar constantment aquest pla segons les necessitats comunicatives i aprofitant sempre l'aparició de noves eines tecnològiques.

És necessari, doncs, revertir la sensació que els museus duen a terme moltes activitats adreçades als públics, però no aconsegueixen comunicar-les adequadament. Cal arribar als diferents col·lectius i per fer-ho cal utilitzar diferents estratègies que convé que estiguin definides en el pla de comunicació propi del museu.

És fonamental que la comunicació dels museus, per un costat, augmenti els seus esforços en explicar el museu a través de les accions que acompanyen cadascuna de les activitats que es duen a terme, contribuint a ser més accessible, obert i entenedor. Per un altre costat, l'àrea de comunicació ha de participar activament en la consolidació de les relacions del museu amb les diferents audiències implantant una comunicació bidireccional amb els públics.

L'advertiment d'Albert Sierra és rellevant per què avisa d'una possible desconexió dels museus amb el seu públic en qüestió de deu anys a causa de la incapacitat dels museus de retenir el talent, però també fa evident l'error en la falta de contractació de personal

en les àrees de comunicació que són les que han de posar en pràctica les estratègies de visibilitat dels mateixos museus.

Les solucions aplicades a diversos museus que han volgut innovar i entrar de ple en aquesta transformació seran exposades conjuntament amb l'anàlisi de les iniciatives a Internet i a les xarxes.

La innovació els ha permès aconseguir donar un gran salt qualitatiu amb la nova manera de relacionar-se amb el seu públic. Segons Sierra: "Ens hem trobat que el contacte amb el públic l'havíem de fer per un canal que sabíem que existia, que el fèiem servir, però que sempre havia tingut un caràcter secundari. Ara com ara jo crec que ja no és el secundari, ara ja és el principal. L'experiència en sales segueix sent vàlida i tenint molta importància, però el contacte de les institucions culturals amb els seus públics via online per Internet jo crec que és importantíssim i que ens l'hauríem de mirar com la via principal de contacte amb la societat".

Els museus li donen la raó a aquest argument, ja que el 90% té un perfil propi a les xarxes. Estan presents a diverses xarxes per poder arribar a diferents públics. En aquestes xarxes publiquen contingut relatiu a les col·leccions i per fer-ho utilitzen elements multimèdia.

Un dels objectius tractava de reflectir com els museus han sabut arribar a l'usuari amb continguts i programes que responen a necessitats i interessos dels seus visitants, les comunitats, o de la societat en conjunt. Els museus estudiats en funció de les necessitats, objectius i recursos van decidint quines eines utilitzar (Blogs, app mòbils, museografia interactiva de realitat augmentada i virtual...)

El 70% dels museus han aprofitat per digitalitzar les seves col·leccions. Les xifres també reflecteixen que el vídeo és l'eina més feta servir en un 60% dels casos per fer difusió de material divulgatiu. També han fet millores en les seves pàgines web evolucionant cap a una web més semàntica. Altres eines emprades segons els resultats són la implantació d'aplicacions mòbils i els itineraris interactius. Tot plegat ha fet augmentar el llenguatge comunicatiu de suport tecnològic que ja acompanya el discurs dels museus.

Les afirmacions de Conxa Rodà quan comentava que s'està transitant cap a un museu digital que intenta arribar als usuaris allà on es trobin, amb l'objectiu de generar connexions, comença a estar alineat amb algunes de les polítiques digitals dels museus.

Cal avançar en el disseny de les pàgines web en el sentit que ofereixin en el seu entorn digital uns continguts, formes de visualització i materials més interactius. Les webs han

d'oferir la possibilitat de pintar i dibuixar, fer ceràmica, esculpir. També els usuaris han de tenir a l'abast els recursos multimèdia emprats pel mateix museu en la difusió.

Doncs bé, les tendències més clares en les preferències dels usuaris per poder gaudir i apreciar el patrimoni en els pròxims anys serà a través de les pantalles, pantalles dels diferents dispositius que la tecnologia actual i propera ens facilitarà.

Les persones nascudes en la Generació Y⁴⁴ (Millennials), i la Generació Z⁴⁵ (centennials) són els usuaris i visitants d'un futur pròxim. Passen diverses hores de la seva vida connectats, més de 25 per setmana. Estan totalment pendents de les xarxes socials i de la tecnologia mòbil.

Els trets que defineixen a aquestes generacions són els següents:

- Són nadius digitals. Prefereixen internet a la televisió convencional.
- Multipantalla i multidispositiu. Utilitzen múltiples canals i dispositius digitals per a les seves activitats.
- Nomófobos i addictos. La seva vida és mòbil i la seva pantalla principal d'entrada a la xarxa és ja una pantalla mòbil.
- Socials i connectats. Són extremadament socials. El 81% té perfil a Facebook i el 83% dorm amb el mòbil.
- Són molt crítics, exigents i volàtils. Les experiències digitals negatives en línia i mòbil tenen un impacte negatiu molt major que sobre altres grups d'edat.

Caldrà oferir solucions tecnològiques per aquests futurs consumidors culturals. L'Agència Catalana del Patrimoni Cultural ha realitzat diversos estudis i anàlisis de noves tecnologies. Segons aquestes anàlisis les tendències en noves tecnologies apunten que en els pròxims anys tindran un impacte directe en el patrimoni les tecnologies i aplicacions relacionades amb el 3D, La Intel·ligència Artificial (IA) amb gestió de dades aplicades al sector cultural i la telepresència.

Els directors dels museus de la Xarxa Territorial de Museus de les Comarques de Tarragona i de les Terres de l'Ebre van respondre de manera unànime a favor dels museus virtuals, i molts d'ells han implantat visites 3D i recorreguts interactius a les seves pàgines web.

Alineats en aquesta tendència la Direcció General del Patrimoni Cultural i l'Agència Catalana del Patrimoni Cultural han posat en marxa el programa Giravolt⁴⁶. El projecte posa

⁴⁴ Generació Y: També anomenats Millenials: Nascuts als anys 80 i 90 del segle XX. [Enllaç al recurs](#)

⁴⁵ Generació Z: També anomenats Centennials. Nascuts entre els anys 90 i l'actualitat. [Enllaç al recurs](#)

⁴⁶ Giravolt: Promociona l'ús de la tecnologia de l'escaneig 3D dins del sector del patrimoni cultural català. [Enllaç al recurs](#)

a l'abast de totes les entitats que gestionen el patrimoni català un seguit d'eines tecnològiques. Es tracta d'eines d'escaneig en tres dimensions, per tal que Catalunya pugui tenir digitalitzats els seus objectes, edificis i altres obres de valor material. La intenció és que això pugui ser utilitzat per tothom i, a més, que tot plegat es faci de forma col·lectiva. Giravolt té la intenció de convertir-se en una Viquipèdia del patrimoni en 3D. Actualment, ja s'han creat més de 100 models 3D, els quals es poden consultar al canal Giravolt de Sketchfab⁴⁷.

Moltes institucions culturals de tot el món estan començant a incorporar l'aprenentatge automàtic en els seus procediments per obtenir una comprensió més clara de la interacció del públic amb els museus. La jerarquia del coneixement, també coneguda com a jerarquia DIKW⁴⁸ és un conjunt de models per a ser representats i poder comprendre les relacions aparentment estructurals entre dades, informació, coneixement i, en certs casos, saviesa.

El *big data*⁴⁹ pot ajudar els museus a oferir exposicions atractives amb capacitat de generar converses amb el públic. El que fan dades recollides per la Intel·ligència Artificial és retornar aquest poder al públic. D'aquesta manera permet als museus escoltar, en lloc de només parlar, i això converteix la curadoria en una comunicació bilateral i no unilateral com sempre ha estat.

Amb aquesta nova dimensió digital s'estan vivint temps revolucionaris amb la irrupció de les noves tecnologies que han transformat el paradigma de l'art. Ja fa uns anys que les paraules, telepresència⁵⁰ i metavers⁵¹ circulen amb tota normalitat en les seccions de desenvolupadors i dissenys de les grans corporacions mundials.

Snow Crash de (Stephenson 1992), va escriure per primera vegada la paraula *metavers*. Facebook ressuscita ara la idea, i canvia de nom per Meta en un intent d'evolucionar cap a una altra dimensió.

⁴⁷ Sketchfab: És un lloc web utilitzat per a visualitzar i compartir contingut 3D en línia. [Enllaç al recurs](#)

⁴⁸ Jerarquia DIKW: Jerarquia del coneixement o piràmide del coneixement. [Enllaç al recurs](#)

⁴⁹ Big Data: és el nom que reben els conjunts de dades, els procediments i les aplicacions informàtiques, que, pel seu volum, la seva naturalesa diversa i la velocitat a què han de ser processades, ultrapassen la capacitat dels sistemes informàtics habituals. [Enllaç al recurs](#)

⁵⁰ Telepresència: Tecnologia que permeten a una persona sentir-se com si estigués present. [Enllaç al recurs](#)

⁵¹ Metaverso: Prefix "meta", que significa "més enllà" i l'arrel "vers", derivat del mot "univers". [Enllaç al recurs](#)

No trigarem gaire a veure com un museu superposa llocs digitals i físics. El que s'exhibirà ja no serà únicament un objecte, sinó un entorn (una experiència immersiva) que respondrà a un o diversos usuaris que es trobaran literalment dins del contingut.

El darrer dels objectius específics proposats era buscar la manera d'atendre els nous públics més enllà de les visites presencials. S'explicava que calia aprofitar la situació creada per la pandèmia per arribar a públics que mai no haurien trepitjat les sales d'un museu. Públics amb perfils molt diversos, que han de ser seduïts per noves fórmules creatives al voltant de les exposicions.

Una part important pel que fa a l'atenció de públics als museus de Catalunya se centra en l'àmbit educatiu, sempre ha estat una de les funcions fonamentals del museu com a institució complementària a l'educació formal. La vinculació entre l'escola i els museus ha estat forta i ha de continuar enfortint-se com a extensió d'un mateix propòsit.

És interessant l'experiència que ens detallava Conxa Rodà fent referència al Museu de la Vida Rural de l'Espluga de Francolí. A l'hora de confeccionar el programa educatiu el museu i les escoles van desenvolupar unes activitats escolars de manera conjunta atenent doncs a les necessitats reals dels centres educatius. Els resultats van servir positivament per donar un millor contingut i un millor servei.

Per altra banda, a l'hora d'atraure nous públics, els museus han de situar l'usuari o visitant com a protagonista i ser capaços d'oferir-li una experiència única. Al potencial visitant, com més informació se li faciliti, més bé podrà preparar la visita segons els seus propis interessos i preferències.

Saber escoltar i conèixer els nostres públics ha de ser un objectiu estratègic. Saber quins són els seus interessos i quin és el seu comportament a les plataformes i també al museu físic. La presència a les xarxes socials és important, però ha d'anar acompanyada d'una feina de saber escoltar aquests canals socials per entendre i desxifrar què vol el nostre públic. I, per sobre de tot, cal actuar d'acord amb les anàlisis i els monitoratges. D'aquesta manera podrem entendre què necessiten els nostres visitants i usuaris i reorientar les nostres polítiques de públics.

Un 80% dels museus enquestats que pertanyen a Xarxa Territorial de Museus de les Comarques de Tarragona i de les Terres de l'Ebre han fet avaluació de l'efectivitat de les estratègies en comunicació i un 50% han fet enquestes per a conèixer millor els visitants. Aquestes dades recollides i treballades han de permetre innovar en tot allò que hi ha al museu que interactuï amb el públic. L'experiència de visita és resultat de moltes variables que depenen de molts factors. L'observació i coneixement dels nostres públics fent ús de

la tecnologia digital ens aportarà un resultat molt eficaç per enriquir les experiències dels usuaris dels museus.

En definitiva, per glossar el treball i recapitular les matèries i qüestions tractades val a dir que en la comunicació i difusió dels museus en l'era post COVID-19, és necessari integrar la dimensió digital en totes les àrees i seccions dels museus, afrontant els principals reptes en comunicació i difusió d'una manera estratègica global. Cal la potenciació i visibilització de la marca dels museus per tal d'atraure tant en l'entorn digital com en el físic el seu segment de públic. Tenir una iniciativa dominant per aplicar eines i solucions digitals per atraure nous públics.

Una palanca era el sistema que feien servir a Mesopotàmia fa tre mil anys per a treure aigua dels pous. Una palanca, que segles després es va dir palanca romana, s'utilitzava per a pesar coses. Per definició la palanca és un mecanisme que ens permet multiplicar la força que apliquem en un moment determinat.

La transformació digital és una palanca de canvi i de progrés que ha de permetre als museus multiplicar la força que apliquem en un moment determinat per entrar definitivament en la dimensió digital i oferir un millor servei als nostres públics.

“Doneu-me un punt de suport i mouré el món”.

Arquimedes de Siracusa (287 aC - 212 aC)

Josep Torrents i Alberich
Grau d'Informació i Documentació
La Canonja, a 30 de desembre de 2021

REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

- Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado. 31 de desembre de 2013.
<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2013-13756> (últim accés: 17 d'octubre de 2020).
- Armstrong, Katherine. «Russell Reynolds.» 28 de Juliol de 2016.
<https://www.russellreynolds.com/en/insights/reports-surveys/the-emergence-of-the-chief-digital-officer-in-cultural-institutions> (últim accés: 27 de desembre de 2021).
- Badell. «Museums and social media: Catalonia as a case study.» *Museum Management and Curatorship*, 2015: 244-263.
- Badell, Joan I. «Los museos de Cataluña en las redes sociales: resultados de un estudio de investigación.» *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 38(2), 2015: 159-164.
- Besolí, Andreu. «L'ús de les tecnologies audiovisuals com a recurs didàctic en museus d'història i espais de presentació del patrimoni.» *Universitat de Barcelona - Dipòsit Digital*. 2002. <http://diposit.ub.edu/dspace/handle/2445/33230> (últim accés: 16 de desembre de 2020).
- Cano, Ricardo. «ResearchGate.» gener / 2018.
https://www.researchgate.net/publication/322831591_EL_MUSEO_40_STEAM (últim accés: 3 de setembre de 2021).
- Carballido, Jaume Massó. «El Museu d'Arqueologia Salvador Vilaseca (Reus).» *Museo Arqueologico Nacional Boletín del Museo Arqueologico Nacional*. 2017.
<http://www.man.es/man/dam/jcr:a70b3478-642c-4162-b9b9-2525cc6b134e/man-bol-2017-35-149.pdf> (últim accés: 17 d'octubre de 2020).
- Carreras, César. «El estudio sobre el impacto de las nuevas tecnologías en el público de los museos.» *Mus-A. revista de los museos de Andalucía*, 2005: 39-42.
- Esteve, Marta. *Els museus en la nova societat cultural*. Informe cicle de sessions, Barcelona: Fundació Carulla, 2020.
- Filella, Xavier. «Reus Digital.» *Genèsi (3): l'Institut Municipal de Museus de Reus*. 31 d'agost de 2012. <https://reusdigital.cat/noticies/gen-si-3-linstitut-municipal-de-museus-de-reus> (últim accés: 21 d'octubre de 2020).

- Flick, Uwe. «Introducción a la investigación cualitativa.» 2014.
<http://investigacionsocial.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/103/2013/03/INVESTIGACIONCUALITATIVAFLICK.pdf>
(últim accés: 7 de novembre de 2021).
- Fundació Carulla. «Els museus en la nova societat cultural.» Cicle de sessions,
Barcelona, 2020.
- Gras, Francesc. *Diari de Tarragona*. 19 de desembre de 2016.
<https://www.diaridetarragona.com/reus/El-IMAC-se-integrara-a-Museus-de-Reus-tras-cerrar-dos-anos-en-numeros-rojos-20161219-0063.html> (últim accés:
17 d'octubre de 2020).
- Hernández, Francisca Hernández. *Francisca Hernández Hernández*. Gijón: Ediciones
Trea, S.L., 2011.
- Hernández, Mari Carmen. «El museo ¿Sin museo?: El arte digital en el museo virtual.
Nuevos.» *Educación artística*, març 2012.
- Herrera, José Ignacio. «Revista Scientific.» 2018.
https://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista_Scientific/article/view/173 (últim
accés: 20 de novembre de 2021).
- López, Ferran. *Teknecultura*. abril / 2020. <https://teknecultura.com/ca/nous-temps-noves-estrategies-per-al-sector-cultural/> (últim accés: 24 de desembre de 2021).
- Martínez, Isabel. «IMAC, trenta anys de gestió cultural a Reus.» *Reus Digital*. 5 / 12 /
2016. <https://reusdigital.cat/noticies/reus/imac-trenta-anys-de-gestio-cultural-reus>
(últim accés: 17 d'octubre de 2020).
- MNAC. *Debat: El museu virtual, el nou paradigma: de l'objectiu a la realitat*. 05 de 06 de
2020. <https://youtu.be/g3rb7Aoykj0> (últim accés: 22 de desembre de 2020).
- Moliner, Ana. «Presentació dels resultats de l'Enquesta sobre Consum Cultural en
temps de confinament.» *Observatori de Públics del Patrimoni Cultural de
Catalunya*. 24 de novembre de 2020.
<http://observatoripublics.icrpc.cat/files/jornada-2020/ana-moliner-presentacio-dels-resultats-de-lenquesta-sobre-consum-cultural-en-temps-de-confinament.pdf>
(últim accés: 10 de desembre de 2020).
- Peñarroya, Montse. «Aprender a escuchar al teu públic a través de les xarxes socials i
internet.» *Observatori de Públics del Patrimoni Cultural de Catalunya*. 24 de
novembre de 2020. <http://observatoripublics.icrpc.cat/files/jornada-2020/montse->

penarroya-aprendre-a-escoltar-al-teu-public-a-traves-de-les-xarxes-socials-i-internet_compressed.pdf (últim accés: 10 de desembre de 2020).

Richardson, Jim. «Covid created a change in mindset in museums, now what will we do with it?» *MuseumNext*. 13 de novembre de 2020.

<https://www.museumnext.com/article/covid-created-a-change-in-mindset-in-museums-now-what-will-we-do-with-it/> (últim accés: 20 de desembre de 2020).

Robles, Bernardo. «La entrevista en profundidad: una tècnica útil dentro del campo antropofísico.» *Revista Cuicuilco*, 2011.

Sans, Marc Ferran. «El XVIII, un segle de canvis.» Reus, any 2014.

Sense, autor. *Academic ranking of world universities*. 2020.

<http://www.shanghairanking.com/ARWU2020.html> (últim accés: 15 de desembre de 2020).

Simon, Nina. *The Participatory Museum*. Santa Cruz: Museum 2.0, 2010.

Stephenson, Neal. *Snow Crash*. 1992.

Straughan, Carly. «Is the future of museums online and what might a virtual museum look like?» *MuseumNext*. 17 de juny de 2019.

<https://www.museumnext.com/article/is-the-future-of-museums-online/> (últim accés: 20 de desembre de 2020).

Tasich, Tijana. «Estratègies de transformació dels museus en l'era digital.» *Centre de Cultura Contemporània de Barcelona*. 26 de febrer de 2014.

<http://lab.cccb.org/ca/la-transformacio-dels-museus-en-lera-digital/> (últim accés: 21 de desembre de 2020).

Walker, Rob. *La realización de estudios de casos en educación. Ética, teoría y procedimientos*. Madrid: Narcea, 1983.

