



EL MNAC. Gestió i impacte d'un servei polièdric

PERE IZQUIERDO I TUGAS
Vocal del Patronat del Museu Nacional d'Art de Catalunya

1. Vista aèria del MNAC. Fotografia: MNAC

El MNAC fue creado con la Ley de Museos, a partir del Museu d'Art de Catalunya y otras colecciones. El cambio de gobierno de la Generalitat aceleró el final de un largo período de obras en la sede principal. Después de la inauguración de ésta, el MNAC, entendido como servicio público de primer orden y no como un simple equipamiento, debe definir sus objetivos con el fin de afrontar los grandes retos del futuro. Es preciso saber que ha de ser el MNAC cuando sea mayor, y rehacerlo organizativamente, para que se convierta en el gran museo que el arte y el país se merecen, al servicio de la sociedad que lo ha producido.

The MNAC was created under the Law of Museums from the collections of the Museu d'Art de Catalunya among others. A change of government at the Generalitat speeded up the end of a long period of works at the main museum building. Following its inauguration, the MNAC has changed from a simple venue to a public service of the first order. If it is to confront the major challenges the future holds, it must now define its objectives. The MNAC's future must be decided and an organisational overhaul carried out, making it the great museum that both art and the country deserve, at the service of the society that built it.

El Museu Nacional d'Art de Catalunya, després d'unes obres de reconstrucció de la seu principal, que, de tan llargues, semblava que no s'havien d'acabar mai, i després d'uns mesos d'adaptació a la nova realitat, ha encetat una nova etapa, plena de reptes i d'amenaques, però també de magnífiques oportunitats.

El MNAC disposa des del desembre del 2004 d'una seu central que, de fet, és nova de trinca, i d'una exposició permanent que mostra generosament l'art produït o «consumit» a Catalunya des de l'alta edat mitjana fins al segle XX.

D'altra banda, l'abril del 2006 la senyora Maite Ocaña ha pres possessió de la Direcció del Museu, avalada per una llarga experiència al front del Museu Picasso, després d'un procediment de selecció obert que s'ha volgut modèlic.

El vaixell insígnia dels museus catalans, menat a bon port pel Dr. Eduard Carbonell en el seu enèsim viatge inaugural, ha d'iniciar una nova singladura. I per fer-la ha de triar ruta i ports de destinació. Aquest hauria de ser el moment de replantejar-se quines han de ser les característiques i funcions d'un museu nacional d'art –el nostre– al segle XXI.

Per què un museu d'aquesta importància, significació i càrrega simbòlica ha de tenir forçosament unes funcions i objectius que el configuren com un servei públic necessàriament polièdric, i no pot ser plantejat només

com un equipament cultural limitat a les quatre parets de la seva suntuosa catedral laica.

QUO VADIS, MNAC?

La llei de museus i els estatuts del consorci del MNAC en defineixen l'objecte i les funcions d'una manera molt sintètica, museològicament pobra i relativament poc ambiciosa i innexata: «El Museu d'Art de Catalunya mostra permanentment l'expressió artística catalana i dels territoris més relacionats culturalment amb Catalunya, en els diferents períodes històrics, fins a l'actualitat»¹.

Caldria desenvolupar i explicitar els objectius implícits en aquesta definició, abans de planificar com ha de ser el MNAC del futur. Els mateixos estatuts esmenten com a funcions del museu, d'una forma molt instrumental:

- a) *Conservar, incrementar, documentar i estudiar els béns culturals que integren les seves col·leccions.*
- b) *Exhibir i difondre les col·leccions que l'integren per posar-les a l'abast dels ciutadans i facilitar-ne la recerca i l'ensenyament.*
- c) *Mantenir un fons documental i bibliogràfic, realitzar exposicions i dur a terme activitats encaminades a fomentar el coneixement de l'art en l'àmbit que li és propi.*
- d) *Desenvolupar programes de recerca i editar catàlegs, monografies i publicacions científiques.*
- e) *Prestar els serveis tècnics, la informació i l'assessorament científic i tècnic que li siguin requerits per les entitats consorciades o que es derivin dels convenis o contractes subscrits per tercers.*
- f) *Establir relacions de cooperació amb d'altres museus i amb universitats, centres de recerca i institucions culturals nacionals i internacionals.*

¹ Llei 17/1990, de 12 de novembre, de Museus (DOGC núm. 1367, de 14.11.1990), disposició addicional 3.1. Estatuts del Museu Nacional d'Art de Catalunya (Acord de govern de 22.2.2005 – DOGC núm. 4362, de 13.4.2005), art. 5.2. El preàmbul de la Llei de Museus és una mica més explícit: *Els museus nacionals encapçalen l'articulació del sistema museístic de Catalunya. Es consideren inclosos dintre d'aquest concepte els museus que mostren una visió global de Catalunya en els diferents àmbits culturals i que estenen el seu servei a tot el país. La Llei estableix que cada museu nacional pot tenir diverses seccions que en depenguin, amb la qual cosa es pretén un doble objectiu: d'una banda, establir una configuració descentralitzada dels museus nacionals i, de l'altra, articular diverses xarxes temàtiques encapçalades per cada museu nacional. El Museu d'Art de Catalunya, vinculat a diverses institucions d'àmbit nacional i local al llarg de la seva història, aplega uns fons procedents de tot el país i amb titularitat diversa, que mostren la realitat artística de Catalunya i dels territoris que s'hi relacionen. És per aquesta especificitat del contingut que la Llei el defineix com a museu nacional i estableix els mecanismes necessaris per a dur-ne la gestió compartida entre la Generalitat de Catalunya i l'Ajuntament de Barcelona.*

El MNAC, en primer lloc, hauria de triar un camí en una disjuntiva molt important que, en les seves diverses manifestacions, té avantatges i inconvenients, partidaris acèrrims i detractors declarats. El MNAC ha de decidir sobre allò que podríem definir com la integralitat del seu abast, és a dir, sobre fins a quin punt ha de limitar, o no, l'ambició del seu plantejament.

Les pretensions o renúncies a aquesta integralitat es manifesten en nombrosos dilemes, aparentment inconnexos, com ara:

- els cronològics: Quins han de ser els límits post quem i ante quem de la col·lecció, de l'exposició permanent i del discurs del MNAC?

Quan comença l'art català? Al romànic? Al preromànic? A Empúries? A la prehistòria? I en quin moment cal tallar? On ha de ser la frontera amb el MACBA? Al 1950? Per què aquell any i no un altre? O bé, com preconitza el professor Carbonell, cal dur el discurs fins al present? ¿És factible adquirir obres de primera línia dels grans mestres catalans del segle xx per tal de completar la col·lecció en el mercat de l'art actual, o bé cal cercar i aplicar fórmules alternatives per tal d'integrar l'art contemporani mitjançant la cooperació?;

- els temàtics: Ha de tractar el MNAC totes les facetes de l'art? Té sentit separar-ne la ceràmica i les arts decoratives i dur-les a un museu del disseny? Fins a quin punt ha d'haver-hi fusions entre els diferents discursos que s'ofereixen a Barcelona sobre l'art català? Cal limitar-se a l'anomenada alta cultura, a les manifestacions artístiques vinculades a les classes dominants del país, o cal mostrar-hi també les traduccions populars dels grans corrents artístics, que expliquen bona part de la nostra tradició creativa? És que no hi ha alguna cosa en comú entre el disseny contemporani i la resta de l'art?;
- els espacials: S'acaba el MNAC a les portes de la seva seu central, o s'estén en xarxa? Com es tradueix la xarxa prescrita estatutàriament en la gestió, en el pressupost, en l'organigrama i en el programa? Quin abast i quin caràcter ha de tenir la xarxa del MNAC? Per què, de moment, s'hi integren uns pocs museus d'art i no d'altres de qualitat equivalent? És encertat, el concepte de «museu-secció»? Per què no hi són, d'alguna manera, els grans museus d'art de Barcelona?;
- els territorials: Fins a quin punt al MNAC s'hi planteja una visió integral de l'art català, independentment de la seva situació física? Hi pensa algú, a establir sistemes de col·laboració de la documentació i conservació preventiva en les obres d'art disperses en les col·leccions d'ajuntaments, empreses i privats de tot el país? I on s'acaba l'art català? Es pot entendre la nostra arquitectura medieval sense les catedrals d'Elna o de Mallorca? Sense el Castell Nou de Nàpols? I això que passa en l'arquitectura, no passa també en les altres arts? És possible concertar accions conjuntes amb altres museus que exposen art i artistes catalans, des del Louvre fins a The Cloisters, passant pel romàntic Museo Fortuny de Venècia, per tal d'aprofitar-los com a agents de projecció internacional del MNAC? Pot treballar el MNAC en l'art del país sense provincianismes i alhora sense actituds vergonyants, tot valoritzant-lo i emmarcant-lo dins l'art universal? Pot el MNAC ésser la gran finestra de Catalunya a l'art universal? Com es pot entrar en els circuits de les grans exposicions si els fons de més qualitat que es podrien intercanviar estan tan especialitzats, són necessaris a l'exposició permanent i són tan delicats de transportar?

- els institucionals: Si el MNAC, que és un organisme autònom consorciat, ha de ser un instrument per a la coordinació i el desenvolupament de serveis dels museus i col·leccions d'art d'arreu del país, la qual cosa pot representar una part molt important de la gestió del patrimoni cultural català, ¿com s'ha d'articular amb les polítiques patrimonials del departament de Cultura de la Generalitat? Pot el museu assumir seriosament una tasca tan feixuga amb els mitjans actuals? Cal fer una mena de contracte-programa? En quins termes?

En el darrer any, ha estat treballant una denominada Comissió Interadministracions per al Pla Estratègic. Les propostes que fins ara s'han presentat d'aquest pla estratègic no parteixen d'una anàlisi prèvia i explícita de les oportunitats, amenaces, punts forts i punts febles de la institució, com és premissa bàsica de tota anàlisi i planificació estratègica. La darrera versió del Pla Estratègic defineix set línies de treball, que més aviat es poden considerar objectius genèrics o fins i tot específics:

1. Generar coneixement.
2. Arribar a un milió de visitants.
3. Assolir el 50 % de recursos propis.
4. Optimitzar l'organització.
5. Consolidar el model del Museu Nacional.
6. Impulsar la presència nacional i internacional.
7. Extensió 1940-2000.

Pecaríem de supèrbia si miréssim de plantejar en solitari una anàlisi DAFO del conjunt de la institució. Però més de dos anys de col·laboració en la gestió del museu permeten formar-se una opinió de tot allò que hauria de ser el MNAC en un futur immediat.

El Museu Nacional d'Art de Catalunya és, o hauria de ser, simultàniament:

- un centre de recerca i d'innovació, no tan sols sobre la història de les formes, els personatges i les idees artístiques que han circulat pel nostre país, sinó també, i molt especialment, de museologia i de restauració
- un centre educatiu, en el sentit més ampli de la paraula, on es generin instruments pedagògics per a la formació i la divulgació de totes les dimensions del fenomen artístic
- un centre de documentació on es pugui trobar qualsevol publicació sobre l'art de tots els temps, a escala universal, i on es faciliti la feina als investigadors i als estudiants

- un element econòmic d'impacte en el turisme, com a pol d'atracció de visitants de qualitat, entenent per qualitat no pas el gruix de la cartera, sinó l'interès, la sensibilitat i la capacitat per entendre les manifestacions artístiques vinculades al país que visiten;
- un espai cívic i comunitari, tot organitzant formes de participació que permetin als ciutadans sentir-se'l seu i exercir-hi el dret universal d'accés a la cultura;
- un referent per al coneixement i l'autoestima del país, tot aprofitant que el nostre art és una de les millors cartes de presentació de Catalunya al món². Com a museu nacional, el MNAC ha de treballar per difondre arreu la realitat catalana i per utilitzar-la com a referent a tots els nivells, també en les exposicions que es fan a la seva seu³. Cal demostrar que es pot ser cosmopolita i universal sense deixar de ser català, com ho han fet molts dels nostres millors artistes sense caure per això en el localisme;
- un punt de suport per a tots els museus d'art del país, mitjançant la creació d'una veritable xarxa que musealitzï el territori des del punt de vista artístic;
- un centre amb perspectiva internacional, que inclogui Barcelona dins els grans circuits internacionals i que sigui capaç de treballar-se un prestigi més enllà del de la col·lecció, que és la que és⁴;
- un lloc on s'estimuli la creativitat, on sigui possible trobar inspiració i facilitats per als nous creadors, en col·laboració amb altres institucions afins del país, fent per tal que la tradició artística fecundi la contemporaneïtat;
- un centre pel canvi social i que faciliti la comprensió i el diàleg entre cultures, tot aprofitant l'enorme potencial comunicatiu de les obres d'art per tal de millorar la societat.

I el MNAC ha de trobar el seu lloc en la societat del coneixement, que ho està capgirant tot i ho capgirarà més encara.

ORGANITZACIÓ I GESTIÓ DEL MNAC

El Museu Nacional d'Art de Catalunya fou creat pel Decret 51/1991, com a conseqüència de la disposició addicional tercera de la Llei 17/1990, de 2 de novembre, de Museus. Es regeix per uns estatuts, la versió més recent dels quals fou aprovada pel Consell Executiu de la Generalitat de Catalunya el 14 de març de 2006⁵. El MNAC és el resultat de la fusió de diverses col·leccions i institucions, la més important de les quals era el Museu d'Art de Catalunya, inaugurat el 1934, que hi posà la seu central i bona part del personal. Integra també els antics Museu d'Art Modern, el Gabinet Numismàtic i el Gabinet de Dibuxos i Gravats de Barcelona.

² En aquest sentit, és incompreensible que la dartera gran exposició internacional que el MNAC ha coorganitzat, a Barcelona i a Cleveland, s'anomeni *Barcelona & Modernity: Picasso, Gaudí, Miró, Dalí*, tot prescindint de la lògica topogràfica i renunciant a fer difusió del nom del país que vincula aquests quatre artistes, allà on més desconegut és i on més falta fa donar-lo a conèixer.

³ Exemples d'exposicions previstes per al 2006: *El Cubisme a les col·leccions de Telefónica*, Francesc Gimeno Arasa. *Un artista maleït, La moneda mediterrània medieval, Domènech i Montaner i la descoberta del romànic, Mirades paral·leles: la fotografia realista a Itàlia i Espanya, El Neopressionisme, El Viatge a Espanya d'Alexandre de Laborde, Humberto Rivas*. De vuit títols, cap no es refereix a Catalunya, un s'emmarca en la Mediterrània i dos a Espanya...

⁴ Frisac, Montse: «No som el Louvre», *Avui*, 26-4-2006, p.38. Sobre les col·leccions i l'ambició del MNAC, vegeu com a curiositat les anotacions al blog d'un conegut escriptor barceloní, que només es poden entendre des del complex d'inferioritat ben afermat: <http://www.arcadi.espasa.com/001051.php>.

⁵ Resolució CLT/1188/2006, de 7 d'abril, per la qual es modifiquen els Estatuts del Museu Nacional d'Art de Catalunya, DOGC 4625, 3.5.2006, p. 19652-19655. Antecedent: Resolució de 14 de juny de 2001, per la qual es dona publicitat a l'Acord del Govern de la Generalitat de Catalunya de 12 de juny de 2001, pel qual s'aproven els Estatuts del Museu Nacional d'Art de Catalunya, DOGC 3423, 4.7.2001, p. 10134-10137.

D'acord amb els estatuts, el MNAC és un consorci constituït per la Generalitat de Catalunya, l'Ajuntament de Barcelona i l'Administració General de l'Estat. El consorci és regit per dos òrgans col·legiats, el Patronat i la Comissió Delegada, i per cinc òrgans unipersonals: el president, els vicepresidents, el director i l'administrador.

La composició del Patronat i de la Comissió Delegada és proporcional a l'aportació econòmica de cada institució, de manera que en els darrers anys s'hi ha anat incrementant la representació de l'Estat i ha anat disminuint la de l'Ajuntament de Barcelona, a mesura que es modificava llur participació financera. Després del final de les obres i de l'entrada de l'Estat com a copartícep de la despesa corrent, la composició del Patronat ha experimentat els canvis següents:

A la pràctica, la presència de l'Ajuntament de Barcelona ha passat del 33 % al 19 % i la de l'Administració de l'Estat ha augmentat del 17 % al 24 %. La Generalitat passa d'un 39 % a un 43 % i la societat civil de l'11 % al 14 %, amb perspectives d'ampliació. Els membres del Patronat són nomenats per cinc anys renovables, però són removibles.

	Estatuts 2001	Estatuts 2006
President	1 (Generalitat)	1 (Generalitat)
Vicepresidents	1 (Ajuntament)	2 (Ajuntament i Estat)
Vocals en representació de la Generalitat	9 (en realitat 6)	8
Vocals en representació de l'Ajuntament de Barcelona	5	3
Vocals en representació de l'Administració General de l'Estat	3 (nomenats per la Generalitat)	4
Vocals representants de la societat civil que dóna suport al museu, nomenats pel Patronat	2	2
Col·leccionistes de mèrit escollits pel Patronat	0	3 (de moment 0)
President de l'entitat Amics del MNAC	0	1
Secretari (amb veu i sense vot)	1	1
TOTAL	18 (+1)	21-24 (+1)

La composició de la Comissió Delegada no estava fixada en els Estatuts del 2001. A l'abril del 2004 es constituí amb sis membres nomenats per la Generalitat de Catalunya, inclòs el president, i tres de nomenats per

l'Ajuntament de Barcelona, un dels quals amb la vicepresidència. Els estatuts del 2006, en canvi, detallen que hi haurà el president, els vicepresidents i cinc vocals nomenats per la Generalitat de Catalunya, dos per l'Ajuntament de Barcelona i tres per l'administració general de l'Estat, a més del secretari.

En total, doncs, la Generalitat ha passat de tenir-hi una presència del 66,6 % a un 46 %, l'Ajuntament ha disminuït del 33 % al 23 % i l'Estat ha passat de no ser-hi a tenir-hi un 31 %. Aquesta presència de l'Estat es justifica pel compromís del Ministerio de Cultura d'aportar-hi una contribució directa al pressupost ordinari del MNAC, la qual cosa es considera un dels grans èxits de la presidència de Narcís Serra i que ha comportat també la creació d'una vicepresidència per a l'Estat. Això respon tant a l'aguda necessitat pressupostària com a una visió d'una política cultural estatal menys centralista i més compromesa amb una gran institució com és el MNAC.

En tots dos òrgans col·legiats hi ha determinades decisions en què la majoria dels representants de cadascuna de les tres administracions consorciades té dret de veto, la qual cosa obliga a pactar els pressupostos, les operacions financeres, les alienacions d'obres del fons i la planificació de reformes arquitectòniques. Les operacions d'endeutament han de ser aprovades prèviament per les institucions de govern de les tres administracions, la qual cosa no és necessària per a les operacions de tresoreria.

Els òrgans col·legiats no inclouen cap representació dels museus integrats a la xarxa del MNAC, malgrat que això es proposava ja fa vint-i-dos anys a l'anomenat *Llibre blanc dels museus de Catalunya*⁶, on es plantejava que els museus nacionals havien de ser bastits des de baix i que els museus locals i comarcals havien de participar en la seva gestió. Tampoc no hi ha presència sindical ni dels professionals del sector, a diferència del que s'esdevé en els consells socials de les universitats. En conseqüència, malgrat la qualitat intel·lectual de tots els seus integrants, i el suport polític que tenen, es tracta d'un grup que no acaba de representar les sensibilitats i els interessos del conjunt social.

El president del museu és nomenat pel Govern de la Generalitat. Els estatuts li atorguen funcions executives i de representació, així com aquelles que li confiïn el Patronat o la Comissió Delegada. Des del març de 2004, Narcís Serra ha exercit la presidència amb una forta dedicació, i orientant la seva tasca, en primer lloc, cap a la fi de les obres en el termini més breu possible i, paral·lelament, a l'ampliació de les fonts de finançament i a la vinculació del museu amb la societat civil, especialment cap a les elits culturals i econòmiques barcelonines.

⁶ GENERALITAT DE CATALUNYA - Subdirecció General de Museus, d'Arts Plàstiques i d'Arqueologia - Servei de Museus: "Llibre blanc dels museus de Catalunya. Criteris per a l'organització del patrimoni museístic del país", Barcelona, 1984

Els vicepresidents, segons els estatuts, tenen l'única funció de suplir el president en cas d'absència o d'impossibilitat. En nomena un cadascuna de les administracions consorciades, llevat de la Generalitat, que ja en nomena el president.

El director el nomena el Govern de la Generalitat a partir de la proposta que ha de fer el Patronat a la Junta de Museus, si aquesta hi dóna el vistiplau. Té unes funcions molt àmplies, que abasten tant el camp de la gestió, incloent-hi la representació econòmica i judicial de la institució, com el camp tècnic, amb la redacció i execució de plans museològics i museogràfics i l'organització i planificació d'exposicions temporals i permanents.

L'administrador del museu és nomenat pel Patronat amb l'aprovació de la Junta de Museus. Depèn directament del director i s'ocupa de la gestió pressupostària i comptable, així com de la del personal. També gestiona tots els béns no museables adscrits al museu, i fa el seguiment i avaluació de tots els serveis del museu. És un càrrec clau per al correcte funcionament del museu.

A banda d'aquests òrgans de govern, els estatuts permeten la màxima llibertat organitzativa, la qual cosa vol dir que l'organigrama es canvia relativament sovint. El Patronat n'aprova el darrer el 3 de juliol del 2006, a proposta de la nova Direcció⁷.

En aquest organigrama, la direcció controla directament les oficines de premsa, relacions externes, protocol i patrocini. La resta del museu es divideix en dos grans blocs, que depenen de l'administrador i de la subdirectora de col·leccions respectivament, i dues divisions menors, la d'activitats i la de màrqueting.

L'administrador controla les àrees de recursos econòmics i jurídica i de recursos humans, a més dels departaments de seguretat, manteniment i mitjans informàtics.

De la Subdirecció de Col·leccions en pengen sis departaments temàtico-cronològics (Art Romànic, Art Gòtic, Renaixement i Barroc, Art Modern, Dibuxos i Gravats i Gabinet Numismàtic) i tres àrees transversals: Restauració, Biblioteca i Arxiu, i Registre d'Obres d'Art.

El nou organigrama aplanava i racionalitzava el que hi havia anteriorment, i facilitarà una millor comunicació entre la direcció i els departaments, tot eliminant-ne un graó intermediari. S'hi reconeix la condició d'àrees d'investigació dels departaments temàtico-cronològics i se'ls dóna «la centralitat que els correspon en l'estructura del museu». Caldrà vetllar, però, per la bona col·laboració entre els departaments de col·leccions i el d'activitats, ja que orgànicament tan sols els vincula la Direcció.

⁷ Dossier *Informació sobre la marxa del museu (II)*, Patronat del MNAC, 3 de juliol de 2006.

Cadascun d'aquests departaments tindrà un responsable amb nivell de cap d'àrea, amb un contracte de tres o quatre anys vinculat a un projecte, seleccionat mitjançant concurs obert. D'aquests en dependran els conservadors (alguns dels quals podran ser nomenats conservador en cap), els ajudants dels conservadors i els documentalistes.

L'àrea de restauració i conservació preventiva s'estructura en cinc departaments, per especialitats: pintura, escultura, arts de l'objecte, paper i conservació preventiva.

La xarxa territorial del MNAC, integrada en aquests moments pel Museu Víctor Balaguer de Vilanova i la Geltrú, el Museu Comarcal de la Garrotxa i el Cau Ferrat de Sitges, no té cap reflex dins l'organigrama. Tampoc no s'hi considera cap vinculació orgànica amb els museus declarats d'interès nacional, com l'Episcopal de Vic, el Picasso de Barcelona o el MACBA, tot i que la Junta de Museus ha recomanat en múltiples ocasions la coordinació amb el MACBA en relació a les col·leccions d'art del s. xx.

La plantilla teòrica del museu és de cent seixanta-sis persones, per bé que darrerament hi ha gairebé un 10% de places vacants, a l'espera del final del procés de selecció de la Direcció. Això ha permès fer estalvis pressupostaris, però també implica que alguns serveis potser no sempre s'han atès com caldria.

El personal efectiu del MNAC el 2005 es componia de cent quaranta-cinc persones, entre les quals hi havia tres alts càrrecs, seixanta-dos titulats superiors, vint titulats mitjans, vint-i-dos administratius, trenta-dos auxiliars administratius i sis subalterns.

La liquidació definitiva del pressupost de l'exercici 2005 permet fer-se per primer cop una idea dels costos i dels ingressos del museu a ple rendiment, tot i que cal suposar que hi haurà increments significatius en el futur immediat⁸.

El 2005, el MNAC va gastar 17,69 milions d'euros i en va ingressar 17,70. D'aquests, 5,34 milions corresponien a ingressos propis, que hi aporten, per tant, un 30% del pressupost. Es tracta d'una taxa d'autofinançament que es pot considerar realment molt alta dins el panorama museístic català i internacional. A més, les fonts d'ingressos estan ben distribuïdes i equilibrades, de manera que un 28% correspon al taquíllatge, un 24% a les aportacions dels patrocinadors, un 16% als resultats de la botiga i la llibreria, i un altre 16% al lloguer d'immobles i cessió d'espais. Un 10% correspon a projectes externs i un 3% a d'altres concessions.

⁸ Les dades que s'ofereixen a continuació han estat elaborades a partir de la Liquidació del Pressupost i els Comptes Generals del MNAC de l'exercici 2005, aprovat pel Patronat del MNAC el 3 de juliol de 2006.

L'altre 70% del pressupost l'aporten les tres administracions consorciades, per tal que aquest porti a terme la seva funció social. El 2005, la Generalitat de Catalunya hi destinà 7,38 milions d'euros, el 42% del pressupost total i el 62% de les aportacions efectives de les administracions. La participació de l'Administració General de l'Estat fou del 20 % i la de l'Ajuntament del 18% restant.

El gruix de les despeses correspon al capítol 2, d'activitats i despeses corrents, que s'emportà més de 10 milions d'euros, un 60% del pressupost. Dins d'aquest capítol, el gruix se l'emportà la seguretat, que en devorà una quarta part, i s'hi inclogueren també els consums i el manteniment, que representaren gairebé una altra quarta part. Una desena part es destinà a publicitat. Tan sols un 8% del capítol 2 es destina al muntatge d'exposicions i un 5% als serveis d'atenció al públic.

Respecte de l'elevadíssim consum d'energia, sembla que tard o d'hora caldrà fer reformes a l'edifici que en millorin la sostenibilitat. Un equip de l'Institut de Ciència i Tecnologia Ambientals de la Universitat Autònoma de Barcelona, coordinat pel professor Joan Rieradevall, està realitzant una diagnosi ecològica dels equipaments culturals de Montjuïc que hauria de ser tinguda en consideració a l'hora de planificar el futur de l'edifici.

Al capítol de personal s'hi destinà el 35% del pressupost, tot i que caldria afegir-hi els costos de la neteja, la informàtica, l'atenció al públic i la part de seguretat que estan externalitzats.

Tan sols el 3% fou per a inversions. A causa dels ajustaments pressupostaris vinculats a les obres de reconstrucció, i també per altres causes, ja fa massa anys que el MNAC no disposa de partides significatives per a la compra d'obres d'art. Aquesta situació dificulta un creixement planificat de la col·lecció, ja que els ingressos depenen sempre de donacions i patrocinis privats. La Direcció del Museu ha fet una bona feina tot negociant l'ampliació dels fons per aquests camins, però el MNAC no serà un museu gran fins que pugui comprar allò que li cal per fer la col·lecció més completa i més rodona, o per anar drenant del mercat mundial algunes de les obres més significatives d'artistes vinculats a Catalunya que s'hi posin a la venda. No es tracta de destinar-hi grans fortunes, però tampoc no es pot deixar aquesta porta tancada, i els buits de la col·lecció, sobretot en relació amb l'ambient artístic barceloní de fa tot just un segle, són punyents.

Contra el que se sol suposar, les exposicions temporals acostumen a ser gairebé sempre deficitàries, per bé que n'incrementen notablement l'assistència al museu, el completen, n'augmenten el ressò i li donen presència mediàtica.

UN MUSEU PER A TURISTES? IMPACTE SOCIAL I ECONÒMIC DEL MNAC

Sense que les xifres de visitants es puguin considerar dolentes, cal reconèixer que des que el MNAC fou «acabat»⁹, la resposta del públic no ha estat l'esperada. Tots sabem fins a quin punt és aventurat donar xifres de visitants a l'avançada, i coneixem exemples de «desajustaments» molt més sonats.

En qualsevol cas, el creixement des de la reinauguració ha estat molt sostingut i fa presagiar que al 2006 podrà superar-se la xifra del milió de visitants que s'havia fixat com a expectativa. Els 366.140 visitants del 2004 passaren a ser 769.914 el 2005.

Però és cert que les xifres de visitants, sense fer-ne un estudi aprofundit, denoten certs fenòmens que han de fer-nos reflexionar. Per exemple, tan sols una fracció ínfima dels barcelonins i dels catalans l'han visitat després de la reinauguració, malgrat tot el rebombori que el museu ha generat i malgrat la resposta massiva en algunes de les exposicions temporals. La xifra total de visitants catalans des del desembre del 2004 ronda el mig milió, un trist 7 % de la població catalana si no hi haguessin repeticions de visites. Cal demanar-se si la imatge o el caràcter del MNAC no en limiten l'atractiu a un segment molt específic de la població, i quines poden ser-ne les causes.

Mentre esperem que el MNAC analitzi i publiqui seriosament l'enquesta de satisfacció del públic realitzada entre el 2005 i el 2006, ens permetrem sotstreure'n algunes dades interessants, les menys possibles per tal de no manllevar-los la bona feina feta¹⁰. Estaria bé complementar-la més endavant amb un estudi de no-públics.

Tan sols un terç dels visitants del MNAC procedeix de Catalunya. Els denominats turistes culturals superen per tant els dos terços, ja que cal suposar que hi ha una part dels visitants catalans que també correspon a aquesta categoria. Respecte als visitants estrangers, cal remarcar que hi ha diferències estadísticament molt significatives entre la procedència dels visitants del MNAC i la del conjunt de turistes que van visitar Barcelona¹¹ el 2005.



2. Sala dedicada al Romànic Fotografia:MNAC

⁹ IZQUIERDO, Pere: «Present i futur del MNAC», Tribuna, El Punt, 17-12-2004.

¹⁰ MNAC: Dades Generals de Públic 2006. Enquesta de satisfacció del públic. Mètode d'enquesta directa al públic (7 d'abril de 2005 a 10 de juny de 2006, un total de 3108 enquestats).

¹¹ Turisme de Barcelona: Dossier de premsa 2006. http://www.barcelonaturisme.com/archivos/94-312424332424313731-pdf_pdf/dossier06catb.pdf

Vegem-les:

Procedència	Visitants MNAC	Turistes Barcelona	Ràtio
Espanya	8%	30,8%	0,26
Regne Unit	6%	12,6%	0,48
Itàlia	6%	8,4 %	0,71
Estats Units	7%	7,6%	0,92
França	10%	6,4%	1,56
Alemanya	4%	5,2%	0,77

Aquestes xifres denoten que, pel que fa al turisme de la ciutat, el MNAC és molt atractiu per als turistes francesos i nord-americans, té una acollida acceptable entre els alemanys i els italians, però no sembla capaç d'atraure-hi ni els turistes britànics ni els procedents de l'estat espanyol. Caldria esbrinar-ne les causes i fer les accions necessàries per posar-hi remei.

Entre els motius de queixa dels visitants, en destaquen les protestes per la retolació monolingüe del museu, tot i que es faciliten fulls de sala i audioguies en els idiomes més corrents. En canvi, el fet que no hi hagi cap mena de suport per a idiomes que ja són importants en la nostra societat, com ara l'àrab, el berber, l'urdú o el tàgalog, denota a quin públic, subconscientment, es destina el museu.

Estaria bé que en els propers estudis de públic (i de no-públic!) s'hi consideressin variables socio-econòmiques, d'ocupació i de nivell de formació dels visitants, i que es creuessin amb dades horàries, per tal de reduir el perill de dedicar el museu a una fracció social excessivament restringida. El MNAC, com a servei públic que, en el món cultural i de l'esperit, es podria equiparar amb la funció que té un hospital de referència a nivell sanitari, hauria de tenir més vocació social.

Cal que el museu sigui més accessible. I no tan sols a les persones discapacitades. Ha de ser accessible a tothom, intel·lectualment i cognitivament, sense que això impliqui banalitzar-lo, i ha de tractar-hi la diversitat. No es pot oferir la mateixa experiència a tots els públics, perquè cada visitant és diferent i té interessos, capacitats i idees prèvies que cal canalitzar.

També ha de ser accessible econòmicament a tots els públics. Un dels principals motius de queixa dels visitants és l'elevat preu de l'entrada. També és cert que la relació qualitat/preu dels dos dies de visita al MNAC a canvi de vuit euros i mig es pot considerar una ganga comparada amb l'oferta del cinema o d'altres possibilitats de lleure cultural. Però no s'hauria d'oblidar mai que el museu és un servei públic i que, com a tal, ha d'intentar d'arribar amb equitat a totes les capes de la societat, inclosos els segments que probablement no s'hi senten especialment atrets i que consideren un luxe el preu de l'entrada.

En aquest sentit, és molt positiu el canvi del dia de visita lliure, que des del mes de juliol del 2006 ha deixat de ser el primer dijous de cada mes per passar al primer diumenge de cada mes. Segueixen sent massa pocs dies a l'any, però l'obertura gratuïta en un dia laborable només beneficia els turistes i era incompatible amb els horaris dels treballadors. L'administració del museu ha calculat que l'impacte d'aquest canvi sobre els ingressos de taquilla serà nul. Tampoc no s'ha de menysprear l'efecte de reclam de les visites gratuïtes com a incentiu per a la repetició de la visita i la participació en activitats.

Però potser cal plantejar-se anar més enllà, cap a la gratuïtat del MNAC en particular i dels museus nacionals en general. Almenys pel que fa al servei bàsic del museu, l'exposició permanent. És incomprensible i té difícil justificació que un visitant del Prado pagui 6 EUR, amb cinquanta-cinc dies d'accés lliure a l'any (gratuït per a menors de 18 anys i jubilats i 50% per als estudiants de 18 a 25 anys), i que un del MNAC en pagui 8,50 euros, amb una generosa reducció del 30% per als joves de 12 a 21 anys, i amb quinze dies d'accés lliure a l'any.

Entrar al Louvre costa exactament el mateix que entrar al MNAC, amb entrada gratuïta a menors de 18 anys, estudiants d'art, ensenyants i artistes, entre d'altres, i és gratuït per a tothom tretze dies a l'any, mentre que els afortunats usuaris del Museu Britànic i de la National Gallery hi poden entrar sense pagar. Per a qui es vulgui consolar de mala manera, el MOMA és molt més car que el MNAC. Entrar-hi costa 20 dòlars per als majors de 16 anys.

La política britànica de gratuïtat general dels museus, aplicada des de l'1 de desembre del 2001, ha estat un èxit i el govern vol mantenir-la els propers anys¹². Els museus nacionals que ja eren gratuïts han augmentat el seu públic un 2% des de llavors, mentre que els que eren de pagament han experimentat un increment de visitants d'entre el 43% i el 129%, amb una mitjana del 65% a Londres i d'un 72% fora de Londres. Els museus gratuïts incrementen ingressos de bar i botiga i donacions voluntàries, tot compensant-ne parcialment els de les entrades.

¹² DCMS, nota de premsa 032/06: *Four Years After Scrapping Entry Charges – Free Admission Is Still A Growing Success*, 20 de març del 2006. MOSS, RICHARD: *Our free museums still a growing success says DCMS*, 24 hour museums, 20-3-2006.

En el cas del MNAC, l'any 2005, la bitlletoria de les exposicions permanents va generar 1,12 milions d'euros, un 6 % del pressupost ordinari. Si la gratuïtat impliqués un augment suficient en el rendiment de la botiga, la llibreria, el bar, el restaurant i la bitlletoria de les exposicions temporals, el resultat econòmic de l'operació podria tenir signe positiu i es garantiria la inexistència de barreres econòmiques, ni que siguin psicològiques, en l'accés universal al servei més bàsic de la institució.

D'altra banda, cal recordar que la ciutat de Barcelona i el país en general reben els beneficis dels diners públics que es destinen al MNAC. A la Gran Bretanya, el 2004, s'estimava que l'impacte econòmic dels museus nacionals sobre el conjunt de l'economia era d'uns 2.000 milions de lliures esterlines, i de 3.000 milions el del conjunt dels museus del Regne Unit¹³. Això equival a unes 30 lliures, o 43,31 euros per visitant, encara que en altres càlculs, segons l'origen dels visitants, arriben fins a les 194 lliures per visitant¹⁴. Per analogia, i pel cap baix, els 769.914 visitants del MNAC haurien reportat al PIB de la ciutat de Barcelona més de 33 milions d'euros l'any 2005, el doble del seu pressupost i el triple de les aportacions que hi fan les administracions. En el cas del Museu Dalí, amb 1,2 milions de visitants l'any 2005, es calcula que va generar una activitat econòmica de 119 milions d'euros, i un increment del PIB de 54 milions d'euros, amb un impacte sobre l'ocupació de 1.252 llocs de treball, entre els directes i els indirectes¹⁵.

Existeixen fórmules adequades per al càlcul de l'impacte econòmic de les inversions en museus que haurien de ser aplicades en aquest cas per tal de disposar d'una xifra més exacta. En qualsevol cas, podem estar segurs que aquest impacte econòmic compensa sobradament les aportacions que hi fan les administracions, independentment dels beneficis intangibles, culturals, socials i d'imatge, que no són quantificables.

UNA MIRADA AL FUTUR

En un món com el nostre, on la quantitat se sol valorar molt més que la qualitat i on les empreses i les administracions competeixen per tal de donar cada any xifres molt superiors a les de l'any anterior, també els museus cauen en el parany de treballar per incrementar indefinidament les xifres de visitants anuals.

Si bé és certament desitjable que la màxima proporció possible dels catalans i dels turistes que ens visiten siguin usuaris del MNAC, també és cert que la capacitat del museu per a donar una experiència de qualitat és limitada, i que cal tenir en consideració aquests límits.

Exposicions recents com la de Caravaggio han posat a prova la capacitat de la sala gran d'exposicions temporals i han evidenciat que la massifica-

¹³ Directors dels museus nacionals britànics i altres: A manifesto for museums. Building Outstanding Museums for the 21st Century, 9 de març de 2004.

¹⁴ BRAND, STEVEN & McVITTIE, ERIC: The Economic Contribution of Museums, Libraries and Archives in the South West: Museums & Galleries, University of Plymouth, abril de 2004 (<http://www.swmlac.org.uk/docs/economic-impact-museums.pdf>).

¹⁵ FLUVIA, MODEST; CARRERAS, MIQUEL & RIGALL, RICARD: Estudi de l'impacte econòmic de la Fundació Gala-Salvador Dalí. Resum executiu, Fundació Gala-Salvador Dalí/Universitat de Girona, Girona, maig de 2006.

ció de les visites pot ser un problema greu i complicat; i això que el MNAC pateix encara un aïllament físic respecte a la ciutat que serà solucionat en pocs anys amb la construcció d'una estació de metro específica amb accés directe al museu.

Les expectatives de creixement de públic, i també de les col·leccions, obliguen a començar a estudiar l'ampliació de les instal·lacions cap als pavellons més propers, i menys utilitzats, de la Fira de Barcelona.

Però els museus del segle XXI no necessàriament han de ser visitats físicament. Internet ha obert les portes dels museus a tots els ciutadans del món que puguin accedir a un ordinador, i això permet possibilitats gairebé infinites en l'acció social i educativa dels museus. És urgent estudiar permanentment com treure'n més profit d'aquesta eina.

El nou lloc web del MNAC, per bé que ha millorat molt notablement l'anterior, es troba encara massa lluny d'allò que ofereixen els museus d'art de la resta del món, especialment els anglosaxons¹⁶. En qualsevol cas, hi ha un llarg camí per explorar i per recórrer en la comunicació amb els visitants, comunicació que ha de ser en tots dos sentits i fructífera per a ambdues parts.

Les tecnologies de la informació i la comunicació haurien de servir també per al desenvolupament del gran capital humà del museu, tot facilitant la implicació dels treballadors en els projectes i en la gestió. I això, a la llarga, s'haurà de traduir en canvis organitzatius significatius.

Després de la llarga travessa del desert, el MNAC és avui un servei cultural sòlid, amb magnífiques perspectives de futur. Tan sols cal esperar que els seus responsables tècnics i polítics siguin capaços d'aprofitar les oportunitats i conduir-lo als màxims nivells d'excel·lència.

¹⁶ LORAN, MARGARIDA: «L'ús dels webs per a afavorir l'accés i l'increment de públic als museus: experiències dels museus nacionals britànics», dins CARRERAS, CÉSAR (coord.). "TIC i patrimoni" [dossier en línia]. Digithum. Núm. 7. UOC. [Data de consulta: 31/05/06]. <<http://www.uoc.edu/digithum/7/dt/cat/loran.pdf>> ISSN 1575-2275. SMITH, L. (ed.) (2000). Building the Digital Museum: A national resource for the learning age. A joint report of the National Museum Directors' Conference; Resource: The Council for Museums, Archives and Libraries; and MDA [document en línia]. <<http://www.mda.org.uk>>