



PROGRAMA D'ACTUACIONS 2016 - 2019
DE LA **XARXA** TERRITORIAL DE **MUSEUS**
DE LES **TERRES DE LLEIDA I ARAN**

ÍNDEX

1_ MOTIVACIÓ	3
1.1_ Una xarxa membre del sistema de xarxes territorials de la Generalitat de Catalunya	3
1.2_ Les xarxes territorials com a garants del compliment de les funcions bàsiques dels museus i com a motors del seu desenvolupament	4
1.3_ Les funcions actuals del museu	4
1.4_ La comunitat d'interessos i la gestió de les xarxes territorials	5
2_ ELS MUSEUS DE LES TERRES DE LLEIDA I ARAN	6
2.1_ Dades dels museus de les Terres de Lleida i Aran	6
2.2_ Síntesi de l'estat i projecció dels museus de les Terres de Lleida i Aran	11
3_ INSTITUCIONS PRINCIPALS I SERVEI D'ATENCIÓ ALS MUSEUS	13
3.1_ Les institucions principals	13
3.2_ El Servei d'Atenció als Museus (SAM), criteris per a la seva gestió i assignació del SAM de la Xarxa de Terres de Lleida i Aran	13
3.3_ El Servei d'Atenció als Museus (SAM) i la seva vinculació amb l'Agència Catalana del Patrimoni Cultural	15
4_ OBJECTIUS I LÍNIES DE DESENVOLUPAMENT	16
4.1_ Objectius estratègics	16
4.2_ Línies de desenvolupament i indicadors	16
4.3_ Índex Global d'Acompliment (IGA)	24
4.4_ Sistema d'avaluació	25
5_ EXECUCIÓ, CONTROL I SEGUIMENT	26
5.1_ Comissió Institucional	26
5.2_ Comissió Tècnica i comissions executives	26
5.3_ Plans d'Activitats Anuals	27
5.4_ Vigència i revisió del Programa d'Actuacions	27
6_ RECURSOS	28
6.1_ Estructura i equip del Servei d'Atenció als Museus (SAM)	28
6.2_ Principis i recursos econòmics i finançament	28
6.3_ Revisió del Programa d'Actuacions 2016-2019 de la Xarxa	29
7_ ANNEXOS	31

1_MOTIVACIÓ

Aquest Programa d'Actuacions estableix les grans **línies de treball mancomunades** que la **Xarxa Territorial de Museus de les Terres de Lleida i Aran** ha de dur a terme en el període **2016-2019**, els recursos per dur-les a terme, el model per gestionar-les, i el sistema d'avaluar-les.

El Programa d'Actuacions és resultat d'una obligació establerta en el **Conveni Marc** de la xarxa, signat el 7 de maig de 2015 per la **Generalitat de Catalunya, la Diputació de Lleida, i els museus registrats de les Terres de Lleida i Aran** que s'hi han adherit.

Les xarxes territorials de Catalunya es defineixen per un conjunt d'elements comuns. D'altra banda, cada xarxa territorial, d'acord amb l'anàlisi de les seves necessitats, dels seus recursos i de les prioritats que estableixen les seves institucions, requereixen unes línies i un desplegament propis.

1.1_Una xarxa membre del sistema de xarxes territorials de la Generalitat de Catalunya

La **Xarxa Territorial de Museus de les Terres de Lleida i Aran** forma part de les xarxes territorials de la Generalitat de Catalunya. Per al Govern de Catalunya aquestes són **l'instrument bàsic per canalitzar concertadament les polítiques de suport als museus** del país. Mitjançant la **cooperació institucional** (especialment els titulars dels museus i les diputacions provincials) es pretén assolir una major **eficiència** dels recursos públics. Les xarxes territorials compten amb **estructures de governança** que organitzen la seva presa decisions i el seu **funcionament mancomunat**.

D'altra banda, les xarxes territorials també volen **resoldre els desequilibris territorials, i de distribució de recursos**, resultat d'una visió sistèmica del conjunt dels museus de Catalunya.

Aquesta **visió sistèmica** no és homogeneïtzadora, sinó comprensiva amb la **diversitat territorial i dels propis museus**. Els membres de cada xarxa territorial construeixen el seu projecte, fet que garanteix **l'atenció a les singularitats de cada territori**. Però també dins de cada xarxa territorial es produeixen diferències significatives entre museus, especialment per la seva dimensió i capacitat de gestionar-se. A Catalunya més del 50% de museus tenen estructures mitjanes o petites (menys de sis persones de plantilla i un pressupost menor de 400.000 euros)¹. Per aquest motiu, cada xarxa territorial defineix els seus serveis i actuacions en una **lògica de prestacions variables** en què no sempre tots els museus membres en seran beneficiaris. Això no obstant, caldrà que aquests serveis i actuacions tinguin una massa crítica mínima de museus participants i que les dotacions i prestacions concretes es determinin anualment en els plans d'activitat de la xarxa i en els seus pressupostos corresponents.

¹ Segons dades del Registre de Museus, 2013.

1.2_ Les xarxes territorials com a garants del compliment de les funcions bàsiques dels museus i com a motors del seu desenvolupament

La missió de les **xarxes territorials** és aconseguir que el conjunt de museus puguin complir les seves funcions com a institucions culturals públiques. En un context d'escassetat de recursos, la **generació d'economies d'escala** és fonamental per resoldre les limitacions que pateixen els museus. La **prestació conjunta d'alguns serveis a escala global de xarxa** facilita que tots els museus les puguin satisfer, permet incrementar l'eficiència i alliberar recursos estructurals per destinar-los a d'altres prestacions o activitats.

La generació d'economies d'escala i la prestació conjunta de serveis és l'element determinant, i la primera raó de ser, de les xarxes territorials de Catalunya. El component d'identitat territorial no és determinant en les xarxes, però ha estat un factor positiu en la creació, per iniciativa dels propis museus en alguna d'elles, que convé reconèixer i donar continuïtat.

1.3_ Les funcions actuals del museu

Les **funcions bàsiques actuals dels museus** s'estructuren al voltant de tres grans grups:

- **Les funcions relatives a l'adquisició i gestió del patrimoni** contempnen tota l'activitat que els museus duen a terme respecte al patrimoni que custodien (la recerca, l'adquisició de béns, la seva preservació i la seva documentació). L'adquisició i gestió del patrimoni és la funció clau d'un museu, el que l'identifica i el distingeix com a institució cultural.
- **Les funcions destinades al retorn social** apleguen tota l'activitat orientada als públics. En formen part les activitats de difusió (exposicions permanents i temporals i les activitats vinculades), els serveis i programació d'activitats per a segments determinats de públics (públic escolar, públic turista, col·lectius amb risc d'exclusió social), i les estratègies de màrqueting i comunicació necessàries per captar, fidelitzar, i connectar amb aquests públics.
- **Les funcions estructurals** responen a la necessitat emergent de saber gestionar organitzacions complexes com un museu, amb competències com la de direcció estratègica, l'administració de recursos i l'avaluació i rendiment de comptes.

Des de finals del segle XX, la institució museística intensifica el seu paper de servei a la societat. La **generació de coneixement i la seva transferència a la comunitat** esdevenen l'eix sobre el qual es vertebrava l'activitat d'un museu. La preservació i documentació de les col·leccions han d'estar al servei d'aquesta finalitat. Per aconseguir-ho, cal donar al museu les mateixes capacitats i competències que té en aquestes funcions tradicionals, en **connectar amb la societat**. Aquesta connexió es canalitza, d'una banda, a través del **coneixement i atenció activa cap als públics**, donant accés i serveis específics als diferents segments que els componen i, de l'altra, a través d'interactuar amb la comunitat propera, creant **espais de reflexió i de participació ciutadana**.

Alhora, aquest conjunt de canvis afecten a l'**organització i gestió dels museus**. Això significa la necessitat de tendir cap a una **gestió relacional**, és a dir, passar d'un model enfocat "cap endins",

a un model en el que el context, els grups d'interessos, i les aliances amb altres agents sectorials i territorials formen part del nucli de la gestió. Al mateix temps, cal que els museus es dotin **d'estructures versàtils i equips multidisciplinaris**, dinàmics, adaptats a les transformacions dels temps actuals.

Igualment, cal tendir cap a formes de gestió que permetin una combinació equilibrada d'autonomia de gestió en tots els àmbits i, alhora, una **transparència i rendició de comptes ex post** de cara als poders públics i a la comunitat.

Aquesta visió sobre el futur dels museus, orienten l'actuació de les xarxes territorials a donar prioritat als objectius d'enfortir la vinculació dels museus amb la societat, però sense menystenir la preservació i generació de patrimoni, activitat fonamental de tot museu.

1.4_La comunitat d'interessos i la gestió de les xarxes territorials

Els museus d'un territori no només presenten un conjunt de necessitats a cobrir, sinó que també tenen **capacitats** concretes. Algunes d'aquestes són singulars i poden aportar coneixement o altres beneficis a la resta de museus. Les xarxes territorials són proveïdores de serveis, cosa que no significa que aquests es proveeixin des d'una única instància central. Transferir organitzadament les capacitats d'uns museus que són d'interès per a la resta, no solament representa un aprofitament de recursos, sinó que potencia a aquests museus i genera unes xarxes territorials dinàmiques properes al què s'entén com a **comunitat d'interessos**. És a dir, l'espai en el que tots els agents que en formen part cooperen en el seu desenvolupament, promovent **estratègies conjuntes i generant economies d'escala** per tal de satisfer millor les seves necessitats. La comunitat d'interessos prima les **dinàmiques horitzontals** respecte les jeràrquiques, les parts conserven l'autonomia però es beneficien de les sinergies que generen.

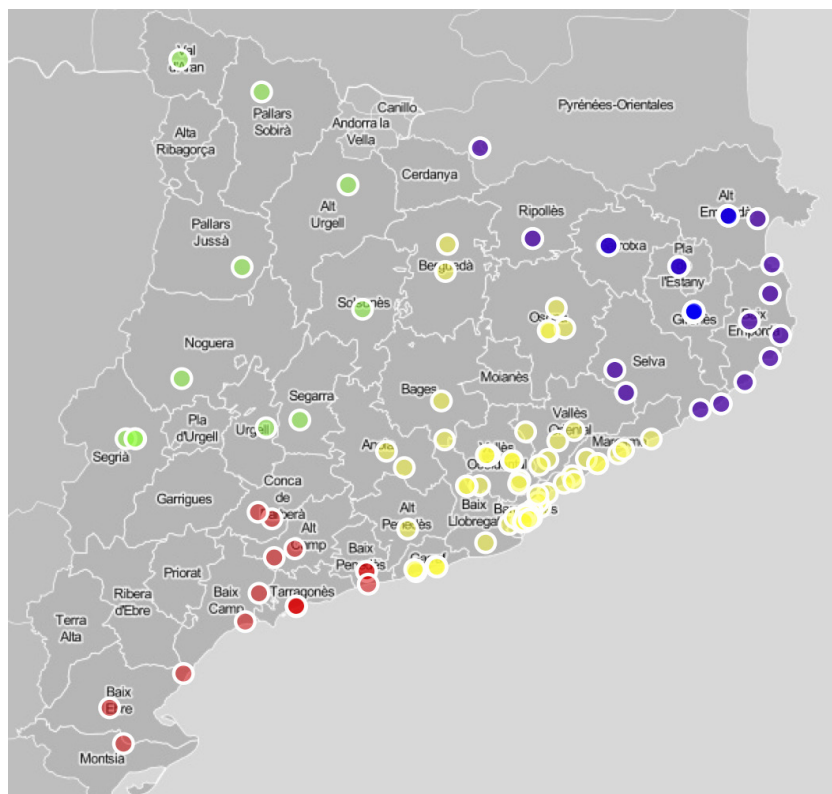
Tanmateix, i donat que les xarxes territorials són instruments de polítiques públiques, han de comptar amb unes estructures que garanteixin el seu funcionament estable. En aquest sentit, els **Serveis d'Atenció als Museus (SAMs)** es configuren com la unitat tècnica i gestora de les xarxes territorials amb la funció de prestar serveis, però també amb la de coordinar les actuacions que duen terme altres museus.

2_ELS MUSEUS DE LES TERRES DE LLEIDA I ARAN

2.1_Dades dels museus de les Terres de Lleida i Aran

La **Xarxa Territorial de Museus de les Terres de Lleida i Aran** està formada actualment per **10 museus**.

1	MUSEU DE LA NOGUERA	Balaguer
2	MUSEU COMARCAL DE CERVERA	Cervera
3	ECOMUSEU DE LES VALLS D'ÀNEU	Esterrri d'Àneu
4	MUSEU DE LA CONCA DELLÀ	Isona i Conca Dellà
5	MUSEU D'ART JAUME MORERA	Lleida
6	MUSEU DE LLEIDA: DIOCESÀ I COMARCAL	Lleida
7	MUSEU DIOCESÀ D'URGELL	Seu d'Urgell, la
8	MUSEU DIOCESÀ I COMARCAL DE SOLSONA	Solsona
9	MUSEU COMARCAL DE L'URGELL	Tàrrega
10	MUSÈU DERA VAL D'ARAN	Vielha e Mijaran



Com a tret diferencial respecte d'altres xarxes territorials de museus destaca el nombre reduït d'equipaments i la gran dimensió del territori, per la qual cosa els museus que la formen estan molt distants entre ells.

Segons dades agregades del Registre de Museus², des del **punt de vista pressupostari** es pot veure com el major pes recau en la despesa estructural (65,65%). Tanmateix cal tenir que el pressupost dedicat a Personal hi ha inclosa l'activitat ordinària que desenvolupen els tècnics en àmbits tan diversos com en gestió de les col·leccions, recerca, documentació, producció de les exposicions, serveis educatius, producció exposicions, etc. Són tasques que no podem considerar pròpiament com a estructurals³. Donat que el perfil majoritari dels tècnics dels museus és el de conservador i museòleg, l'activitat més afectada per la baixa capacitat de contractació són les accions de retorn social (com comunicació, publicitat, ús de les xarxes socials, accessibilitat, entre altres). La despesa en inversió és testimonial (7,81%).

Percentatge de distribució de la despesa agregada del conjunt de museus⁴:

DESPESA ESTRUCTURAL	Personal	39,77%
	Aigua i energia	6,68%
	Neteja	3,62%
	Seguretat / Vigilància	6,99%
	Treballs de manteniment i lloguers d'edificis, instal·lacions i vehicles	6,10%
	Règim interior i administració	1,16%
	Assegurances	0,82%
	Despeses de caràcter financer	0,49%
	TOTAL	65,65%
DESPESA EN ACTIVITATS MUSEOLÒGIQUES I DIFUSIÓ	Edició, comunicació i difusió	3,43%
	Gestió de col·leccions	0,96%
	Producció i acollida d'exposicions temporals i/o itinerants	8,70%
	Acció cultural i educativa	5,94%
	Projectes de recerca	1,33%
	Altres despeses	6,19%
		TOTAL
INVERSIONS	Edificis, instal·lacions i vehicles	3,85%
	Exposició permanent	3,51%
	Adquisició d'objectes per a la col·lecció	0,45%
		TOTAL
TOTAL		100,00%

² Dades del Registre de Museus del 2013 dels 10 museus de la Xarxa.

³ En aquest cas les dades s'ofereixen respectant la classificació que en fa el Registre de Museus, tot i que es té en compte que part de la despesa en personal és alhora despesa en activitat dels museus.

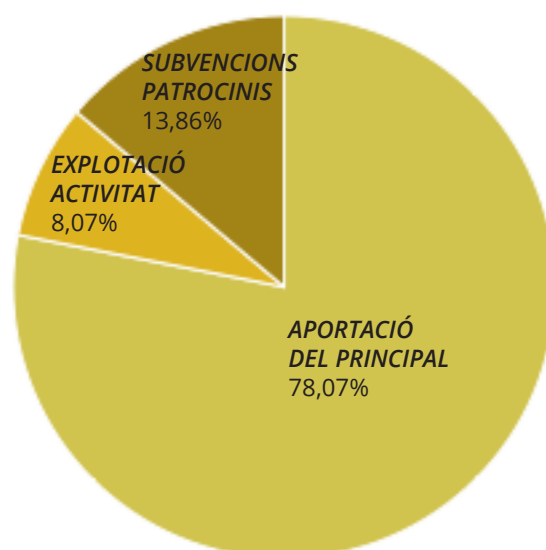
⁴ Les dades, i la seva classificació en diferents camps és la utilitzada pel Registre de Museus. No es mostra una mitjana de la distribució de despesa perquè no existeix prou homogeneïtat en la introducció de les dades.

De la mateixa manera la majoria de museus són **dependents del finançament públic** i tenen **poca capacitat d'ingressos propis**. Segons del Registre de Museus, la distribució dels ingressos se sustenta en un 78,07% per l'aportació del principal, normalment alguna administració pública. Aquestes dades mostren una forta dependència del sector públic.

Percentatge de distribució dels ingressos agregats del conjunt de museus⁵:

<i>APORTACIÓ INGRESSOS VIA INSTITUCIÓ PRINCIPAL</i>	78,07%
Taquillatge	5,47%
Monitoratge	0,45%
Vendes	1,60%
Lloguer d'espais	0,20%
Altres	0,35%
<i>INGRESSOS EXPLOTACIÓ ACTIVITAT</i>	8,07%
Subvencions	10,28%
Patrocinis	0,08%
Altres	3,51%
<i>INGRESSOS VIA PATROCINI, SUBVENCIONS</i>	13,86%
TOTAL	100,00%

Percentatge de distribució dels ingressos agregats del conjunt de museus:



⁵ Les dades, i la seva classificació en diferents camps és la utilitzada pel Registre de Museus. No es mostra una mitjana de la distribució dels ingressos perquè no existeix prou homogeneïtat en la introducció de les dades.

Tots els museus de la xarxa presenten un finançament públic al voltant del 80% del total dels seus ingressos. Existeix un desequilibri en el sistema de finançament dels museus, on els ingressos propis hi tenen una participació excessivament baixa⁶. La dependència dels museus del finançament públic ha obligat a reduir i contenir les seves activitats i projecció. En aquest sentit, els museus registrats amb una estructura mitjana o petita són els que més dificultats presenten en el manteniment òptim de les funcions que els són pròpies (recerca, conservació, documentació, difusió).

La majoria de museus de les Terres de Lleida i Aran són de **titularitat pública**, o amb alta participació de l'administració (8 museus). Del total de museus la meitat són museus públics municipals, hi ha dos museus que són privats, concretament de l'Església Catòlica.

Titulars dels museus dels comarques de Terres de Lleida i Aran⁷:

ADMINISTRACIÓ LOCAL	7	Ajuntaments	5
		Consortis	1
		Ens Autònoms Públics	1
TITULARITAT PRIVADA	2	Diòcesis	2
GENERALITAT	1		

Pel que fa a la **dotació en personal**⁸ dels museus de la xarxa, segons dades del Registre de Museus, existeix la següent situació:

	PLENA	PARCIAL	TOTAL JORNADES
MUSEU DE LA NOGUERA	4		4
MUSEU COMARCAL DE CERVERA	2	2	3
ECOMUSEU DE LES VALLS D'ÀNEU	5		5
MUSEU DE LA CONCA DELLÀ	1	1	1,5
MUSEU D'ART JAUME MORERA	4		4
MUSEU DE LLEIDA: DIOCESÀ I COMARCAL	11		11
MUSEU DIOCESÀ D'URGELL	1	2	2
MUSEU DIOCESÀ I COMARCAL DE SOLSONA	3		3
MUSEU COMARCAL DE L'URGELL	2		2
MUSEU DERA VAL D'ARAN	4		4

⁶ És una observació de caràcter general, però que per resoldre-la cal analitzar les possibilitats de cada museu, molt condicionades per la temàtica, la ubicació territorial o les capacitats de gestió, entre altres. Segons el Registre de Museus aquí es comptabilitza el Museu de Lleida, Diocesà i Comarcal que es tracta d'un consorci.

⁷ Les dades, i la seva classificació en diferents camps és la utilitzada pel Registre de Museus.

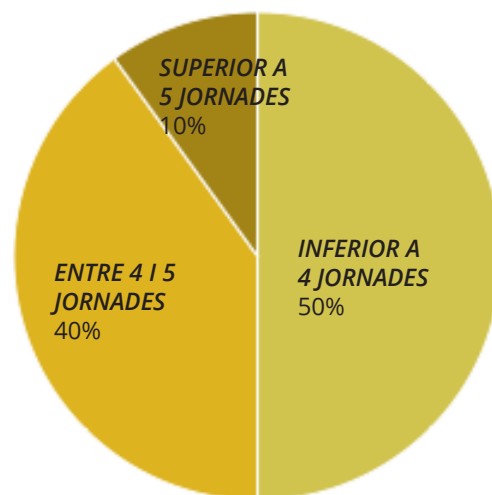
⁸ Les dades del Registre de Museus fan referència a personal propi. Aquí s'ha comptabilitzat la dedicació parcial com a mitja jornada, tanmateix en alguns casos la dedicació pot ser superior

Es poden definir tres grups de museus en funció de la dedicació dels seus equips propis:

- el 50% (5 museus) compten amb una plantilla inferior als 4 jornades laborals.
- el 40% (4 museus) compten amb un plantilla entre els 4 i les 5 jornades laborals
- el 10% (1 museus) compten amb una plantilla superior a les 5 jornades laborals

Aquestes dades ens mostren la majoria dels museus de la xarxa compten amb una estructura molt reduïda.

Dotació de personal museus de les Terres de Lleida i Aran:



Els museus de les Terres de Lleida i Aran han mantingut una tendència a l'alça pel què fa el nombre de visitants els darrers 4 anys. El **2014** es van registrar pel conjunt de museus aproximadament uns **120.000 visitants**. Tanmateix, continua sent una xifra modesta si es té en compte la capacitat d'atracció sobretot de la zona pirinenca i de la capital de ponent.

2.2_Síntesi de l'estat i projecció dels museus de les Terres de Lleida i Aran

Més enllà de les dades quantitatives és va fer una diagnosi de caire qualitatiu, elaborada a partir de dues sessions de treball amb els responsables dels museus de la xarxa en la qual es va fer una anàlisi de la situació actual. S'han ordenat les aportacions en tres eixos: retorn social, estructura i gestió dels museus, xarxa territorial.

El retorn social:

Els museus de la Xarxa Territorial de Museus de Terres de Lleida i Aran es conceben, sobretot, com a **actors culturals de primer ordre** en les seves respectives comunitats, en els que s'han consolidat uns certs públics locals habituals. Els museus de la zona pirinenca compten amb una **notable capacitat d'atracció** gràcies a un entorn singular dotat d'infraestructures turístiques. Existeix un consens ampli en que els museus del segle XXI orienten clarament totes les seves funcions vers el **retorn social**. Això passa per situar els **públics** al centre de la seva estratègia i donar prioritat a l'accés de la ciutadania als museus. Cal treballar en augmentar la intenció de visita del públic potencial a partir d'estratègies que treballin factors decisius (accessibilitat, preu, serveis, experiència, etc.)

Estructura i gestió dels museus:

Els museus de la Xarxa Territorial de Museus de Terres de Lleida i Aran compten amb estructures reduïdes, El nombre insuficient de professionals comporta que quedin certes funcions desateses per manca de temps. Aquesta circumstància porta a recórrer a voluntaris, estudiants en pràctiques o eventuals per poder cobrir funcions estructurals. Igualment cal apuntar que els professionals dels equips de gestió tenen un alt nivell d'implicació i compromís.

D'altra banda, el **perfil professional** predominant del personal és el de **conservador**, cal reforçar altres perfils professionals necessaris (**màrqueting, comunicació, TIC, etc.**) per al desenvolupament de tasques enfocades en la difusió i els públics. Com a la resta del país, les direccions d'aquests museus són assumides també per museòlegs que, tal com reconeixen els mateixos protagonistes, necessiten formació en direcció estratègica, un perfil necessari per al model de museu actual

El **finançament dels museus** és plenament **depenent de l'aportació de les administracions públiques** i presenten **poca capacitat per generar ingressos propis**. Els titulars dels museus, fent excepció de Lleida capital, no tenen recursos econòmics suficients per invertir en la creació de valor patrimonial, ni en actualitzar i millorar les museografies i l'equipament tècnic i de gestió. Cal tendir cap un finançament més equilibrat, en el que augmenti el percentatge d'ingressos per explotació de l'activitat, així com els ingressos per patrocini o mecenatge. La sostenibilitat dels museus passa per tenir una gestió àgil, i per tal que puguin desenvolupar la seva activitat en una òptima relació entre el cost dels serveis i el retorn social que generen.

Els **museus són garants de la conservació i documentació de les col·leccions** que conformen el llegat cultural de la comunitat i el territori que representen. Aquestes són funcions essencials que s'han mantingut al llarg de la crisi, si bé l'activitat s'ha vist clarament limitada i no s'ha exercit en les condicions més òptimes, degut sobretot, al decreixement dels recursos. Es considera que

de les funcions tradicionals dels museus, la **recerca** és nuclear i la que dota de més significació les funcions de custòdia i difusió del patrimoni. En el marc dels paradigmes actuals en museologia, el museu esdevé un centre generador de coneixement, i és en aquest sentit que la recerca i, especialment l'aplicada, permet orientar més directament l'estudi del patrimoni al retorn social.

La xarxa territorial:

La Xarxa Territorial de Museus de Lleida i Aran té un **nombre reduït de museus ubicats a molta distància entre ells**, fet que dificulta el funcionament com a **comunitat d'interessos i la generació d'economies d'escala**.

L'àmbit geogràfic de la xarxa està format per **dues realitats territorials molt diferents** en necessitats i oportunitats, cosa que dificulta l'aplicació d'estratègies comunes, però possibilita la seva complementaritat. El **Pirineu** es basa en els atractius patrimonials i en l'entorn natural, i té una notable capacitat de captació de turisme. Per contra els museus de la **Plana de Lleida** no tenen aquests recursos del territori. Els museus de la **ciutat de Lleida** es situen en un terme mig en captació de visitants forans ja que, tot i que Lleida no és una ciutat pròpiament turística, el factor de la capitalitat, la millora de les comunicacions i alguns monuments rellevants com la Seu Vella, li donen un potencial destacable en aquest sentit.

La **Xarxa Territorial de Museus de les Terres Lleida i Aran**, creada a iniciativa del propis museus, funciona des del 2009, i durant aquest temps s'ha desenvolupat una notable capacitat de generar sinergies i treball en xarxa. Existeix a més un destacat component de pertinença i identitat territorial a la xarxa, que han permès la coproducció i itinerància d'un nombre destacat d'exposicions.

3_INSTITUCIONS PRINCIPALS I SERVEI D'ATENCIÓ ALS MUSEUS

3.1_Les institucions principals

Les institucions principals del Programa d'Actuacions són el **Departament de Cultura de la Generalitat de Catalunya**, la **Diputació de Lleida** i els **titulars dels museus** adherits al Conveni Marc de la xarxa. Com a principals (és a dir, com a part contractant) estableixen les línies d'actuació, els objectius de la xarxa per al període 2016-2019 i l'esquema pressupostari i de finançament. Les activitats concretes, el pressupost corresponent i les aportacions econòmiques dels principals, s'establiran anualment.

A partir del principi que les xarxes territorials operen en **lògica de generació d'economies d'escala**, i després d'analitzar la situació dels museus de les Terres de Lleida i Aran, les institucions que formen part de la xarxa consideren **prioritari actuar sobre el següent conjunt de dèficits**:

- La baixa participació del públics en un conjunt considerable dels museus repercuteix en un menor impacte de la seva funció social.
- La dificultat de desenvolupar de forma òptima les funcions bàsiques del museu, especialment la recerca aplicada, font de generació de coneixement per a la ciutadania
- El desequilibri en el sistema de finançament dels museus, on els ingressos propis hi tenen una participació baixa.
- Les organitzacions, i el perfil majoritari dels equips no estan orientats a les funcions de retorn social bàsiques per a la sostenibilitat d'un equipament cultural al segle XXI (públics, màrqueting, comunicació, TIC, etc.)

3.2_El Servei d'Atenció als Museus (SAM), criteris per a la seva gestió i assignació del SAM de la Xarxa de Terres de Lleida i Aran

El **Servei d'Atenció als Museus (SAM)** és l'instrument de gestió i coordinació de la xarxa, de suport logístic i tècnic als museus, i de prestació serveis mancomunats i de caràcter estable, especialment els que generen economies d'escala.

Per tal d'aplicar certs criteris en la gestió del **Servei d'Atenció als Museus (SAM)** cal tenir en compte la **complexitat del territori**: alta extensió territorial, poca densitat demogràfica, diferències entre zona del Pirineu i zona de la Plana, i entre ciutat de Lleida i resta de municipis, i l'especificitat territorial aranesa.

Amb aquest tret determinant s'estableixen **tres lògiques complementàries en la gestió dels serveis i actuacions de la Xarxa Territorial de Museus de Terres de Lleida i Aran**:

- **Lògica de prestacions variables dels serveis i actuacions.**

La xarxa la conformen un conjunt heterogeni de museus en dimensió, i estructura. Per aquest motiu els serveis i accions del SAM poden tenir un caràcter variable, ja que no sempre tots els

museus membres en seran beneficiaris. Es podran definir les actuacions i serveis de la xarxa en base a les diferents característiques territorials. En concret cal analitzar el benefici de cada actuació, en les següents variables:

- **Dimensions dels museus**
 - **Zona pirinenca / zona del pla de Lleida**
 - **Ciutat de Lleida / resta de municipis**
- **Lògica de comunitat d'interessos.**

La Xarxa Territorial de Museus de Terres de Lleida i Aran es constitueix com a **comunitat d'interessos**, cosa que, entre d'altres, significa que determinades actuacions i serveis poden ser prestats per museus membres (o fins i tot per entitats externes) que hi tinguin una especial competència. El SAM ha d'estar especialment capacitat en la coordinació de l'acció dels diferents agents que prestaran serveis als museus de la xarxa, i és l'últim responsable de la realització de les seves actuacions, però no l'únic executor.

- **Lògica de visió sistèmica.**

Les xarxes vertebrades, a nivell territorial, la **visió de sistema del conjunt de museus de Catalunya**. En aquest sentit el SAM pot executar i coordinar accions a nivell territorial que deriven de polítiques d'abast nacional per a tot el sistema de museus. De la mateixa manera es pot dir que el SAM opera d'antena al territori i realitza un seguiment del conjunt de museus, col·leccions, museus, i altres elements patrimonials del territori vetllant en la promoció de criteris de qualitat i innovació. En aquest sentit el SAM és l'executor.

Tot i ser **la primera xarxa territorial que es va crear**, la Xarxa Territorial de Museus de Terres de Lleida i Aran està incorporant **noves prestacions** (com el seguiment de les xarxes socials, el suport a l'acció educativa, l'accessibilitat) que han de gestionar els SAMs. Per tant, hi ha un component rellevant d'experimentació. Aquesta circumstància fa indispensable el seguiment permanent i sistemàtic de l'activitat com un tret determinant per al seu èxit. D'altra banda, cal un compromís de participació de tots els principals en el sistema de governança i el desplegament de la xarxa.

En el cas de la Xarxa Territorial de Museus de les Terres de Lleida i Aran, **el Servei d'Atenció als Museus (SAM), per comú acord de les parts, és el Museu de Lleida: Diocesà i Comarcal, consorci participat en la major part per la Generalitat de Catalunya**. Això no obstant, i donada la voluntat de la xarxa d'actuar com a comunitat d'interessos i aprofitar el potencial i competències que tenen en determinats àmbits els museus de la Xarxa, el Museu de Lleida podrà acordar **col·laboracions amb museus** per tal que aquests prestin els serveis que s'acordin a la xarxa. Aquesta relació haurà de garantir la prestació dels serveis, per la qual cosa serà contractual. Aquest és el cas de l'**Ecomuseu de les Valls d'Àneu**, que se'l considera especialment capacitat en les funcions de foment del turisme, formació i en l'acció territorial al Pirineu, per la qual cosa el SAM contractarà els serveis que la xarxa consideri que ha de dur a terme l'Ecomuseu dins d'aquestes funcions.

3.3_El Servei d'Atenció als Museus (SAM) i la seva vinculació amb l'Agència Catalana del Patrimoni Cultural.

L'Agència Catalana del Patrimoni Cultural és un ens del Departament de Cultura de la Generalitat de Catalunya que, d'acord amb els seus estatuts, té per missió gestionar el patrimoni cultural de la Generalitat i dóna suport al Departament de Cultura en les activitats programades per executar les polítiques establertes per la unitat competent en matèria de patrimoni cultural.

D'entre les seves funcions, té la d'impulsar les diverses xarxes territorials de museus, configurant serveis de suport comuns d'abast territorial per mitjà dels serveis d'atenció museística, amb l'objectiu d'afavorir la cooperació i la prestació de serveis i recursos compartits entre els mateixos centres.

D'acord amb aquests precedents, en el conveni marc de la Xarxa, del qual l'Agència n'és signatària, consta que aquesta es planteja com l'ens que ha d'instrumentar les relacions jurídiques i de gestió necessàries entre la xarxa i la seva estructura de tècnica, el Servei d'Atenció als Museus (SAM). És a dir, que la vinculació contractual o d'altra mena que calgui articular entre el SAM i la Xarxa es realitza a través de l'Agència Catalana del Patrimoni Cultural.

4_OBJECTIUS I LÍNIES DE DESENVOLUPAMENT

4.1_Objectius estratègics

En el marc de les prioritats establertes per les institucions principals, i el context específic dels museus de la xarxa, s'estableixen els següents objectius estratègics per un període de quatre anys en el desplegament de la Xarxa Territorial de Museus de les Terres de Lleida i Aran.

- 1. Incrementar i diversificar els públics dels museus, garantint la qualitat dels serveis i activitats, per una millora del retorn social i de la visibilitat del paper de servei a la ciutadania.**
- 2. Contribuir a la millora de l'eficiència en l'organització i gestió dels museus per adaptar-los a les necessitats i reptes actuals.**
- 3. Impulsar la recerca aplicada⁹ per tal d'augmentar quantitativament i qualitativament l'activitat que ja duen a terme els museus de la xarxa.**
- 4. Ajudar a mantenir les funcions de conservació, restauració i documentació amb la finalitat de garantir l'òptima custòdia del patrimoni del qual els museus en són responsables.**
- 5. Estimular el coneixement, promoció i dinamització del territori a partir el patrimoni material i immaterial representatiu de l'entorn.**

4.2_Línies de desenvolupament i indicadors¹⁰

Les línies de desenvolupament es presenten a continuació agrupades per objectius cada una en una fitxa que integra diferents camps. D'una banda, s'adjunta una definició de la línia, i un conjunt d'actuacions potencials a executar en el període de quatre anys de Programa d'Actuacions. D'altra banda, es detalla la ponderació de valor de la línia, i els indicadors que hi estan relacionats amb els valors objectius de cada un d'ells.

Els indicadors tenen la funció de poder mesurar objectivament el resultat i l'impacte del conjunt de línies i objectius plantejats en el present Programa d'Actuacions pel que fa al conjunt de les actuacions per la Xarxa Territorial de Museus de les Terres de Lleida i Aran.

⁹ Aquí el concepte de recerca aplicada als museus fa referència a tota investigació que s'activa i es desenvolupa des dels museus amb l'objectiu principal, no únicament de l'obtenció de coneixements i dades, sinó que també la generació d'inèrcies en l'àmbit social i econòmic del territori. Entesa com una recerca compromesa que impliqui clarament un retorn i una restitució a la població i al territori on s'ha generat, i que aportï millores en termes econòmics i de desenvolupament local, social o culturals. Aquesta recerca genera una base de coneixements sòlids i ha d'anar acompanyada pel disseny, creació i desenvolupament d'accions estratègiques que millorin la qualitat de vida en un territori i la seva població. Aquestes accions poden tenir moltes formes: de dinamització cultural, accions de dignificació i reivindicació de la cultura local o també incidir directament en àmbits econòmics directes.

¹⁰ En el present punt (4.2) els indicadors apareixen a mode informatiu per una presentació integrada amb les línies de desenvolupament a les que estan vinculats. Per una explicació detallada dels indicadors i els sistema d'avaluació veure punt 4.4 del present document.

OBJECTIU 1_INCREMENTAR I DIVERSIFICAR ELS PÚBLICS DELS MUSEUS, GARANTINT LA QUALITAT DELS SERVEIS I ACTIVITATS, PER UNA MILLORA DEL RETORN SOCIAL I DE LA VISIBILITAT DEL PAPER DE SERVEI A LA CIUTADANIA¹.

LÍNIA DE DESENVOLUPAMENT	PONDERACIÓ DE VALOR	INDICADORS	FITES	
			ANY 1	ANY 4
1.1 Aplicar un sistema d'explotació, anàlisi, interpretació, a partir de les dades de públics per als museus de la xarxa.	9	1.1.1 Percentatge (%) de museus que han aplicat el sistema d'explotació, anàlisi i interpretació de les dades de públics	0%	80% ≤ 100%
<i>Definició:</i> <i>Definició i aplicació d'un servei permanent que permeti l'anàlisi, explotació i interpretació de les dades de públics (també des d'una valoració qualitativa) per als museus de la xarxa. Aquest servei es crearia amb col·laboració amb l'Observatori de Públics a fi d'unificar criteris i categories d'anàlisi.</i>		1.1.2 Cost unitari de la línia (despesa total de la línia dividida pel total de museus participants)	N1	N1>N2
Actuacions potencials Establiment de criteris i paràmetres per a la posada en marxa del sistema. Informatització de la transferència de dades. Formació i capacitació als museus sobre la transferència de dades i interpretació informes. Posada en marxa del Servei. Primeres explotacions i informes. Normalització del servei. Manteniment i avaluació (incloent una jornada de debat).				

LÍNIA DE DESENVOLUPAMENT	PONDERACIÓ DE VALOR	INDICADORS	FITES	
			ANY 1	ANY 4
1.2 Definir i aplicar estratègies conjuntes en la captació i gestió de públic turista.	8	1.2.1 Visitants turistes (valor absolut)	N1	N1*105% ≤ N1*110%
<i>Definició:</i> <i>Promoure que els museus tinguin activitats d'interès (productes experiència, paquets, etc.) i facilitar-los la seva comercialització.</i> <i>Ajudar a condicionar els museus per gestionar públic turista.</i> <i>Facilitar la vinculació amb el sector turístic per canalitzar les activitats dels museus.</i>		1.2.2 Cost unitari de la línia (despesa total de la línia dividida pel total de museus)	N1	N1>N2
Actuacions potencials: Accions per l'augment i millora de l'experiència del públics turistes (Visitmuseum, productes experiència, etc.). Confecció i gestió d'una base de dades d'agències receptives d'activitats dels museus. Explotació de la base de dades, acords amb agències, oferta de les activitats dels museus. Promoció/producció de productes experiència.				

¹ Les actuacions que consten en totes les línies de desenvolupament es concreten en els plans d'activitat anuals.

LÍNIA DE DESENVOLUPAMENT	PONDERACIÓ DE VALOR	INDICADORS	FITES	
			ANY 1	ANY 4
1.3 Definir i aplicar estratègies conjuntes en la captació i gestió de públic escolar. Definició: Promoure l'establiment de projectes educatius als museus i l'adequació de les activitats als perfils curriculars del sistema escolar, i a les necessitats de la comunitat educativa. Ajudar als museus a canalitzar amb eficàcia, la seva oferta educativa a escoles, instituts i altres agents educatius.	9	1.3.1 Visitants escolars (valor absolut)	N1	$N1 * 105\% \leq N1 * 110\%$
1.3.2 Cost unitari de la línia (despesa total de la línia dividida pel total de museus)		N1	$N1 > N2$	
Actuacions potencials Organització de taula amb representants de la comunitat educativa, i administracions implicades en el territori. Confecció i gestió d'una base de dades de la comunitat educativa (escoles, AMPAs, educació en el lleure, etc.). Difusió de l'oferta a la comunitat educativa i a les AMPES. Millora oferta educativa dels museus.				

LÍNIA DE DESENVOLUPAMENT	PONDERACIÓ DE VALOR	INDICADORS	FITES	
			ANY 1	ANY 4
1.4 Definir i aplicar estratègies conjuntes en la captació i gestió de públics/col·lectius amb risc d'exclusió social i en la millora de l'accessibilitat Definició: Ajudar als museus a adaptar-los per acollir col·lectius amb dificultats físiques i socials. Ajudar a canalitzar l'oferta d'activitats específiques a través d'entitats del 3r sector.	8	1.4.1 Visitants de col·lectius amb risc exclusió social (valor absolut)	N1	$N1 * 105\% \leq N1 * 110\%$
1.4.2 Percentatge (%) de museus que han aplicat millores per a l'accessibilitat a les exposicions permanents.		$20\% \leq 30\%$	$90\% \leq 100\%$	
1.4.3 Cost unitari de la línia (despesa total de la línia dividida pel total de museus)		N1	$N1 > N2$	
Actuacions potencials: Accions per una millora de l'accessibilitat de diferents col·lectius als museus (auditoria accessibilitat, etc.). Confecció i gestió d'una base de dades d'entitats d'àmbit català que treballen amb col·lectius amb risc d'exclusió social. Explotació de la base de dades, servei d'intermediació entre els museus (oferta) i entitats (demanda).				

LÍNIA DE DESENVOLUPAMENT	PONDERACIÓ DE VALOR	INDICADORS	FITES	
			ANY 1	ANY 4
1.5 Acompanyar i capacitar els museus en la definició de polítiques de comunicació i d'estratègia digital, i en l'elecció i l'ús dels diferents canals difusió.	9	1.5.1 Percentatge (%) de museus amb un pla operatiu de comunicació	20% ≤ 30%	90% ≤ 100%
Definició: Donar suport en la gestió de serveis i accions de comunicació i difusió dels museus. Capacitar els museus en la definició de polítiques i estratègies de comunicació, així com en l'elecció i l'ús dels diferents canals de difusió. Desenvolupar un pla d'estratègia digital i definir accions de suport en el procés de donar accés virtual als continguts i les col·leccions dels museus i en l'ús de les noves tecnologies en els serveis i exposicions.		1.5.2 Percentage d'increment de seguidors en xarxes socials de tots els museus de la xarxa	N1	N1*105% ≤ N1*110%
		1.5.3 Cost unitari de la línia (despesa total de la línia dividida pel total de museus)	N1	N1>N2
Actuacions potencials Diagnosi de la comunicació dels museus. Formació i capacitació dels museus en comunicació. Creació i gestió de base de dades de mitjans de comunicació i prescriptors. Posada en marxa i manteniment d'un servei permanent d'acompanyament a la comunicació dels museus. Campanyes puntuals de difusió i manteniment web de la xarxa.				

OBJECTIU 2 CONTRIBUTIR A LA MILLORA DE L'EFICIÈNCIA EN L'ORGANITZACIÓ I GESTIÓ DELS MUSEUS PER ADAPTAR-LOS A LES NECESSITATS I REPTES ACTUALS.

LÍNIA DE DESENVOLUPAMENT	PONDERACIÓ DE VALOR	INDICADORS	FITES	
			ANY 1	ANY 4
2.1 Assessorar i capacitar els museus en la gestió i organització de les seves estructures, i en la introducció de nous perfils professionals.	9	2.1.1 Percentatge (%) de museus participants en assessoraments i formacions, en gestió i direcció, i nous perfils competencials. (acumulatiu any rere any)	60% ≤ 70%	90% ≤ 100%
Definició: <i>Formacions en noves competències, direcció estratègica dels equipaments museístics, retorn social, públics, comunicació.</i> <i>Assessoraments en noves formes de gestió i organització.</i>		2.1.2 Reequilibri de la despesa en % a partir de la mitjana dels pressupostos dels museus	> N1% activitats i difusió	N1% < N2% activitats i difusió
Actuacions potencials Formacions en noves competències, direcció i gerència dels equipaments museístics. Assessoraments en noves formes de gestió i organització.				

LÍNIA DE DESENVOLUPAMENT	PONDERACIÓ DE VALOR	INDICADORS	FITES	
			ANY 1	ANY 4
2.2 Ajudar als museus a una major diversificació dels seus ingressos.	9	2.2.1 Percentatge (%) de museus participants en assessoraments i formacions, en gestió i direcció, i nous perfils competencials (acumulatiu any rere any)	60% ≤ 70%	80% ≤ 100%
Definició: <i>Assessoraments i formació en optimització de l'explotació de l'activitat i els usos del museu.</i>		2.2.2 Percentatge (%) d'ingressos propis i mecenatge/patrocini respecte els ingressos totals a partir de la mitjana dels pressupostos dels museus	> N1% Ingressos propis i mecenatge	N1% < N2% Ingressos propis i mecenatge
Actuacions potencials: Formacions i assessoraments específics Captació de patrocini				

OBJECTIU 3_IMPULSAR LA RECERCA APLICADA PER TAL D'AUGMENTAR QUANTITATIVAMENT I QUALITATIVAMENT L'ACTIVITAT QUE JA DUEN A TERME ELS MUSEUS DE LA XARXA.

LÍNIA DE DESENVOLUPAMENT	PONDERACIÓ DE VALOR	INDICADORS	FITES	
			ANY 1	ANY 4
3.1 Aplicar programes biennals de recerca aplicada per la majoria de museus de la xarxa.	9	3.1.1 Percentatge (%) de museus que han aplicat programa de recerca de la xarxa (acumulatiu any rere any).	40% ≤ 50%	70% ≤ 90%
Definició: <i>Desenvolupament de programes específics de suport a la recerca aplicada que involucrin a un grup de museus de la xarxa. La recerca aplicada entesa en un sentit ampli i que permeti el desenvolupament d'activitats i serveis en diferents àmbits dels museus de la xarxa.</i>		3.1.2 Nombre absolut d'aplicacions de les recerques efectuades	0	2
		3.1.3 Cost unitari de la línia (despesa total de la línia dividida pel total de museus)	N1	N1>N2
Actuacions potencials Programes de recerca				

LÍNIA DE DESENVOLUPAMENT	PONDERACIÓ DE VALOR	INDICADORS	FITES	
			ANY 1	ANY 4
3.2 Establir estratègies de col·laboració amb la universitat i altres entitats del territori que també desenvolupin línies de recerca. Parcs, Centres d'Estudis, IES, etc...	8	3.2.1 Nombre absolut de recerques efectuades pels museus de la xarxa	20 ≤ 25	40 ≤ 45
Definició: <i>El SAM ha d'actuar com a pol i coordinador en la relació amb centres de recerca i investigació que s'interessin per les col·leccions dels museus de la xarxa, i orientar la recerca cap una posterior aplicació.</i>		3.2.2 Cost unitari de la línia (despesa total de la línia dividida pel total de museus)	N1	N1>N2
Actuacions potencials: Establiment d'acords i convenis Borsa d'investigadors de les Terres de Lleida i Aran				

OBJECTIU 4_AJUDAR A MANTENIR LES FUNCIONS DE CONSERVACIÓ, RESTAURACIÓ I DOCUMENTACIÓ AMB LA FINALITAT DE GARANTIR L'ÒPTIMA CUSTÒDIA DEL PATRIMONI DEL QUAL ELS MUSEUS EN SÓN RESPONSABLES.

LÍNIA DE DESENVOLUPAMENT	PONDERACIÓ DE VALOR	INDICADORS	FITES	
			ANY 1	ANY 4
4.1 Donar suport a les tasques de documentació als museus de la xarxa.	8	4.1.1 Percentatge d'increment en objectes documentats de les col·leccions dels museus	%N1	%N2
Definició: <i>Desenvolupar un servei per al suport tècnic en tasques de documentació dels museus de la xarxa. Dur a terme accions de formació.</i>		4.1.3 Cost unitari de la línia (despesa total de la línia dividida pel total de museus)	N1	N1>N2
Actuacions potencials Formació descentralitzada, com el programari Museumplus Servei de documentalista itinerant Manual d'atenció bàsica				

LÍNIA DE DESENVOLUPAMENT	PONDERACIÓ DE VALOR	INDICADORS	FITES	
			ANY 1	ANY 4
4.2 Donar suport en tasques de conservació i restauració als museus de la xarxa	7	4.2.1 Percentatge (%) de museus que han utilitzat el servei (acumulatiu any rere any)	40% ≤ 50%	90% ≤ 100%
Definició: <i>Desenvolupar un programa de conservació preventiva, que inclou formació i assessoraments. Establir els criteris i serveis de restauració i conservació bàsica de béns mobles a partir dels acords amb el Centre Restauració de Béns Mobles de Catalunya, o amb d'altres entitats .</i>		4.2.3 Cost unitari de la línia (despesa total de la línia dividida pel total de museus)	N1	N1>N2
Actuacions potencials: Formació i assessorament Convenis i acords amb Centre Restauració de Béns Mobles de Catalunya o altres entitats.				

OBJECTIU 5_ESTIMULAR EL CONEIXEMENT, PROMOCIÓ I DINAMITZACIÓ DEL TERRITORI A PARTIR EL PATRIMONI MATERIAL I IMMATERIAL REPRESENTATIU DE L'ENTORN.

LÍNIA DE DESENVOLUPAMENT	PONDERACIÓ DE VALOR	INDICADORS	FITES	
			ANY 1	ANY 4
5.1 Identificar els recursos patrimonials de més valor del territori de Lleida i Aran i posar-los en valor	6	5.1.1 Elements patrimonials del territori censats	N1	N1>N2
<i>Definició: Es tracte d'estructurar el patrimoni de les terres de Lleida i Aran, proporcionant una imatge coherent i cohesionada i posicionar-lo com un element singular i diferenciador. Seguiment i valoració del patrimoni del territori.</i>		5.1.2 Nombre de visitants/participants a les itineràncies, accions de posada en valor i difusió del patrimoni	N1	N1*105% ≤ N1*110%
		5.1.3 Cost unitari de la línia (despesa total de la línia dividida pel total de museus)	N1	N1>N2
Actuacions potencials Registre valorat dels recursos patrimonials més singulars, i seguiment del seu estat de conservació i de difusió Programa de difusió i promoció d'aquests elements Programa d'exposicions itinerants sobre elements patrimonials del territori				

4.3 Índex Global d'Acompliment (IGA)

L'Índex Global d'Acompliment (IGA)¹¹ representa, de forma sintètica i gràfica, el pes que tenen els diferents objectius i línies en el Programa d'Actuacions. Si bé, aquest pes també es trasllada en la distribució pressupostària, aquesta no té una correspondència exacta, ja que es pot produir que línies considerades com a molt prioritàries no tinguin un cost elevat, mentre que d'altres que no ho siguin tant, sí que el tinguin. Cada una de les línies, i cada objectiu, té una ponderació de valor, la suma de cada una d'elles és igual a 100.

OBJECTIU	IGA	LÍNIES DE DESENVOLUPAMENT
1. Incrementar i diversificar els públics dels museus, garantint la qualitat dels serveis i activitats, per una millora del retorn social i de la visibilitat del paper de servei a la ciutadania.	44	1.1 Aplicar un sistema d'explotació, anàlisi, interpretació, a partir de les dades de públics per als museus de la xarxa.
		1.2 Definir i aplicar estratègies conjuntes en la captació i gestió de públic turista.
		1.3 Definir i aplicar estratègies conjuntes en la captació i gestió de públic escolar.
		1.4 Definir i aplicar estratègies conjuntes en la captació i gestió de públics/col·lectius amb risc d'exclusió social i en la millora de l'accessibilitat
		1.5 Acompanyar i capacitar els museus en la definició de polítiques de comunicació i d'estratègia digital, i en l'elecció i l'ús dels diferents canals difusió.
2. Contribuir a la millora de l'eficiència en l'organització i gestió dels museus per adaptar-los a les necessitats i reptes actuals.	18	2.1 Assessorar i capacitar els museus en la gestió i organització de les seves estructures, i en la introducció de nous perfils professionals.
		2.2 Ajudar als museus a una major diversificació dels seus ingressos.
3. Impulsar la recerca aplicada per tal d'augmentar quantitativament i qualitativament l'activitat que ja duen a terme els museus de la xarxa.	17	3.1 Aplicar programes biennals de recerca aplicada per la majoria de museus de la xarxa.
		3.2 Establir estratègies de col·laboració amb la universitat i altres entitats del territori que també desenvolupin línies de recerca. Parcs, Centres d'Estudis, IES, etc...
4. Ajudar a mantenir les funcions de conservació, restauració i documentació amb la finalitat de garantir l'òptima custòdia del patrimoni moble del qual els museus en són responsables.	15	4.1 Donar suport a les tasques de documentació als museus de la xarxa.
		4.2 Donar suport en tasques de conservació i restauració als museus de la xarxa
5. Estimular el coneixement, promoció i dinamització del territori a partir el patrimoni material i immaterial representatiu de l'entorn.	6	5.1 Identificar els recursos patrimonials de més valor del territori de Lleida i Aran i posar-los en valor
TOTAL IGA OBJECTIUS	100	TOTAL IGA LÍNIES DESENVOLUPAMENT

¹¹ J. RIUS (2010). Els contractes programa dels equipaments culturals. Governança, eficiència i retorn social del sistema públic d'equipaments culturals de Catalunya. Departament de Cultura. "L'índex global d'acompliment (IGA) és un indicador quantitatiu que en si mateix no aporta més informació que una valoració percentual del nivell d'acompliment. No obstant això, no es tracta d'un indicador arbitrari. Donat que les ponderacions dels indicadors, dels objectius operatius i dels objectius estratègics s'estableixen seguint els criteris de prioritat estratègica dels objectius, representa una objectivació tan transparent i justa com és possible de la valoració global de si s'han acomplert o no els objectius del contracte programa. Alhora és un instrument tècnic adequat per fixar sense arbitrarietat els efectes de l'acompliment o no del contracte programa."

4.4_Sistema d'avaluació

El **sistema d'avaluació** s'articula a partir de l'acompliment de les fites marcades en els indicadors de cada una de les línies de desenvolupament. La consecució de les fites reverteix directament en l'IGA de la línia de desenvolupament, i en conseqüència de l'objectiu.

Les **fites** de cada indicador es fixen per a l'any 1 i l'any 4 del Programa d'Actuacions, d'aquesta manera es visualitza la progressió a assolir en el període. D'altra banda, es considera poc realista detallar valors precisos a assolir a quatre anys vista, és per aquest motiu que les fites es defineixen en **forquilles de valors**.

El **conjunt d'indicadors** dissenyats per a cada una de les línies responen a resultats en termes de **participació, eficàcia i eficiència**. Alguns indicadors s'expressen en forma de valor absolut, d'altres de percentatge. En alguns casos, com que l'indicador actualment no disposa de cap referència, s'expressa amb el valor N1 (per l'any 1) i N2 (per l'any 4)¹².

El sistema per calcular **el grau d'assoliment dels indicadors** del Programa d'Actuacions serà un percentatge segons la següent escala:

Escala de valoració del valor assolit (taula):

	RESULTAT	ASSOLIMENT
PREVISIÓ	Resultat previst (+/-5%)	100%
SOTA PREVISIÓ	Desviació entre 5 i 15% per sota resultat previst	80%
	Desviació entre 15 i 30% per sota resultat previst	50%
	Desviació >30% per sota resultat previst	0%
SOBRE PREVISIÓ	Desviació entre 5 i 15% per sobre resultat previst	110%
	Desviació >15% per sobre resultat previst	120%

Cada indicador té un pes relatiu en la seva línia¹³, i aquest pes relatiu s'utilitza per calcular l'acompliment de l'IGA a partir de l'escala de valoració aquí dalt presentada.

Per exemple, si en un indicador el seu valor assolit queda entre 5% i 15% per sota de la fita marcada, es considera que l'assoliment és del 80%. I si en aquest cas, el pes del citat indicador és d'un 20% sobre la seva línia de desenvolupament que, a la vegada, té un pes a l'IGA de 8, el resultat per a l'indicador serà 1,28%.

Els indicadors que obtinguin un grau d'assoliment inferior al 80 % requeriran una explicació justificada.

Per més detall, es pot veure l'aplicació d'aquest sistema sobre dues línies de desenvolupament en una taula a l'annex.

¹² Aquest és el cas de tots els indicadors d'eficiència (Cost unitari de la línia (despesa total de la línia dividida pel total de museus participants), %d'ingressos o % de despesa), i dels indicadors de participació (visitants escolars, visitants turistes, etc.).

¹³ Per veure el detall de la ponderació de cada indicador veure taula en annex.

5_EXECUCIÓ, CONTROL I SEGUIMENT

5.1_Comissió Institucional

La **Comissió Institucional** està formada per la **Generalitat de Catalunya (Departament de Cultura la Diputació de Lleida, i els titulars del Museus**.

La **Comissió Institucional** segons el **sistema de governança** establert en el **Conveni Marc** de la Xarxa Territorial de Museus de les Terres de Lleida i Aran és l'encarregada de fer un control anual del compliment del Programa d'Actuacions.

Per a poder fer un seguiment correcte la Comissió Institucional tindrà les següents funcions:

- **Avaluar anualment el grau d'assoliment dels objectius i compromisos** establerts en el Programa d'Actuacions en base als indicadors de l'apartat 4.2 i prendre les decisions oportunes a partir dels resultats assolits.
- **Proposar, si s'escau, les mesures correctores** que consideri necessàries per tal de garantir el compliment del Programa d'Actuacions.
- **Proposar, si s'escau, l'actualització i adequació de determinats compromisos** i objectius del Programa d'Actuacions.
- **Sol·licitar al SAM la informació necessària per al correcte seguiment** de Programa d'Actuacions.
- **Aprovar el Pla d'Activitats Anual i el seu pressupost.**
- **Reunir-se com a mínim un cop l'any i redactar una acta de la reunió.**

5.2_Comissió Tècnica i comissions executives

La **Comissió Tècnica** de la Xarxa Territorial de Museus de les Terres de Lleida i Aran està conformada per **les direccions dels museus, un/a representant de l'Agència Catalana del Patrimoni Cultural, un/a representant de la Diputació de Lleida, i la direcció del Servei d'Atenció als Museus (SAMs) de Lleida i Aran**. Les funcions de la Comissió Tècnica seran principalment:

- **Redacció del document del Programa d'Actuacions.**
- **Seguiment del Programa d'Actuacions i del Pla d'Activitats Anual.**
- **Seguiment de les necessitats dels museus i el seu entorn.**
- **Reunir-se un mínim de dos cops l'any i redactar acta de les reunions.**

Alhora, la Comissió Tècnica es pot articular en diferents **comissions executives**. Aquestes comissions acompanyen i supervisen el desplegament que el SAM de Lleida i Aran fa per a les línies de desenvolupament del Programa d'Actuacions i Pla d'Activitats Anual. Les comissions executives poden atendre una o més línies de desenvolupament, i han d'estar integrades per una representació de la Comissió Tècnica – un tècnic/a del SAM, per tècnics/es d'un nombre reduït de museus, i per algun tècnic/a del Departament de Cultura/ l'Agència Catalana del Patrimoni Cultural, o bé Diputació de Lleida. Les reunions i la documentació generada per les comissions executives i pel SAM es comparteix amb el conjunt de la Xarxa Territorial de Museus de les Terres de Lleida i Aran mitjançant directoris en línia, o d'altres eines de treball en xarxa.

5.3_Plans d'Activitats Anuals

L'execució del Programa d'Actuacions es durà a terme a partir dels **Plans d'Activitats Anuals** que el SAM ha d'elaborar i dur a terme anualment. Els plans determinen el conjunt d'actuacions anuals i la dotació pressupostària de cadascuna. D'aquesta manera els plans són l'instrument mitjançant el qual es desplega i es fa el seguiment del Programa d'Actuacions.

Els plans compten amb un sistema d'indicadors de procés (grau d'execució de les accions, recursos executats, control de terminis) i de resultat propi (eficàcia, participació, satisfacció). A diferència dels indicadors del punt 4.2, línies de desenvolupament i indicadors de la xarxa, els del pla d'activitat responen al nivell d'accions executades cada any del Programa d'Actuacions i estableixen l'avaluació de l'activitat del SAM.

Els indicadors dels Plans d'Activitat Anuals s'avaluaran seguint el mateix sistema proposat en el punt 4.4 d'aquest document. El compliment dels objectius dels plans d'Activitats Anuals per part del SAM seran recompensats en una reinversió del romanent/benefici del pressupost. Aquest percentatge de reinversió serà d'un 100% en cas del total acompliment dels indicadors i d'un 75% en cas de l'acompliment d'un 50%, en consonància amb els criteris que regeixen l'Agència Catalana de Patrimoni Cultural.

Més enllà d'aquests indicadors, es considera que cal un seguiment permanent i sistemàtic de l'activitat del SAM, com un tret determinant d'èxit i un element fonamental en el procés d'implantació de les xarxes territorials.

5.4_Vigència i revisió del Programa d'Actuacions

La vigència d'aquest Programa d'Actuacions començarà en el moment de la seva aprovació per la Comissió Institucional i finalitzarà el **31 de desembre de 2019, per tant és per un període de quatre anys**.

La **Comissió de Institucional** proposarà la revisió d'aquest Programa d'Actuacions a les parts, si hi ha variacions significatives en l'orientació estratègica, o bé si en les magnituds bàsiques que determinen les necessitats de finançament, o bé si durant la vigència es plantegen altres supòsits extraordinaris.

6_RECURSOS

6.1_Estructura i equip del Servei d'Atenció als Museus (SAM)

El SAM és l'estructura tècnica que ha de donar garantia de la correcta gestió de la xarxa, la qual cosa implica que ha de comptar amb un equip de gestió i tècnic, estable i bàsic. En funció de l'activitat variable que es pugui donar d'un any a l'altre, també es pot comptar amb recursos externs.

Per acord de tots els membres de la xarxa, el SAM de la Xarxa Territorial de Museus de les Terres de Lleida i Aran és el Museu de Lleida: Diocesà i Comarcal. Això no obstant, i donat que l'Ecomuseu de les Valls d'Àneu se'l considera un museu especialment capacitats en les funcions de foment del turisme, formació i en l'acció territorial al Pirineu, el SAM acordarà mitjançant contracte les prestacions que la xarxa consideri que ha de dur a terme l'Ecomuseu dins d'aquestes funcions. A més de l'Ecomuseu de les Valls d'Àneu, el SAM pot contractar altres museus perquè prestin serveis per complir aquelles funcions de la xarxa, en els quals siguin especialment competents.

A la següent taula es defineix la dotació bàsica de l'equip i els perfils professionals a cobrir, es pren com a referència el document "Proposta d'implementació de les xarxes territorials de museus" presentada el 2013 pel Servei de Museus i Protecció de Béns Mobles.

L'equip professional mínim i necessari, per tal de gestionar el SAM de la Xarxa Territorial de Museus de les Terres de Lleida i Aran seria:

- **Direcció del SAM**
- **Responsable de conservació, documentació, dipòsit**
- **Responsable de públics i comunicació**
- **Administració i secretaria**

6.2_Principis i recursos econòmics i finançament

La dotació econòmica i el seu finançament es basa en els següents paràmetres i criteris:

- El punt de partida és l'any **2016**, en què els recursos econòmics de la xarxa són de **120.000€**.
- S'estableix com a objectiu a assolir el **2019**, una dotació econòmica de la xarxa de **159.313,68€**. Aquest import pren de nou com a referència el document "Proposta d'implementació de les xarxes territorials de museus" que considera que és la quantitat mínima per assolir el funcionament normalitzat d'un SAM per a una xarxa d'aquestes dimensions.
- El gruix de les aportacions són de la **Generalitat de Catalunya**. Tanmateix es contempla que, en la fita prevista de **159.313,68 €** pel 2019, el 15% dels ingressos vingui d'aportacions d'altres administracions públiques o de la captació de recursos externs.

Pel que fa a les **despeses es proposa la següent estructura, com a òptima** per assolir aquest Programa d'Actuacions

Taula de distribució de la despesa de l'activitat de la Xarxa:

DESPESA	%
Personal	32%
Funcionament	3%
Activitat	65%
TOTAL	100%

Taula d'evolució de les aportacions 2016-2019:

	2016	2017	2018	2019
Total Xarxa de Museus Terres de Lleida i Aran	120.000,00 €	132.000,00 €	144.962,40 €	159.313,68 €
Total aportacions Generalitat de Catalunya	120.000,00 €	132.000,00 €	134.062,40 €	135.413,68 €
Total previsió aportacions complementàries	0	0	10.900,00 €	23.900,00 €

Aquests escenaris econòmics són una projecció i no significa un compromís formal de les institucions que el financen. Les aportacions econòmiques de les parts s'establiran anualment per acord de les dues institucions, mitjançant la signatura d'un conveni específic, tal com estableix el Conveni Marc.

6.3 Revisió del Programa d'Actuacions 2016-2019 de la xarxa

Aquest Programa d'Actuacions és resultat d'un procés extens i sistemàtic amb tots els membres de la xarxa. Malgrat això, dos factors condicionen extraordinàriament l'establiment de les actuacions a quatre anys vista.

En primer lloc, el fet d'iniciar un projecte inèdit en l'àmbit de la cooperació entre uns museus i les institucions que els donen suport. Aquest fet comporta que s'estiguin dissenyant projectes i serveis d'economia d'escala, pioners en camps com la creació de públics, l'accessibilitat de la ciutadania o de la recerca, en què el component d'experimentació és elevat.

En segon lloc, el fet de tenir un escenari molt complex pel que fa a les administracions públiques,

tant a nivell institucional, com d'incertesa en l'aportació de recursos econòmics i en el constrenyiment de la contractació pública de personal propi, cosa que afecta directament l'operativitat dels SAMs.

Per aquestes raons, les institucions principals posen, d'una banda, l'accent en el seguiment i l'avaluació anual de l'activitat del SAM i l'impacte que té en la xarxa, per tal de corregir amb el menor marge de temps possible, els aspectes disfuncionals o inadequats que es puguin produir. I, de l'altra banda, s'acorda fer una revisió d'aquest Programa d'Actuacions cada any, per tal que sigui possible descartar actuacions que es consideri que no són efectives per a la xarxa, o que circumstàncies externes les fa inviables. Contràriament i en cas que el context fos positiu, també es pot plantejar la incorporació de noves actuacions o l'enfortiment de les ja previstes.

ANNEX 1_ RELACIÓ DE MUSEUS DE LA XARXA TERRITORIAL DE MUSEUS DE LES TERRES DE LLEIDA I ARAN

NOM INSTITUCIÓ	MUNICIPI	TITULAR	CÀRREC
Museu de la Noguera	Balaguer	Il·lm. Sr. Jordi Ignasi Vidal Ajuntament de Balaguer	Alcalde
Museu Comarcal de Cervera	Cervera	I·lm. Sr. Ramon Royes Ajuntament de Cervera	Alcalde
Ecomuseu de les Valls d'Àneu	Esterri d'Àneu	I·lm. Sr. Ramon Villuendas Consorti de l'Ecomuseu de les Valls d'Àneu	Alcalde President Consorti de l'Ecomuseu de les Valls d'Àneu
Museu d'Isona i la Conca Dellà	Isona i Conca Dellà	Il·lm. Sr. Constantí Aranda Ajuntament d'Isona i la Conca Dellà	Alcalde
Museu d'Art Jaume Morera	Lleida	I·lm. Sr. Àngel Ros Ajuntament de Lleida	Alcalde
Museu de Lleida: Diocesà i Comarcal	Lleida	Hble. Sr. Santi Vila Generalitat de Catalunya	Conseller de Cultura
Museu Diocesà d'Urgell	Seu d'Urgell, la	Excm. i Rvdm. Sr. Joan Enric Vives Bisbat d'Urgell	Bisbe
Museu Diocesà i Comarcal de Solsona	Solsona	Excm. i Rvdm. Sr. Xavier Novell Bisbat de Solsona	Bisbe
Museu Comarcal de l'Urgell	Tàrrega	Il·lma. Sra. Rosa M. Perelló Ajuntament de Tàrrega	Alcaldessa
Musèu dera Val d'Aran	Vielha e Mijaran	Magnífic Sr. Carles Barrera Conselh Generau d'Aran	Sindic d'Aran
Generalitat de Catalunya	Barcelona	Hble. Sr. Santi Vila	Conseller de Cultura
Diputació de Lleida	Lleida	I·lm. Sr. Joan Reñé	President de la Diputació

ANNEX 2_TAULES DE CONTROL PROGRAMA D'ACTUACIONS (OBJECTIUS - LÍNIES - INDICADORS)

OBJECTIU	IGA	LÍNIA DE DESENVOLUPAMENT	IGA	INDICADORS	VALOR INDICADOR	FITA ANY 1	FITA ANY 4
1. Incrementar i diversificar els públics dels museus, garantint la qualitat dels serveis i activitats, per una millora del retorn social i de la visibilitat del paper de servei a la ciutadania.	44	1.1 Aplicar un sistema d'explotació, anàlisi, interpretació, a partir de les dades de públics per als museus de la xarxa.	9	1.1.1 Percentatge (%) de museus que han aplicat el sistema d'explotació, anàlisi i interpretació de les dades de públics	80%	0%	90% ≤ 100%
				1.1.2 Cost unitari de la línia (despesa total de la línia dividida pel total de museus)	20%	N1	N1>N2
		1.2 Definir i aplicar estratègies conjuntes en la captació i gestió de públic turista.	9	1.2.1 Visitants turistes (valor absolut)	80%	N1	N1*105% ≤ N1*110%
				1.2.2 Cost unitari de la línia (despesa total de la línia dividida pel total de museus)	20%	N1	N1>N2
		1.3 Definir i aplicar estratègies conjuntes en la captació i gestió de públic escolar.	9	1.3.1 Visitants escolars (valor absolut)	80%	N1	N1*105% ≤ N1*110%
				1.3.2 Cost unitari de la línia (despesa total de la línia dividida pel total de museus)	20%	N1	N1>N2
		1.4 Definir i aplicar estratègies conjuntes en la captació i gestió de públics/col·lectius amb risc d'exclusió social i en la millora de l'accessibilitat.	8	1.4.1 Visites grups de col·lectius amb risc exclusió social (valor absolut)	20%	N1	N1*105% ≤ N1*110%
				1.4.2 Percentatge (%) de museus que han aplicat millores per a l'accessibilitat les exposicions permanents	60%	20% ≤ 30%	90% ≤ 100%
				1.4.3 Cost unitari de la línia (despesa total de la línia dividida pel total de museus)	20%	N1	N1>N2
		1.5 Acompanyar i capacitar els museus en la definició de polítiques de comunicació i d'estratègia digital, i en l'elecció i l'ús dels diferents canals difusió.	9	1.5.1 Percentatge (%) de museus amb un pla operatiu de comunicació	40%	20% ≤ 30%	80% ≤ 100%
				1.5.2 Percentage d'increment de seguidors en xarxes socials de tots els museus de la xarxa	40%	N1	N1*105% ≤ N1*110%
				1.5.3 Cost unitari de la línia (despesa total de la línia dividida pel total de museus)	20%	N1	N1>N2

OBJECTIU	IGA	LÍNIA DE DESENVOLUPAMENT	IGA	INDICADORS	VALOR INDICADOR	FITA ANY 1	FITA ANY 4
2. Contribuir a la millora de l'eficiència en l'organització i gestió dels museus per adaptar-los a les necessitats i reptes actuals.	18	2.1 Assessorar i capacitar els museus en la gestió i organització de les seves estructures, i en la introducció de nous perfils professionals.	9	2.1.1 Percentatge (%) de museus participants en assessoraments i formacions, en gestió i direcció, i nous perfils competencials. (acumulatiu any rere any)	40%	60% ≤ 70%	90% ≤ 100%
				2.1.2 Reequilibri de la despesa en % a partir de la mitjana dels pressupostos dels museus	20%	> N1% activitats i difusió	N1% < N2% activitats i difusió
		2.2 Ajudar als museus a una major diversificació dels seus ingressos.	9	2.2.1 Percentatge (%) de museus participants en assessoraments i formacions, en gestió i direcció, i nous perfils competencials (acumulatiu any rere any)	80%	60% ≤ 70%	90% ≤ 100%
				2.2.2 Percentatge (%) d'ingressos propis i mecenatge/patrocinis respecte els ingressos totals a partir de la mitjana dels pressupostos dels museus	20%	> N1% Ingressos propis i mecenatge	N1% < N2% Ingressos propis i mecenatge
3. Impulsar la recerca aplicada per tal d'augmentar quantitativament i qualitativament l'activitat que ja duen a terme els museus de la xarxa.	17	3.1 Aplicar programes bienials de recerca aplicada per la majoria de museus de la xarxa.	9	3.1.1 Percentatge (%) de museus que han aplicat programa de recerca de la xarxa (acumulatiu any rere any).	40%	40%-50%	70%-90%
				3.1.2 Nombre absolut d'aplicacions de les recerques efectuades	40%	0	2
				3.1.3 Cost unitari de la línia (despesa total de la línia dividida pel total de museus)	20%	N1	N1>N2
		3.2 Establir estratègies de col·laboració amb la universitat i altres entitats del territori que també desenvolupin línies de recerca. Parcs, Centres d'Estudis, IES, etc...	8	3.2.1 Nombre absolut de recerques efectuades pels museus de la xarxa	80%	20 ≤ 25	40 ≤ 45
				3.2.2 Cost unitari de la línia (despesa total de la línia dividida pel total de museus)	20%	N1	N1>N2

OBJECTIU	IGA	LÍNIA DE DESENVOLUPAMENT	IGA	INDICADORS	VALOR INDICADOR	FITA ANY 1	FITA ANY 4
4. Ajudar a mantenir les funcions de conservació, restauració i documentació amb la finalitat de garantir l'òptima custòdia del patrimoni moble del qual els museus en són responsables.	15	4.1 Donar suport a les tasques de documentació als museus de la xarxa.	8	4.1.1 Percentatge d'increment en objectes documentats de les col·leccions dels museus	80%	%N1	%N2
				4.1.2 Cost unitari de la línia (despesa total de la línia dividida pel total de museus)	20%	N1	N1>N2
		4.2 Donar suport en tasques de conservació i restauració als museus de la xarxa	7	4.2.1 Percentatge (%) de museus que han utilitzat el servei (acumulatiu any rere any)	80%	30% ≤ 40%	70% ≤ 90%
				4.2.2 Cost unitari de la línia (despesa total de la línia dividida pel total de museus)	20%	N1	N1>N2
5. Estimular el coneixement, promoció i dinamització del territori a partir el patrimoni material i immaterial representatiu de l'entorn	6	5.1 Identificar els recursos patrimonials de més valor del territori de Lleida i Aran i posar-los en valor	6	5.1.1 Elements patrimonials del territori censats	40%	N1	N1<N2
				5.1.2 Nombre de visitants/participants a les itineràncies, accions de posada en valor i difusió del patrimoni	40%	N1	N1*110% ≤ N1*115%
				5.1.3 Cost unitari de la línia (despesa total de la línia dividida pel total de museus)	20%	N1	N1>N2

ANNEX 3_EXEMPLE D'APLICACIÓ DELSISTEMA D'AVUACIÓ

LÍNIA DE DESENVOLUPAMENT						IGA PREVIST
1.1 Aplicar un sistema d'exploració, anàlisi, interpretació, a partir de les dades de públics per als museus de la xarxa.						9
INDICADORS	PONDERACIÓ INDICADOR	VALOR FITA ANY 4	RESULTAT ASSOLIT			PUNTUACIÓ IGA
			RESULTAT ANY 4	Desviació	valoració valor assolit	
1.1.1 Percentatge (%) de museus que han aplicat el sistema d'exploració, anàlisi i interpretació de les dades de públics	80%	80% ≤ 100%	96%	0%	100%	7,2
1.1.2 Cost unitari de la línia (despesa total de la línia dividida pel total de museus)	20%	2.000 €	2.500 €	- 25%	110%	0,9
						8,1

LÍNIA DE DESENVOLUPAMENT						IGA PREVIST
1.4 Definir i aplicar estratègies conjuntes en la captació i gestió de públics/col·lectius amb risc d'exclusió social i en la millora de l'accessibilitat.						8
INDICADORS	PONDERACIÓ INDICADOR	VALOR FITA ANY 4	RESULTAT ASSOLIT			PUNTUACIÓ IGA
			RESULTAT ANY 4	Desviació	valoració valor assolit	
1.4.1 Visitants grups de col·lectiu amb risc exclusió social (valor absolut)	20%	15.000	18.000	20%	120%	2,9
1.4.2 Percentatge (%) de museus que han aplicat millores per a l'accessibilitat les exposicions permanents	60%	80% ≤ 100%	79%	-1%	100%	4,0
1.4.3 Cost unitari de la línia (despesa total de la línia dividida pel total de museus)	20%	1.500 €	1.400 €	-7%	80%	1,3
						8,2

TOTAL IGA PREVIST	17
--------------------------	-----------

TOTAL IGA ASSOLIT	16,3
--------------------------	-------------

