

La Agencia Catalana del Patrimonio Cultural, una institución nacida bajo la crisis (2014-18).

F. Xavier Menéndez i Pablo. Museólogo y gestor de Patrimonio Cultural. menendezpf@diba.cat
Daniel Solé i Lladós. Museólogo. Museu d'Història de Catalunya. d.sole@gencat.cat

1.- Introducción

La *Agència Catalana del Patrimoni Cultural* (ACdPC) surge en el momento álgido de la crisis económica en Europa, cuándo se constituye en el 2011 un nuevo gobierno en Catalunya¹. Pretende ser, junto con la creación de la OSIC (*Oficina de Suport a la Iniciativa Cultural*), un revulsivo en la gestión cultural de la Generalitat de Cataluña, aplicando a la vez las experiencias ya probadas en el Ayuntamiento de Barcelona, como la creación del ICUB (*Institut de Cultura de Barcelona*), pero en nuestro caso, centrado en el patrimonio cultural. Con la creación de la Agencia, que se enmarca en el famoso gobierno de “los recortes”, se construyó en plena crisis una revolución interna con la pretensión de seguir modelos internacionales. Han pasado más de 4 años desde su creación y creemos que es tiempo suficiente para abordar un análisis crítico. Un miembro del Consejo de Administración de la ACdPC y un técnico de uno de los museos gestionados por ella asumimos este reto.

2.- Objetivos

Nos proponemos establecer un relato sobre la creación y el desarrollo de la Agencia confrontando su misión y sus objetivos iniciales con sus resultados reales. Queremos analizar, por fases, su recorrido, definiendo qué actuaciones han sido exitosas y cuáles no, y qué actuaciones no se han abordado, en función de su proyecto inicial. Igualmente queremos ofrecer una valoración global de la situación actual, con algunas referencias comparativas a otras instituciones homólogas a nivel europeo, y definir criterios de futuro, en términos de proyecto y gestión. También intentaremos demostrar que la Agencia nació más como excusa que como efecto de la crisis.

3.- Metodología

La ACdPC se creó a través de una ley instrumental en el 2011. Su creación, imprevista y por sorpresa, sin un proyecto específico previo, sin una memoria de objetivos, económica, técnica y estratégica, y sin debate en el sector, nunca generó bibliografía específica. Así pues, solo disponemos de las propias leyes y los estatutos, más los planes anuales, balances y memorias de la Agencia, así como lo que establece el *Pla de Museus 2017* (Departament de Cultura, 2017). La comunicación analizará la trayectoria de la ACPC a partir de las actuaciones ejecutadas (2014-2018), de su gestión cotidiana, de los indicadores a los que hemos tenido acceso y de nuestra experiencia.

4.- Contexto Europeo

Hay gran variedad de organismos e instituciones que gestionan el patrimonio cultural en Europa. Seguramente las más conocidas y con más trayectoria y mayor presupuesto son el *English Heritage* y el *National Trust* en Inglaterra, o el *Centre des Monuments Nationaux* y la *Réunion des Musées Nationaux et du Grand Palais*, en Francia. La mayoría de estas organizaciones de dependencia gubernamental (excepto el *National Trust*) han sufrido durante la crisis económica europea

¹ Gobierno presidido por Artur Mas (CiU) y con un consejero de cultura salido de las filas del PSC, Ferran Mascarell.

profundas remodelaciones y considerables recortes financieros, en lo relativo a las aportaciones públicas. En general todas ellas han tendido a aumentar sus niveles de autofinanciación.

La institución que en las presentaciones de la ACdPC servía de ejemplo a seguir era el *English Heritage*. Este organismo es el que ha soportado la remodelación más contundente, con su partición en dos partes disimétricas. El 1 de abril del 2015 se dividió entre *Historic England*, organismo gubernamental que asumía las funciones de documentación y protección del patrimonio, y una organización sin ánimo de lucro que heredaba el nombre y el símbolo de *English Heritage* y que gestionaba los monumentos, los cuales continuaban siendo propiedad del Estado. Esta división pretendía separar la línea de negocio de la parte gubernamental, dejando los monumentos y yacimientos en manos de una organización *charity* que sería el equivalente a una fundación y que en el fondo emula al *National Trust* (que es una *charity*), “con un presupuesto de 1.380M de Libras (1.568 M€) (2018)” (*National Trust*, 2018), lo que la convierte en una de las organizaciones patrimoniales privadas más grandes del mundo.

Más cercana a nuestra realidad está el *Instituto Andaluz de Patrimonio Histórico (IAPH)*, un organismo de la Consejería de Cultura de la Junta de Andalucía fundado en 1989. Justo antes de la crisis, en el 2007, se transformó en Agencia pública empresarial. Es un instituto de investigación y desarrollo con departamentos de restauración, documentación, formación y arqueología subacuática, pero su dependencia absoluta de la administración también les afectó durante la crisis, ya que el presupuesto global de 10,4 M€ del 2010 se ha reducido hasta 6,79 M€ en el 2018. (IAPH, 2018). Por otro lado, existe la *Agencia Andaluza de Instituciones Culturales*, que gestiona 13 enclaves arqueológicos y monumentales.

En este marco de cambios y penurias presupuestarias, nace la ACPC, que en realidad no se parece a ninguna de las instituciones que hemos comentado, puesto que en su fundación no se analizaron ni se tuvieron en cuenta las transformaciones que se estaban llevando a cabo en otros países.

5.- El caso de la ACPC

5.1.- Contexto y antecedentes

El estallido formal de la crisis de 2008 se produjo en el contexto del segundo tripartito de izquierdas (PSC-ERC-ICV; 2006-2010). En este período, el Departamento de Cultura de la Generalitat de Catalunya (DC) seguía pensando en términos expansivos, con ambiciosos planes a largo plazo. El presupuesto de Cultura había superado el 1% (partía del 0'7% de los gobiernos anteriores de CiU). Las elecciones del 28 de noviembre de 2010 otorgaron el gobierno a CiU, que dio paso a una etapa de recortes y de eliminación de organismos para simplificar la administración.

5.2.- Creación de la Agencia. Marco legislativo y jurídico. Misión y objetivos

El gobierno, para abordar dicha reforma administrativa, presenta a principios de 2011 cuatro leyes (que fueron denominadas “ómnibus”) con cientos de medidas. Muchas consistían en reducir órganos, pero en una de ellas se propone crear un organismo nuevo: *la Agència Catalana de Patrimoni Cultural (ACdPC)*. Se trataba de un contrasentido, puesto que se creaba un nuevo ente entre los museos existentes y la Dirección General de Patrimonio Cultural (DGPC)² del DC. No obstante, su creación se justificaba y compensaba con la eliminación de varios organismos autónomos y patronatos y la unificación de la gestión de distintos equipamientos en la Agencia. La propuesta, que no había sido anunciada previamente, que no se había reclamado desde el sector, que no se había planteado en la Junta de Museos de Catalunya, y que no respondía a un proyecto previo elaborado, se materializaba en un puñado de artículos en medio de la ley “ómnibus” (14 de 631 artículos). Al no ser una ley específica, la medida carecía de la correspondiente documentación técnica justificativa, así como de la memoria económica (documentos obligatorios en cualquier proyecto de ley). Además, carecía, lógicamente, de preámbulo, que es donde se exponen los

² Esta dirección general se denominó, de 2013 a 2017, de archivos, bibliotecas, museos y patrimonio

motivos y objetivos de una ley. Entonces, mientras dicha ley estaba en trámite, el Parlamento aprueba en julio de 2011, casi sin debate, la ley de acompañamiento de los presupuestos, adelantándose a las leyes ómnibus. Y en esa ley se había incluido, también, la creación de la Agencia. Meses más tarde, el organismo, creado por tanto en julio de 2011 (ley 7/2011), es objeto de modificación a través de la ley “ómnibus” antes mencionada (que seguía su trámite y que conservaba el apartado de creación de la Agencia), que es aprobada en diciembre de 2011 (ley 11/2011). Posteriormente el organismo sufrirá tres nuevas modificaciones legislativas (2014, 2015 y 2017)³. Sus estatutos son publicados en julio de 2013.

La Agencia, según la ley y sus estatutos, es una empresa pública con personalidad jurídica propia, pero sometida al derecho privado, que tiene como misión gestionar el patrimonio cultural de la Generalitat con criterios de integridad, sostenibilidad y eficiencia, así como dar apoyo al departamento correspondiente (esto es, el DC) en la realización de actividades programadas para ejecutar las políticas establecidas por la unidad competente (esto es, la DGPC).

Corresponde a la Agencia gestionar un conjunto de museos, monumentos y yacimientos arqueológicos, propiedad de la Generalitat, con un relato determinado: agilizar su gestión y mejorar la calidad de las intervenciones aplicando criterios de rentabilización económica y social mediante el desarrollo turístico y una mejor gestión de los servicios dirigidos al público, para que generen recursos e ingresos propios. Así pues, los grandes objetivos son diversificar e incrementar los públicos y por ende los ingresos, así como abrir vías de patrocinio, para reinvertir en el patrimonio, manteniendo el nivel de excelencia en la conservación, restauración y rehabilitación del mismo. Era, pues, una ambiciosa apuesta para la modernización y la eficiencia, puesto que una Agencia debía permitir agilizar los procedimientos y optimizar los recursos, así como gestionar su personal -que se rige por el derecho laboral- de una forma más flexible.

5.3.- Equipamientos y estructura de la Agencia

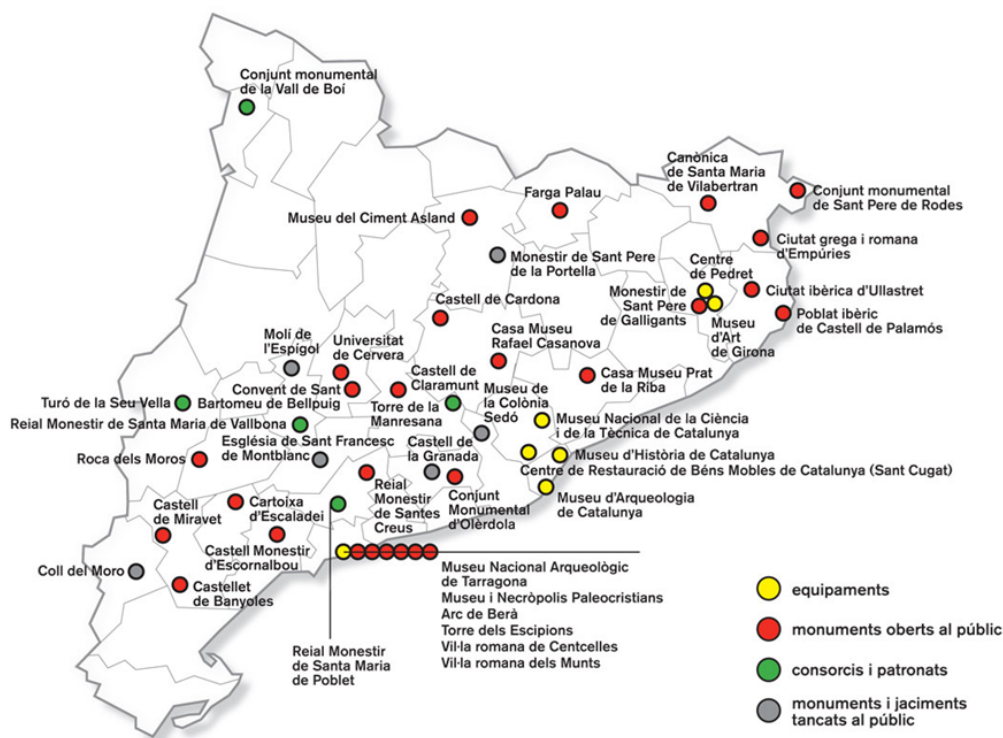
Los equipamientos que por ley gestiona la Agencia son cinco museos (el *Museu d'Arqueologia de Catalunya*, MAC⁴; el *Museu de la Ciència i de la Tècnica de Catalunya*, mNACTEC; el *Museu d'Història de Catalunya*, MHC; el *Museu Nacional Arqueològic de Tarragona*, MNAT; y el *Museu d'Art de Girona*, Md'A), así como el *Centre de Restauració de Béns Mobles de Catalunya* (CRBMC) y un total de 38 equipamientos adscritos, principalmente monumentos y yacimientos arqueológicos. Los dos primeros museos son nacionales (el tercer museo nacional, el MNAC, no entró al ser un consorcio participado por distintas administraciones), y la primera consecuencia de su incorporación a la Agencia es que perdieron su condición de organismos autónomos, y, por tanto, su personalidad jurídica propia y su autonomía administrativa.

La Agencia está gobernada por el Consejo de administración y la dirección. El Consejo, presidido por el o la titular del DC, está formado por cargos del DC, representantes de otros departamentos (como Turismo o Territorio), tres expertos profesionales externos y dos representantes municipalistas. El director puede coincidir o no con el DGPC. Las unidades funcionales, según los estatutos, son 4: las divisiones de documentación y protección, de conservación, de actuaciones en museos y monumentos, y la gerencia. Cada uno de los cinco museos y el CRBMC tienen direcciones específicas. Los estatutos prevén que los museos dispongan de consejos rectores y asesores.

³ Texto refundido de creación de la ACPC *Llei 7/2011, del 27 de juliol, de mesures fiscals i financeres* (DOGC 5931 29.7.2011) en:

<https://www.diba.cat/documents/99058/6813451/Llei+ACPC+definitiva+Text+refos+lleis+7+i+11-2011+i+modif.+posterior+ACT....pdf/44aedff7-d858-4841-aea1-a5796d416068>

⁴ El MAC tiene varias sedes (Barcelona, Girona, Empúries, Ullastret, Olérdola) y de él también depende el *Centre d'Arqueologia Subaquàtica de Catalunya* (CASC).



Mapa con los equipamientos de la Agencia (ACPC, 2018)

5.4.- Marco competencial de la Agencia

La modificación legislativa operada en diciembre de 2011 (a partir de enmiendas pactadas en el Parlamento) (ley 11/2011) ampliaba las funciones de la Agencia incorporando competencias propias de la DGPC, en materia de protección, inventario, catalogación, declaración de bienes inmuebles y muebles, inspección, restauración arquitectónica, excavaciones arqueológicas preventivas, redes de museos, etc., de manera que su radio de acción se ensanchaba a todo el país y a todo el patrimonio y no solo a los equipamientos propios de la Generalitat. La nueva ley también regulaba más detalladamente los órganos de gobierno de los museos, y garantizaba el acceso a la plantilla con criterios de profesionalidad, transparencia, mérito y capacidad.

El objetivo de esta ampliación competencial era extender la Agencia a todas las políticas patrimoniales, ya que la propuesta original se circunscribía principalmente a los museos y monumentos propiedad de la Generalitat.

Dicha ampliación trascendía el objetivo inicial del proyecto, que era segregar de la DGPC aquellos centros que podían generar recursos, dejando al margen de los beneficios que teóricamente aporta una Agencia (mayor agilidad administrativa) el resto de las políticas y acciones en patrimonio (tal vez porque no generan expectativas económicas o turísticas). El resultado era perverso: entre la DGPC y los centros, se creaba un órgano intermedio, la Agencia, para gestionarlos. Por otro lado, los centros perdían autonomía. Además, para crear la Agencia y sus servicios centrales, se echó mano de los presupuestos y sobre todo de los recursos humanos de los centros, que vieron mermadas sus plantillas. También se traspasó un número reducido de personal de la DGPC. Por tanto, a pesar de que no era una Agencia para gestionar el patrimonio del país, sino sólo una parte, y aunque sólo se separaron los museos y los monumentos para gestionarlos a través de la Agencia, la DGPC se debilitó, y ello ocurrió a pesar de que las direcciones de la Agencia y la DGPC recayeron inicialmente en la misma persona. Tal vez no hubiera sucedido si toda la DGPC se hubiera

convertido en Agencia con el objetivo de agilizar globalmente todo el patrimonio de Catalunya. Con esa arquitectura, con ese nuevo organismo entre los centros y la DGPC, se tenía que demostrar que la Agencia podía mejorar la gestión de los centros y no duplicar funciones.

Por esa razón, el legislativo, con la ampliación competencial aprobada por ley que hemos relatado, proponía una Agencia más global, más integral, que prestara servicios a todo el patrimonio cultural del país, y por tanto a los otros titulares de bienes patrimoniales, empezando por los ayuntamientos. La Agencia se preparó para esa ampliación y diseñó dos fases, tal como disponían los estatutos de 2013. En la primera se gestionarían los equipamientos adscritos. Y 18 meses después de aprobarse los estatutos (en enero de 2015) se desplegaría la segunda fase con la asunción de todas las nuevas funciones y competencias. Esa ampliación fracasó y dicha segunda fase nunca se materializó. Aunque la ley fue modificada en 2015 para ampliar el plazo hasta el 1 de enero de 2016, en marzo de 2017 se derogaron, a través de otra reforma de la ley, todas las funciones y competencias nuevas que habían sido incorporadas a través de la ley 11/2011.

5.5.- Arranque de la Agencia

Después de las leyes (2011) y los estatutos (julio 2013), la Agencia se puso en marcha oficialmente el 1 de enero de 2014. Previamente (julio de 2013) fue nombrado director de la Agencia el mismo DG⁵. Fue fruto de un proceso de cocción lento (2012-13), con un trabajo interno laborioso, opaco, que generó poco debate público y profesional, y poca documentación técnica o de viabilidad (al menos conocida).

Solo hubo un cierto debate laboral, auspiciado por los sindicatos, preocupados, lógicamente, por proteger los derechos de los trabajadores, que pasaban al régimen laboral. Algunos funcionarios no quisieron ser transferidos a la Agencia⁶. También hubo algún sector crítico que identificaba la creación de la Agencia con la privatización de la gestión del patrimonio, aduciendo que éste se sometería al mercado y a los intereses privados, y que en los parámetros de gestión dominarían los criterios economicistas, la comercialización, el beneficio económico y el producto turístico⁷. Analizaremos ese axioma aplicado a la Agencia en función de sus acciones, no desde ese modelo teórico.

La Agencia inició su singladura con una plantilla de 215 personas procedentes de los organismos absorbidos (museos en su mayor parte) y con un presupuesto inicial de 15.126.394,26 €. Pero el presupuesto real, el final, ascendió a 21.662.041,43 €. A lo largo del ejercicio se añadieron otras aportaciones y recursos externos, así como nuevos ingresos. Mas adelante analizaremos los presupuestos.

Hemos dividido la trayectoria vital de la Agencia en dos grandes fases (más allá de las etapas competenciales que hemos mencionado antes, y una vez superada la fase constituyente 2011-2013). Las dos grandes fases son:

- a) Fase expansiva (2014-2015)
- b) Fase de reorientación (2016-2018)

5.6.- Desarrollo de la Agencia. Primera fase (2014-2015)

⁵ Joan Pluma, Director General de Patrimonio Cultural (2011-2015) y director de la Agencia.

⁶ Fue significativo, que quien lideró como gerente provisional la creación de la Agencia, no se incorporó a ella.

⁷ Todo es opinable, pero una Agencia es una empresa pública que aprovecha el derecho privado y su régimen de personal no estatutario para ejercer una gestión más ágil. Ciertamente tiene más facilidad para externalizar servicios y contratar. Pero eso no significa privatizar si se garantiza el interés público y unas condiciones laborales dignas. Por qué externalizar de forma contraria al interés general no es monopolio de las empresas públicas. También lo puede hacer la administración continental.

La Agencia comenzó su andadura con un elevado y frenético activismo.

A principios de 2014 se crea solamente una de las tres divisiones previstas en los estatutos, la de actuaciones en museos y monumentos (puesto que inicialmente solo se van a gestionar los centros propios). De su responsable dependen los museos y los monumentos. Las otras divisiones no han sido posteriormente dotadas. También se contrata el gerente (por concurso)⁸. Se confirman o se renuevan las direcciones de los centros: en 2014 se convocan y substancian los concursos públicos para nombrar 4 directores de museos (MAC, mNACTEC, Md'A y MHC). El 10 de enero de 2014 se constituyó el Consejo de administración de la Agencia. Durante 2014 se reunió 9 veces y en 2015 hubo un total de 8 sesiones (prácticamente una reunión mensual).

Desde el principio, la Agencia empieza a formular propuestas y a encargar estudios y proyectos a empresas externas. Se empieza en 2014, alcanzándose el máximo apogeo en 2015. En 2015 también empiezan a verse los primeros resultados en inversiones en obras.

Un primer bloque de contratos corresponde a encargos, en 2014 y 2015, de resultados dudosos. Por ejemplo, se adjudica un contrato para elaborar el catálogo de espacios para alquilar en determinados museos y monumentos, y otro posterior de comercialización y gestión del alquiler de dichos espacios. Se licitó otro de captación de patrocinio y mecenazgo. Se encargó también lo que se denominó un “mapeo” del sector, un estudio de la dimensión económica del patrimonio cultural catalán para definir su cadena de valor, a partir de sus principales agentes (sólo empresas privadas; no se consultaron los agentes públicos). Y se encargó un estudio de marca (logo) y su desarrollo gráfico, que fue aprobado por el Consejo, pero no aplicado. Este grupo de contratos no tuvo resultados reales ni tangibles.

La Agencia también externalizó un plan de márketing, encuestas y estudios de público, una auditoria de turismo, un plan de comunicación integral, la elaboración de webs y el proyecto educativo.

En esta primera etapa la Agencia priorizó los indicadores cuantitativos y el análisis de nuevos productos, siempre centrándose en evaluar e incrementar los públicos y en aumentar los ingresos propios (taquillaje, servicios, tiendas, cafeterías, alquileres, comercialización, merchandising, producto turístico, patrocinios). Públicos e ingresos se convierten en la principal obsesión. Por ello, la primera medida que adopta la Agencia es incrementar los precios de las entradas a los museos y monumentos, unos precios que estaban ciertamente por debajo de los estándares europeos.⁹ La medida recaudatoria surtió efecto, porque los ingresos subieron en 2014, respecto a 2013, un 52%, pero el número de visitantes se estancó.

Un segundo bloque de contratos corresponde al mantenimiento de los centros. Nos referimos a la limpieza, a la vigilancia y seguridad, a la jardinería, a la conservación y mantenimiento y al servicio de eficiencia energética. Aquí la política de la Agencia fue compactar todos los servicios en grandes contratos para todos los centros, o en su caso, por lotes provinciales. Ese procedimiento, tal vez guiado por algún erróneo concepto de economía administrativa y finalista, fue contraproducente y muy negativo para los centros, pues el contratista tenía que controlar un amplísimo territorio. Los centros perdían proximidad con su entorno territorial, y las empresas, capacidad inmediata de respuesta¹⁰. Con el nuevo sistema, no sólo no se ahorra, sino que las reparaciones e intervenciones se dilataban en el tiempo a causa de la intermediación de la Agencia y la falta de personal inmediato disponible en el entorno por parte de las empresas. Los contratos de mantenimiento se hicieron conjuntamente con los de eficiencia energética. Se trata de dos aspectos que podrían haber funcionado mejor disociados. En cualquier caso, los análisis de eficiencia

⁸ Xavier Arola fue el primer gerente de la Agencia.

⁹ El precio actual de la entrada general a los museos y monumentos de la Agencia oscila entre 3,5 y 5,5€.

¹⁰ Antes, para reponer una simple bombilla, para comprobar una detección de alarma, o para rehacer un seto, se contactaba directamente con las pequeñas empresas del territorio contratadas a tal fin desde los centros. Y los imprevistos se resolvían con bastante inmediatez.

detectaron muchas posibilidades de mejora que una vez aplicadas generaron un notable ahorro energético en los ejercicios siguientes.

Un tercer tipo de contratos corresponden a gestión interna: prevención de riesgos laborales, la auditoria de las cuentas (en cada ejercicio), así como un análisis de los puestos de trabajo y de la estructura organizativa. Este último trabajo tampoco ha tenido hasta ahora ningún efecto: la RLT está elaborada pero no está aprobada ni publicada.

Un cuarto tipo de contratos se centran en las concesiones. En 2015 se abre la cafetería de Terrassa (mNACTEC), se renueva la concesión del restaurante del MHC y se convocan los concursos para adjudicar las tiendas de los museos y monumentos, nuevamente por lotes provinciales. Se empieza por Girona. Se adjudica también el *Espai Patrimoni*, en los bajos del palau Moja, sede de la ACPC y la DGPC, que se convierte en una gran oficina turística con restaurante. Asimismo, se adjudican los servicios de audioguías en determinados centros.

Finalmente, se convocan los concursos para adjudicar los servicios educativos (actividades, visitas, talleres), también con unos pliegos únicos por lotes provinciales. A esta cuestión le dedicaremos un apartado específico más adelante. También se hace una importante apuesta por las actividades para todos los públicos, sobre todo en verano, con importantes contratos para programar actividades teatrales y musicales en los centros (especialmente en el MHC y en Empúries), unas actividades que incrementan los usuarios pero que tienen muy poca relación, la mayoría de las veces, con la misión de los propios centros y sus colecciones.

En materia de inversiones se contó con el patrocinio de la fundación La Caixa, que en el marco del programa *Patrimoni en acció* permitió abordar importantes obras de restauración y museización en los monumentos y yacimientos. De hecho, las únicas inversiones en este periodo proceden de este convenio.

Por otro lado, se decidió paliar el déficit de espacio para las colecciones nacionales alquilando, en 2014, una gran nave en Cervera, que también fue objeto de rehabilitación y equipamiento.

En esta fase también se empezaron a dar pasos para prestar servicios a todo el territorio, más allá de la gestión de los centros propios. Se creó el web *Cultura educació* como plataforma para contratar y reservar actividades en todos los museos del país. El CRBMC también ha desplegado su oferta de servicios a todo el patrimonio.

En general, las iniciativas de esta fase están fuertemente lideradas por la Agencia y su potente aparato gerencial y administrativo, que ha crecido exponencialmente, con una participación discreta en las decisiones por parte de los centros y de sus directores, que tienen atribuciones directivas y presupuestarias muy limitadas.

5.7.- Desarrollo de la Agencia. Segunda fase (2016-2018)

En este segundo período la Agencia sufre un baño de realidad y se entra en un proceso de reorientación de su actividad.

A principios de 2016 se produce un cambio político en la cúpula del DC.¹¹ Hay nuevos responsables en la DGPC y en la Agencia; por primera vez las dos direcciones son ejercidas por personas diferentes. Políticamente, se intenta corregir algunos excesos de la primera etapa. El rumbo estratégico de la Agencia continua, pero bajo un manto crítico sobre el modelo y sobre el proyecto original. Desde la DGPC se intenta controlar el ente (con la dificultad añadida de la dualidad de las dos direcciones, una difícil cohabitación que provoca tensiones y desencuentros) y se intenta

¹¹ Nuevo conseller de cultura, Santi Vila (JxCat), y nuevo Director General de Patrimonio, Jusèp Boya. Alex Susanna fue nombrado director de la Agencia.

rebajar la dimensión de la Agencia, dejando claro que quién dicta las políticas es la DGPC. Un año más tarde (2017), se sustituye el titular de la gerencia.¹²

Un primer aspecto crítico es la falta de autonomía de los centros, sobre todo de los museos nacionales. Sin atreverse a tocar la ley, se hacen pasos para incrementar el empoderamiento de los directores frente a la Agencia, aliviando ligeramente su dependencia jerárquica. Así pues, se recupera algo de la autonomía de los museos.

En segundo lugar, se cancela el proyecto de ampliar competencias para prestar servicios en todo el territorio. La DGPC decide acotar y limitar las funciones de la Agencia y no quiere renunciar a las funciones que le fueron añadidas a la Agencia mediante la ley 11/2011, y que correspondían directamente a la DGPC. Para ello, en este caso sí, promueve una reforma legislativa que fracasa en 2016, pero que finalmente es aprobada en marzo de 2017, mediante la cual se derogan todas las nuevas funciones y competencias que habían sido incorporadas.

En tercer lugar, se relativizan los indicadores y se relajan los objetivos de más visitantes y más ingresos. La anterior obsesión por las cifras se sustituye por una mayor búsqueda de la calidad.

Finalmente, se corrigen, en parte, los criterios de contratación. Ya no se apuesta por grandes contratos que provean los servicios para todo el territorio o por lotes provinciales, sino que se tiende a convocar concursos más pequeños adaptados a la realidad de cada territorio y de sus centros, garantizando así una mayor relación y proximidad de los licitantes con su entorno territorial.

En definitiva, se percibe un ligero cambio en la filosofía. La pulsión comercializadora y mercantilista de la Agencia se flexibiliza. Sin renunciar a buscar nuevas vías (externas e internas) de financiación, y a incrementar los usuarios, la Agencia hace un ligero giro hacia la calidad, el territorio, la proximidad y la autonomía de los centros.

Por otro lado, se intenta que la Agencia esté al servicio de los centros y no al revés, como hasta ahora. La finalidad última son los museos y los monumentos. La Agencia no es un fin en sí mismo, sino un instrumento para servir a los centros. Por tanto, la Agencia tiene que facilitar la vida de sus museos. El aparato administrativo y gerencial tiene que estar al servicio de las necesidades técnicas y no al revés. Este cambio de cultura organizativa que impulsa la DGPC es imprescindible para entender el nuevo giro que se quiere dar a la Agencia.

La DGPC se propuso alinear la Agencia con sus grandes apuestas estratégicas de territorio. Con ayuda de fondos FEDER, ha intentado priorizar grandes proyectos museísticos de país con los respectivos ayuntamientos (Lleida, Vilafranca, Manresa...). Pero han sido en dos de estas apuestas en las que se ha implicado la Agencia con funciones de claro liderazgo: el Plan Tàrraco (en convenio con el ayuntamiento de Tarragona; más tarde lo abordaremos) y el nuevo proyecto de Museo de Arte Contemporáneo de Girona. Este proyecto consiste en la confluencia de la propuesta municipal de un nuevo centro con el existente Museu d'Art de Girona (Md'A, que gestiona la Agencia) hacia un único equipamiento.

Contrariamente al activismo de la primera fase, el Consejo de Administración de la Agencia (que en 2014 y 2015 se reunió en 17 ocasiones) deja de reunirse con asiduidad. En tres años (2016-2018) se reúne sólo en 6 ocasiones: 2 en 2016, 3 en 2017 y 1 el 2018 (octubre). Ello es debido principalmente a la alta inestabilidad política en Catalunya (sucesivas elecciones, aplicación del artículo CE155).

A mediados de 2017 se volvieron a unificar las direcciones (Agencia y DGPC) en una sola, y a partir de ese momento se intensifica el redimensionamiento de la Agencia.¹³

¹² Xavier Arola deja la gerencia y se convoca un concurso público que gana Eduard Aizpun de la Escosura.

¹³ En julio de 2017 Lluís Puig sustituye Santi Vila como conseller de Cultura. Alex Susanna cesa como director y Jusèp Boya, Director General de Patrimonio Cultural desde enero de 2016, asume también la dirección de la Agencia.

Es en este momento cuando se fija claramente el rol de la Agencia, sobre todo en el nuevo Plan de Museos presentado en julio de 2017 (*Museus 2030. Pla de Museus de Catalunya*) (Departamento de Cultura, 2017). Ese rol ya se prefiguró anteriormente en un documento de la DGPC de marzo de 2017, orientativo del nuevo plan operativo, que ya marcó un antes y un después.

El Plan de Museos establece la Agencia como una unidad de ejecución y gestión de proyectos y actuaciones dirigidas al Sistema de Museos de Catalunya en los ámbitos de la conservación y la restauración del patrimonio museístico, de la acción cultural y educativa, de la promoción y la difusión, de la formación continua, así como en temas de comunicación, públicos y turismo, de acuerdo con las directrices de la DGPC. Asimismo, define la Agencia como una estructura de apoyo a dicho Sistema, al mismo nivel que el Servicio de Museos dependiente de la DGPC. En consecuencia, el Plan de Museos reformula la Agencia como una unidad ejecutora de actuaciones y de prestación de servicios para todos los museos de Catalunya, y no sólo para los de gestión propia, aplicando criterios de agilidad y de economía de escala. El Plan de Museos detalla, más allá de su ley de creación, las competencias de la Agencia. En ellas se recalca que además de gestionar el CRBMC y los museos y los monumentos propios (de titularidad de la Generalitat, o aquellos que le hayan sido delegada o encargada su gestión), la Agencia asume la gestión de les Reservas Nacionales de Bienes Culturales; la difusión, la promoción de la visita y el apoyo a la acción cultural y educativa de los centros patrimoniales del país; y el impulso a la formación.

A mediados de 2018 nuevos cambios políticos sacuden la cúpula del DC. Las dos direcciones se desdoblan nuevamente, y se nombran nuevos responsables de la Agencia y de la DGPC¹⁴. De momento no se detectan nuevos cambios de orientación.

5.8.- Análisis y valoración de las actuaciones

Nuestro estudio pretende establecer conclusiones cuantitativas principalmente con algunos indicadores, que hemos extraído de las memorias, principalmente el número de usuarios (de los equipamientos propios), el presupuesto, los ingresos y el personal, por años (desde 2014 a 2017/18), aunque las cifras que hemos manejado a menudo son parciales y confusas.

Pero nuestro principal objetivo es analizar y valorar las actuaciones más importantes, clasificadas temáticamente, de forma crítica, detectando los éxitos de la experiencia (que no son pocos) así como los proyectos que creemos que han resultado fallidos.

5.8.1. Gobernanza

En el apartado de Gobernanza es dónde se han producido más incumplimientos.

En primer lugar, no se ha implementado el contrato-programa (cuatrianual) entre la Agencia y el DC previsto en la ley. Según la ley, se tenía que aprobar un año después de la publicación de los estatutos (es decir, en julio de 2014). Ciertamente es que la Agencia se ha dotado de un plan anual en cada ejercicio, así como de planes operativos, que han sido evaluados al año siguiente. Pero la Agencia no dispone de un plan estratégico a medio y largo plazo ni de herramientas de planificación, y no ha desarrollado ese “pacto” de compromisos y de encargos de carácter plurianual que el DC debe delegar en la Agencia mediante la figura del contrato-programa. Una de las razones ha sido la situación económica y política de la Generalitat, que llevó al Departamento de Economía a no autorizar proyectos plurianuales.

En segundo lugar, no se han creado los órganos colegiados de gestión de los museos, previstos en la ley: los órganos propios de gestión de los dos museos nacionales (que existían antes de la creación de la Agencia) y los consejos asesores del resto de los equipamientos. Esos órganos colegiados debían garantizar la participación del territorio (de los ayuntamientos) así como de

¹⁴ Elsa Ibar, directora General de Patrimonio Cultural y Josep Manuel Rueda, director de la Agencia.

sectores profesionales, académicos y universitarios en la gestión de los centros. Una de las razones esgrimidas para no crearlos fue la necesidad de reformar los estatutos.

Pues bien, éste es el tercer aspecto a destacar: esa reforma de estatutos, planteada para éste y para otros aspectos, tampoco se ha realizado (se trata de un simple decreto de gobierno).

En cuarto lugar, se ha consolidado la pérdida de autonomía de los museos nacionales. Recordemos que perdieron su personalidad jurídica propia, su NIF y su órgano plural y colegiado de gobierno al crearse la Agencia. Esos órganos valoraban las propuestas de dirección y aprobaban los programas y los balances anuales. Ahora esa potestad ha pasado a la Agencia y a su consejo de administración, en el que no participan los directores de los centros. Por otro lado, su participación en el consejo de dirección de la Agencia es irregular y discontinua. La dependencia contable de los centros respecto de la Agencia es muy acusada. En la segunda fase que hemos relatado, a partir de 2016, se ha intentado reforzar el papel de los centros y sus directores, pero con pocas concreciones prácticas. Una de ellas fue la resolución publicada en 2017 por la que se delegaba en los directores la competencia de decidir gastos inferiores a 50.000€.

En quinto lugar, como ya hemos explicado anteriormente, se renuncia a la ampliación competencial acordada en la ley 11/2011, que es derogada en marzo de 2017 a través de otra ley de acompañamiento de presupuestos. Eso no significaba que la Agencia renunciase a uno de sus objetivos fundacionales: prestar servicios en todo el territorio. De hecho, en 2014 creó la web *Cultura Educativa* para que todos los museos del país divulgaran sus actividades a la ciudadanía, y se pudieran hacer las correspondientes reservas. También el CRBMC, como hemos dicho, ofrece sus servicios al territorio. Se ha creado una reserva nacional de arqueología en Cervera. Y a partir de las redes territoriales de museos, la Agencia ha desarrollado productos para todos los museos (como la app *Visitmuseum*, que ofrece los contenidos de los museos en diversos idiomas). Pero esa deseada extensión de servicios a todo el país se ha visto limitada por la lógica prioridad de atender las necesidades y los déficits (que son muchos) de los centros propios. Así, las inversiones de la Agencia se han aplicado únicamente en los museos y monumentos de su titularidad. La colaboración con el resto de los centros del país le corresponde a la DGPC y a sus servicios de Museos y de Patrimonio Arquitectónico. En otro orden de cosas, existen otros incumplimientos competenciales. Uno es el no traspaso a la Agencia de las funciones que en materia de patrimonio etnológico ejerce la Dirección General de Cultura Popular y Asociacionismo Cultural. Así lo preveían los estatutos (disposición adicional primera). Otro es la no asunción por parte de la Agencia (a través del CRBMC) de atribuciones en materia de restauración arquitectónica, en pos de una coordinación técnica y científica de las intervenciones en bienes muebles e inmuebles.

Y en sexto lugar, no se ha desplegado la marca aprobada en febrero de 2015 por el Consejo, y cuya reglamentación y desarrollo gráfico se aprobó meses después. Se trataba de un logo que había de caracterizar todos los elementos patrimoniales del país. Un comité de marca de la Agencia procesaría las solicitudes de admisión. El proyecto contaba, lógicamente, con un plan asociado de explotación de la marca (merchandising). Desconocemos las razones de su no aplicación.

En donde más se ha notado a faltar la ambición de ofrecer servicios a todo el país es en la inexistencia de programas de formación y reciclaje profesional (previstas en la ley). Solo se han convocado algunas jornadas (sobre patrimonio y escuela, sobre gestión del Patrimonio cultural), con una participación notable.

Tampoco se han materializado los diferentes proyectos planteados (2015, 2017) para crear voluntariado alrededor de los museos y monumentos de la Agencia (al estilo del *English Heritage*), mediante la creación de los "Amigos del patrimonio". Si se han cerrado convenios con las asociaciones ya existentes que ya se relacionan con determinados museos.

Otro apartado negativo ha sido la falta de capacidad de llegar a acuerdos con Turismo de la Generalitat. No se han trazado programas conjuntos. Y a la Agencia le ha costado mucho trabajo acceder a los beneficios de la tasa turística.

El crecimiento de los servicios centrales (cuestión que abordamos en el apartado siguiente) no se ha correspondido con una agilización real del procedimiento administrativo, sobre todo en relación con los museos. Estos, con la Agencia, han perdido rapidez y eficiencia en aspectos de gestión interna, sobre todo a nivel técnico (exposiciones, préstamos de piezas, seguros, convenios...), en comparación con el modelo anterior (cuando los museos eran entes autónomos o de gestión desconcentrada). En cambio, sí que se ha notado una mejoría en cuanto a rapidez en los pagos a proveedores.

No tenemos espacio para analizar cada centro. Los recursos de los museos están muy por debajo de sus necesidades, por ejemplo, en materias como la documentación o la investigación. Han mantenido un programa sostenido de exposiciones, pero algunos han abusado de las muestras de segundo orden, con poco atractivo, ante la imposibilidad de producir propuestas más ambiciosas. Las redes temáticas de museos (arqueología, ciencia y técnica, historia y etnología) se han ido desarrollando con buenos resultados bajo el liderazgo del MAC, del mNACTEC y del MHC, respectivamente, incrementándose el número de centros asociados por todo el país. También han sido un buen laboratorio para producir nuevas exposiciones itinerantes.

En 2017 la Agencia negoció una ampliación de la concesión del edificio actual del MHC -propiedad del Puerto de Barcelona- para 5 años más, hasta diciembre de 2024 (después de 30 años, finalizaba en 2019). El MHC y el MAC están llamados a fusionarse y formar el Nuevo *Museu Nacional d'Arqueologia i Història*, según el Plan de Museos. Pero ello requiere un nuevo edificio y una enorme inversión, por lo que ese proyecto sigue aparcado *sine die*.

5.8.2. Recursos humanos

La Agencia se puso en marcha en 2014 con una plantilla de 212 personas. Desde entonces ha tenido un crecimiento sostenido (no llega al 1'5% anual): 215 en 2015, 219 en 2016 y 222 en 2017. Ese ligero crecimiento se focaliza en los servicios centrales, que crecen notablemente (32 personas en 2014, 35 en 2015, 39 en 2016) mientras los museos ven congeladas sus plantillas (recordemos que ya fueron diezmadas para crear la Agencia). Los servicios centrales son el centro de coste con más personal de toda la Agencia. El porcentaje de laborales crece en detrimento de los funcionarios¹⁵. De 59 funcionarios en 2015 pasamos a 42 en 2016 y a 40 en 2017. La Agencia ha podido contratar con cierta agilidad, y a partir de 2016, reponer las bajas (y crecer moderadamente), mediante nuevos contratos laborales. Hay que decir que los niveles retributivos son bastante bajos, sobre todo si se compara con las remuneraciones de los funcionarios, y, sobre todo, si se compara con los sueldos del resto de administraciones catalanas. El porcentaje de técnicos superiores es alto (alrededor de un 28% en 2014, radicados en los museos), pero los colectivos más numerosos son el administrativo y el personal de vigilancia y atención al público, que se ocupa sobre todo de los monumentos. Precisamente, la mayoría de las contrataciones (sobre todo temporales) se dan en este último colectivo, lo que contribuye a su precarización. Recordemos también que los servicios educativos se hallan externalizados a través de empresas, y no sólo los monitores, sino también el personal de coordinación y reservas.

En relación con los sistemas de contratación, la Agencia convoca las plazas, sí, pero con cierta opacidad, poca publicidad y alta discrecionalidad. Las convocatorias se publican sin garantías de méritos y capacidad (sin baremos, sin tribunal) y con unos plazos para presentarse muy cortos. En cambio, hay que decir que los concursos de dirección de los museos convocados en 2014 (MAC, MNACTEC, Md'G, MHC) i 2016 (MNAT) si cumplieron las garantías de transparencia y profesionalidad, con presentación de proyectos y con tribunales con participación externa. También se convocó la plaza de gerente (2014 y 2016).

¹⁵ A causa de las jubilaciones, pero también de los retornos a la Generalitat, puesto que cuando se creó la Agencia algunos funcionarios optaron por no ser traspasados al nuevo organismo y otros se trasladaron más tarde.

La Agencia no ha aprobado ni publicado su RLT, a pesar de haberla elaborado, y después de haber invertido en auditorías externas de personal. Tampoco se han desarrollado los organigramas de la Agencia (de tres divisiones, solo una se ha dotado) ni de los centros. Los directores de sedes (nos referimos al MAC, que posee diversos centros en el territorio) no han visto regularizada su responsabilidad. Por otro lado, se detecta poca identificación y empatía de la plantilla con el proyecto de la Agencia.

En este escenario de sobredimensionamiento del aparato gerencial y de contención del personal técnico en los centros, sorprendió amargamente la convocatoria de 5 becas de “patrimonio cultural” para hacer prácticas en la Agencia en 2018. No eran para tareas de documentación o conservación de los equipamientos, sino exclusivamente para colaborar con los servicios centrales en tareas de contratación, contabilidad, gestión de espacios y comunicación, por lo que se demandaron únicamente licenciados en derecho, económicas, empresariales, arquitectura, ingeniería, periodismo, comunicación o márketing.

El capítulo I de la Agencia representa algo más del 40% del presupuesto inicial anual (algo menos respecto al presupuesto final, real). Inicialmente, en 2014, tenía que representar el 24% pero enseguida creció para estabilizarse en ese 40%.

5.8.3. Financiación. Presupuesto, precios, ingresos y patrocinio.

La Agencia nació con un presupuesto inicial de 15M€, aunque con un programa de inversiones abierto. Pero el ejercicio se cerró en 21,6 M€, gracias a las aportaciones del Convenio con “La Caixa”, al incremento de ingresos de ese año (recordemos que se subieron las tarifas) y el presupuesto extra del tricentenario de 1714. Esa lógica se ha repetido en los ejercicios siguientes (ver cuadro). Mientras el presupuesto inicial se movía sin grandes cambios alrededor de los 19 M€ en los años 2015 a 2018 (debido a las prórrogas presupuestarias, que afectaron a los presupuestos de 2016 y 2018, y también al de 2017 durante parte del año, ya que el presupuesto de la GC de 2017 se aprobó en otoño), el presupuesto final real (auditado cada año por una empresa externa) alcanzaba cifras superiores: 23,5 M€ en 2015, 27,4 en 2016 y 25,7 en 2017.

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Presupuesto inicial		15.126.394,26	18.819.393,83	18.819.393,83	19.070.212,98	19.070.212,98
Presupuesto final		21.662.041,43	23.539.062,65	27.410.350,53	25.784.438,65	
% gasto (Pres. Inicial)		Cap.1, 24% Cap. 2, 55% Cap. 6, 19%	Cap. 1, 40,36% Cap. 2, 46,80% Cap. 6, 12,77%	Cap. 1. 40,36% Cap. 2. 46,80% Cap. 6. 12,77%	Cap. 1. 41,69%	Cap. 1 41,69% Cap. 2. 54,02%
% Ingresos (Pres. Inicial)		Transf. DC 91% Ingresos propios 9%	Transf. DC 79,97 % Ingresos propios 9,40% Patrocinios 10,63%	Transf. DC 79,97 % Ingresos propios 9,40% Patrocinios 10,63%	Transf. DC 86,6 % Ingresos propios 10,70%	Transf. DC 85,05 % Ingresos propios 10,68%
Personal		212	215	219	222	
Ingresos (solo centros)	932.724,66	1.468.267,49	1.603.120	1.585.070	1.804.816	

Esos incrementos reales corresponden fundamentalmente a las aportaciones externas destinadas a inversiones. Los datos que tenemos son confusos y contradictorios, y desconocemos como se han imputado en cada ejercicio, puesto que muchas de estas aportaciones tienen carácter plurianual y

desconocemos como se reflejan en la contabilidad real anual. Pero en general nos interesa recalcar aquí el origen y destino de esas aportaciones, sin las cuales las importantes inversiones realizadas estos últimos años por la Agencia en Empúries, en Tarragona y en determinados monumentos, no se hubieran realizado.

La principal fuente de patrocinio proviene de un programa conjunto con la Fundación *La Caixa*, denominado *Patrimoni en Acció* (antes *12 x 12*)¹⁶. El convenio se firmó el 28 de octubre de 2014. Inicialmente se preveían 12 M€ en 6 años, destinados a restaurar y museizar 12 monumentos. Se firmó un nuevo convenio el 30 de octubre de 2015 y se ampliaron los bienes patrimoniales. Pero en 2017 hubo un replanteamiento del programa. La Caixa rebajó las aportaciones y se propuso diversificar las actuaciones. Desconocemos la situación actual del acuerdo, pero lo cierto es que las inversiones realizadas (que después veremos) han sido espectaculares. Ignoramos la cifra final (creemos que son más de 6M€, en diversos ejercicios y en diversas adjudicaciones plurianuales); en cualquier caso, se trata de inversiones financiadas al 100% por la Caixa.

La Agencia se ha visto beneficiada también por las aportaciones del 1% cultural catalán (1,5M€ en 2016; más unos 900.000€ en 2017 que incluyen otras aportaciones del DC), de subvenciones del Ministerio de Fomento (1,5% cultural, 848.795,70€ para los ejercicios 2015-2016, destinadas a la Muralla de Ullastret y al teatro romano de Tarragona) y de la tasa turística (350.000€ previstos en 2016 y 200.000€ previstos en 2018).

Es difícil imputar esas aportaciones en los presupuestos anuales de ingresos, ya que no están reflejadas en los presupuestos iniciales. En los presupuestos iniciales anuales la aportación o transferencia del DC oscila entre el 80 y el 85% (91% en 2014; 79,97% en 2015 y 2016; 86,6% en 2017 y 85,05% en 2018). El patrocinio estaba consignado en un 10,63% en el presupuesto de ingresos de 2015 y 2016 -no tenemos cifras de los ejercicios restantes- pero ya hemos visto que esos recursos externos se registran posteriormente en los presupuestos finales. Según los presupuestos iniciales, los ingresos propios alcanzan un porcentaje entorno al 10% de los ingresos totales (9% en 2014, 9,40% en 2015 y 2016; 10,70% en 2017; y 10,68% en 2018). Se trata de un índice de autofinanciación por debajo de las previsiones y objetivos de los planes anuales sucesivos, aunque en el balance de 2016 se afirma que se superaron las previsiones de autofinanciación (ingresos propios más patrocinio; un 20%) con un resultado del 22%.

La política de precios ha sufrido muchos pequeños ajustes año tras año (sobre todo en materia de descuentos y exenciones), después de la subida de los precios de las entradas aplicada a principios de 2014. Ese incremento provocó una fuerte subida de los ingresos (un 52% en relación con 2013) pero provocó un ligero descenso de los visitantes. La Agencia se propuso después mejorar la calidad de la oferta antes de acometer nuevas subidas y así alcanzar los estándares de otros países que tienen tarifas más altas. Así, se priorizaron las audioguías (incluyéndolas en el precio) y se intentaron mejorar los servicios de cafetería y tiendas. Los ingresos en los centros (por entradas principalmente) han crecido moderadamente. Después de la fuerte subida de 2014 ya referenciada (ver cuadro), los ingresos se estabilizaron en torno a los 1'5M€ (1,8 en 2017). No tenemos espacio para analizar la política de precios: a parte de las entradas, están las tasas por servicios (restauración, fotografía), los alquileres de espacios, los cánones de las concesiones.... Pero sí queremos destacar un aspecto que nos parece criticable: la escasa diferencia entre los precios públicos destinados a privados y a entidades sin ánimo de lucro¹⁷. Deberían revisarse a la baja las tarifas para ese tipo de entidades.

¹⁶ El patrocinio de la Fundación La Caixa era preexistente a la creación de la Agencia, y de un programa genérico y muy heterogéneo de ayudas al patrimonio cultural se pasó en el 2008 a concentrarse en dos programas plurianuales *Romànic obert* y *Cellers Cooperatius*. Las aportaciones nunca se podían aplicar al patrimonio propio de la Generalitat. Con la creación de la Agencia este patrocinio se aplica directamente al patrimonio por ella gestionado.

¹⁷ Es decir, Editorial Planeta -por poner un ejemplo-, para poder publicar una fotografía o para alquilar una sala, paga muy poco más que una asociación sin ánimo de lucro o un departamento universitario

Y es que la obsesión recaudatoria de la Agencia llegó a cotas increíbles. Un ejemplo. En 2015 se propuso que el Thetis, el barco del Centro de Arqueología Subacuática de Catalunya (que depende de la Agencia), organizara cruceros para grupos de turistas, por horas o de todo un día, con inmersiones incluidas, con precios pensados para VIPs. También en 2017 se propuso el programa “Premium” para visitas personalizadas y exclusivas a los yacimientos para un público VIP. En ambos casos con el acompañamiento de los directores (como si ya no estuvieran sobrepasados de trabajo). Los estudios previos concluían un beneficio económico neto. Afortunadamente, ese tipo de actividades ya no son prioritarios en la Agencia.

En cambio, una oportunidad se malogró en 2015. En ese año se firmó el convenio con la productora de *Game Of Thrones*. Como es sabido, la temporada 6 se rodó parcialmente en Girona. Se utilizaron los museos de la Agencia y en algunos días se cerraron al público. Pues bien, solo se pactó cobrar una indemnización económica para compensar la pérdida de taquilla: se ingresaron solo 2.230 €. La productora fue beneficiada con la exención de las tasas por alquiler; en este punto la Agencia siguió los pasos del Ayuntamiento de Girona. ¿Cómo puede justificarse que una Agencia obsesionada por el beneficio desperdicie una oportunidad como ésta ante una de las productoras más poderosas del mundo, y al mismo tiempo exija altos precios y cánones excesivos a humildes agentes del país? La Agencia argumentó que la ganancia sería indirecta gracias al impacto económico y turístico que generaría el propio rodaje y la emisión de la serie.

Otra polémica tuvo lugar en 2018 en Empúries, cuando se alquiló el recinto para una boda de lujo. Se cerró el yacimiento al público, pero fue durante unas pocas horas.

La Agencia no ha publicado un balance transparente sobre ingresos. Pero creemos que no han triunfado las previsiones en materia de cánones (cafeterías, tiendas, servicios educativos), puesto que se hicieron unas previsiones muy optimistas, ni tampoco las de alquileres de espacios (se contrató una empresa para gestionar ese aspecto, sin resultados). En el capítulo de mecenazgo, si bien el Convenio de la Caixa ha permitido acometer importantes mejoras, se trata de un acuerdo heredado. La Agencia no ha conseguido nuevas aportaciones de particulares o empresas (a excepción de un acuerdo con Abertis en 2017 para restaurar y museizar Els Munts). Y ello a pesar de que se 2014 contrató un servicio de captación, sin resultados. Por otro lado, los ingresos públicos externos conseguidos por la Agencia nos parecen insuficientes, a tenor del elevado peso que representan los museos y los monumentos en el global del patrimonio catalán. La Agencia debería haber captado mucho más del 1% de obra pública de la propia Generalitat, así como de la tasa turística. Ésta le es escamoteada, ya que no se reconoce que el impacto turístico se ceba también, y mucho, en el patrimonio, necesitado cada vez más de mantenimiento.

Por lo que se refiere a los gastos, y en relación con el presupuesto inicial, no tenemos datos completos de todos los años (ver cuadro), pero los gastos de personal (cap. I) superan ligeramente, como hemos dicho, el 40%, mientras que los gastos ordinarios (cap. II), correspondientes a mantenimiento, contratación externa y actividades superan el 45% (en 2017 el 54%). El resto corresponde a inversiones (con fondos de la propia agencia), que como hemos dicho, se suplementan con las aportaciones externas que hemos relatado.

5.8.4.- La política de contratación. Los servicios educativos

El apartado más complejo de analizar es la política de contratación, porque no disponemos de datos empíricos de sus resultados. En los anteriores apartados 4.6 y 4.7 hemos explicado esa política, así como una cierta rectificación en la segunda fase. Como hemos dicho, la tendencia general inicial fue licitar grandes contratos, dirigidos a empresas de notables dimensiones, y que abordaran la globalidad de los centros, en todo el país o por lotes (territoriales), en aspectos como la eficiencia energética, el mantenimiento, la seguridad o la jardinería. Eso provocó problemas de eficacia a causa de la lejanía entre los centros y los proveedores de servicios, perdiendo los museos anclaje en su propio territorio. Pero esa estrategia empresarial también se repitió en los contratos de actividades, visitas al público y talleres escolares.

En 2014 se elaboró un único proyecto de concesión de los servicios educativos para todos los monumentos y museos de la Agencia, de toda Catalunya, por lotes territoriales (provinciales). Eran para dos años, prorrogables a otros dos. Se trataba de gestionar las visitas guiadas y las actividades educativas (talleres incluidos) para el público escolar y para el general, y también la atención al público. A principios de 2015 se licitó el primer lote (Girona) y meses más tarde se licitaron los restantes: los monumentos de Tarragona y Lleida; el mNACTEC y sus sedes; el MNAT y sus yacimientos; y los museos de la provincia de Barcelona (principalmente MHC i MAC, incluyendo Olèrdola). En el proyecto original MAC y MHC iban en lotes diferenciados. El resultado era que una sola empresa se tenía que hacer cargo de diferentes monumentos, muy alejados territorialmente, y de diferentes museos, de temática no coincidente. La razón de esa política era, según la Agencia, fomentar la “densidad empresarial” y posibilitar que esas empresas, de dimensión mediana, pudieran hacerse cargo no sólo del monitoraje, sino también de la coordinación, de la promoción, de la formación y de las reservas. El resultado fue evidente: las empresas adjudicatarias no siempre podían cubrir todos los objetivos con su personal. Así, se abrió la puerta a la subcontratación de empresas más pequeñas. Precisamente, el sistema pretendía impedir el acceso a las empresas pequeñas. Pero son las empresas pequeñas, las del propio territorio, las que a menudo conocen mejor ese patrimonio, y las más especializadas, y las que pueden proponer y reponer personal más cercano. ¿Por qué una sola empresa tiene que gestionar las actividades de los museos de una provincia (de arte y de arqueología) cuando hay empresas especializadas, unas en arte, y otras en arqueología? ¿Por qué no licitar contratos negociados, más pequeños, para fomentar la cercanía territorial entre los museos y los adjudicatarios?

Otro resultado indeseado de este sistema es el alejamiento del centro con su base, con su público. El museo, al externalizar el servicio educativo, no solo recluta monitores externos (lo que no sólo es conveniente, sino imprescindible), sino que también delega en la empresa las reservas. Así, se oficializa la incapacidad del museo en gestionar sus propias reservas, por falta de personal propio, con lo que deja de tener contacto directo con sus clientes, con su público (escuelas, entidades, turoperadores), pues es la empresa la que opera. Por otro lado, ésta asume funciones de promoción y coordinación, pues coordina los servicios de los diferentes centros objeto de contrato.

Pero eso no es todo. El contrato establece que los adjudicatarios deben pagar un canon a la Agencia para poder “explotar” el servicio. En el primer contrato, el de Girona, se trataba de un canon fijo de 5.000€ más uno de variable sobre la facturación (10-20% de la facturación anual). Es decir, la Agencia consideraba el servicio educativo, no como un servicio público inherente, sino como un sujeto de negocio, como los restaurantes o las tiendas. Cuando hemos sido críticos con la pulsión mercantilista y recaudatoria de la Agencia, sobre todo en su primera fase, nos referíamos a detalles como éste. Creemos que no tiene sentido gravar las empresas de servicios educativos con ese canon, puesto que el objetivo del contrato tiene que ser ejecutar las actividades destinadas al público en función del programa del centro, con las tarifas acordadas, y punto. En una cafetería o en una tienda, hay un legítimo afán de lucro que debe ser remunerada a la Agencia. Las actividades, en cambio, no pueden ser objeto de “explotación”. Es un servicio público, que si lo ejerce un tercero es por agilidad e imposibilidad propia. En Barcelona, ni el MNAC, ni el MACBA, ni los museos municipales, adjudican este servicio con un canon. La intención de la Agencia no era sólo “ganar dinero” (o recuperar parte de la inversión), sino hacer que la empresa “se espabile” para captar usuarios. ¿Pero esa no es la función de la institución? Por otro lado, el sistema, con unas normas de contratación que anteponen el precio a las mejoras, tiende a rebajar los precios finales de adjudicación. Eso origina unas remuneraciones muy bajas y unas condiciones muy precarias para el personal. Pero ésa es otra cuestión.

A partir de 2016 se empiezan a plantear contratos más específicos (en algunos casos para sustituir renuncias o lagunas de los contratos generalistas) para centros concretos. De esta manera, se generan contratos más pequeños, más asequibles y más cercanos al territorio. Así sucede con el Md'A, la villa romana de Els Munts (dependiente del MNAT), el mNACTEC (atención al público), los monumentos de Sant Pere de Rodes y Vilabertran, Empúries, MHC, etc. Ha sido una rectificación necesaria y conveniente. Otros centros ya tenían soluciones propias, diferenciadas, fuera del gran

contrato, desde el minuto uno, como Cardona o Cogul. Precisamente ése es el camino: establecer a la carta las mejores soluciones para cada equipamiento, de acuerdo con su realidad territorial y social.

5.8.5.- *Las reservas nacionales. El Depósito patrimonial de Cervera.*

Otro de los grandes objetivos de la DGPC y de sus sucesivos planes de Museos era la creación de grandes reservas para almacenar las colecciones nacionales, sobre todo las arqueológicas, cuestión que encargó a la Agencia. El espacio que fue determinado para esa función fue la Tabacalera (Tarragona), pero las inversiones que requiere son ingentes. Así que la Agencia decidió dotarse de una reserva provisional. El 21 de octubre de 2014 firmó un contrato de arrendamiento con el INCASOL, el instituto Catalán del Suelo de la propia Generalitat, por el que alquilaba en Cervera una nave de 12.000 m² por 152.460 € al año, y por un máximo de 10 años. A continuación, la Agencia adjudicó diversos contratos de adecuación interna (obras de mejora, mobiliario, servicios, laboratorios, paletización, etc), y en 2105, se trasladaron a Cervera fondos del mNACTEC y las reservas de Arqueología de la DGPC sitas en Girona. Pensamos que la operación es discutible, puesto que se ha invertido en un equipamiento ajeno, y por el que se paga un alquiler a la propia Generalitat, y, además, sin que haya garantía de permanencia al cabo de los 10 años. En relación al depósito arqueológico, el equipamiento no se ha dotado de personal permanente y especializado (en tareas de documentación y atención a los investigadores). La supervisión está a cargo del MAC, pero la gestión del depósito se ha externalizado. En 2015 se adjudicó el servicio a una empresa de arqueología, pero en 2017 y 2018 la Agencia firmó, incomprensiblemente, sendos convenios con el Ayuntamiento de Cervera para gestionar conjuntamente el equipamiento. De esta forma, la Agencia transfiere unos 50.000€ (2018) al ayuntamiento, y es éste el que contrata el personal que lo gestiona.

5.8.6.- *El Espai Patrimoni*

En 2014 se decidió establecer en los bajos del Palau Moja, sede de la DGPC y de la Agencia, un espacio multifuncional cómo aparador del patrimonio cultural catalán, que combinara las funciones de información, divulgación y dinamización de ese patrimonio con la necesidad de ofrecer un servicio de comercialización e intermediación turística, con servicios de reservas, paquetes turísticos, venta de productos y de merchandising y un restaurante. Se trataba de captar parte de los 16 millones de turistas que recorren cada año la Rambla de Barcelona (donde se ubica el Palau Moja). El centro no se abrió hasta mayo de 2016, después de múltiples problemas con los adjudicatarios, las obras y el ayuntamiento.¹⁸ Las obras las pagó la Agencia, pero el equipamiento, los contratistas. El Centro, con el nombre *Palau Moja. The Catalan Heritage House*, se ha convertido en una simple oficina turística y en una tienda, donde la función turística predomina sobre los contenidos expositivos y materiales que por contrato se debían exponer y proyectar. Por otro lado, el equipamiento, que debía ser autosostenible, arrastra pérdidas (sobre todo el restaurante). La misma Agencia, consciente de la situación, está elaborando un proyecto de reconducción.

5.8.7. *La afluencia de públicos*

Las cifras de visitantes a los museos y monumentos de la Agencia han experimentado un crecimiento moderado (ver cuadro), con cifras que superan ligeramente el millón de usuarios. En 2014 hubo un ligero retroceso del 0'35% respecto 2013, pero en 2015 hubo un incremento del 5,19%; en 2016, del 1'78%; y en 2017, del 6,5%; respecto de los años anteriores. La cifra de usuarios

¹⁸ El proyecto del *Espai Patrimoni* se anunciaba cada año en rueda de prensa, pero nunca se inauguraba. De hecho, se empezó a planificar antes de la creación efectiva de la Agencia, pero nació incompleto, sin la farmacia que ocupa la mejor esquina del Palau Moja, ya que su alquiler, que estaba a punto de finalizar, fue renovado inesperadamente por el área de gestión inmobiliaria de la Generalitat.

en 2017 se situó en 1.169.085 personas. Entre un 19 y un 20'5% -según los años- pertenecen al público escolar. Los turistas (visitantes de fuera de Catalunya) oscilan entre el 31 y el 40% (museos) y entre el 43 y el 47% (monumentos).

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Número de visitantes Centros	1.069.110	1.029.699	1.026.121	1.079.400	1.098.362	1.169.085
Público Escolar			19,19%	220.657 20,44%	215.917 19,66%	232.748 19,90%
Número de visitantes sin Temps de flors			890.882	913.319	945.268	
Público Escolar			26,66%	25,70%	24,61%	
Nivel satisfacción (val. 9-10)			51,5 %	54,2%	58,1 %	59 %

Las cifras totales hay que matizarlas con un fenómeno que tiene lugar cada año, en mayo, en Girona: *Temps de Flors*. En ese periodo los patios de los museos de Girona se engalanan de flores, con gran afluencia de público. El problema es que esos visitantes (que no visitan mayoritariamente el museo) acaban formando parte del cómputo general de visitantes, hinchando notablemente la realidad. Hemos conseguido las cifras de algunos años sin los visitantes de *Temps de flors*, que se pueden ver en el cuadro. Como es patente, la diferencia es notable. Pero la tendencia global no cambia. Los visitantes totales suben un 3,19% de 2014 a 2015, y un 2,82% de 2015 a 2016. El porcentaje de público escolar, lógicamente, sube respecto las anteriores cifras (24-26% del total), pero se reduce ligeramente mientras el público total crece moderadamente.

En el marco de los estudios de márketing de la Agencia se han hecho diversas encuestas a los públicos de los centros. Uno de los axiomas era medir el índice de satisfacción. Sólo manejando las evaluaciones más altas (de 9-10 sobre 10), se ha constatado que en dicha franja dicho índice ha crecido desde el 51'5% de 2014 al 59% de 2017 (ver cuadro).

Para gestionar y fomentar los públicos, la Agencia ha desarrollado diversas iniciativas. Algunas ya las hemos comentado (*visitmuseum*¹⁹). Otras pertenecen al ámbito de la gestión: la contratación en 2014 y aplicación en todos los centros del aplicativo de ticketing *Euromus* para la gestión integrada (venta de entradas, etc.). También están las rutas (*del Cister, del 1714, romànic obert, dels ibers...*); los concursos (EFIM, el monumento favorito de Catalunya); las actividades de verano, las de la noche de los museos (cada mayo) y las de las Jornadas Europeas de Patrimonio (cada septiembre); la entrada combinada al conjunto monumental episcopal de Girona; la entrada combinada Arqueoticket, etc. Y también el Programa Argonautas²⁰, consistente en una batería de descuentos a centros escolares acordados con diferentes compañías de transportes (como FGC o RENFE) para favorecer la afluencia de colectivos en riesgo de exclusión.

5.8.8. TIC y webs

La Agencia ha sido muy activa en materia digital. Ha llevado a cabo proyectos de realidad aumentada, app y reconstrucciones en 3D en monumentos (el caso de Ullastret²¹, el caso de Terrassa, o las piezas del MAC). En otros casos, los proyectos no se han realizado (plan piloto MHC de realidad aumentada). Se han creado diversos portales web, y se han mejorado o creado los

¹⁹ Visitmuseum: <https://visitmuseum.gencat.cat/es/>

²⁰ Argonautes: <http://culturaeducacio.gencat.cat/argonautes/>

²¹ Ullastret 3D: <http://patrimoni.gencat.cat/ca/ullastret3D>

micrositios de los museos, mientras que la Agencia carece de web propia²². Los nuevos portales son: el web *Patrimoni Educació* o *Cultura Educació*²³, creado en 2014, un catálogo de recursos educativos a disposición de las escuelas y del público en general para contratar reservas de actividades en todos los museos y monumentos del país; el *Portal Patrimoni*²⁴, creado en 2015, que pretende informar sobre todo el patrimonio catalán; y el portal de fotografía²⁵, creado en 2016, un encargo de la Generalitat en el marco del Plan Nacional de Fotografía. El portal *Cultura Educació*, como hemos explicado anteriormente, era la principal acción del proyecto de la Agencia de suministrar servicios a todo el país. Por esto diseñó una “ventanilla única”, un sistema integral y único de información de recursos y reservas, pero se hizo de espaldas al territorio. Lo cierto es que actualmente está operativa, pero con escaso impacto en el sector. Lógicamente, la Agencia es activa en las redes sociales y edita una *newsletter* digital. En algunos momentos, ésta informaba casi en exclusiva de las actividades complementarias (conciertos y ferias) dejando en segundo plano la difusión de los propios monumentos y colecciones.

Webs (ACPC, 2018)	2017			2016	2015
	sesiones	Pág. vistas	usuarios	usuarios	usuarios
patrimoni.gencat.cat	150.354	458.552	113.471		
fotografiacatalunya.cat	43.468	162.248	30.120		
visitmuseum.gencat.cat	67.944	56.548	157.054		
culturaeducacio.gencat.cat			9.000	14.000	16.000

5.8.9. Inversiones en museos y monumentos

En el apartado de inversiones, se han registrado éxitos indudables, gracias, en su mayor parte, a la inyección de recursos procedentes de la Fundación *La Caixa* en el marco del convenio *Patrimoni en acció*, del que ya hemos hablado.

Las principales actuaciones ejecutadas en estos años se han centrado en Empúries, financiadas por *la Caixa*: restauración de mosaicos (2014), nueva sala de exposiciones (2014), centro de acogida (2014) y su audiovisual (2016), restauración de la Stoa en el ágora griega (2016) y restauración y museización de la casa romana número 1 y su criptopórtico (2017). También se financió la redacción del proyecto museográfico del nuevo museo, pero a causa del nuevo marco de relación con la Caixa, ese proyecto está a la espera de financiación.

En el monasterio cartujano de Escaladei se han llevado a cabo diversas obras de restauración, como el nuevo mirador y huerto de la Celda C. También se han redactado nuevos proyectos, pendientes de ejecución. Lo que no se ha materializado es el centro de recepción y servicios, acordado en 2014, que se tenía que compartir con la D.O.Q. de El Priorat.

En el monasterio de Sant Pere de Rodes se ha museizado el poblado medieval de Santa Creu de Rodes y se ha realizado la nueva señalización y el audiovisual. En el Castillo de Miravet se han llevado a cabo algunas mejoras y se han redactado proyectos de museización (el Mundo Templario), no ejecutados. En Cardona se ejecutó en 2014 la nueva señalización y la museización de la casamata, con su videomapping sobre el asedio de 1714. En Poblet y en Santes Creus se han hecho mejoras, pero siguen en proyecto reformas museográficas y los nuevos espacios de acogida. En Vallbona de les Monges se reformó el espacio de acogida y se ejecutó la nueva presentación

²² Entrada de la Agencia en el web de la Generalitat:
http://cultura.gencat.cat/ca/departament/estructura_i_adreces/organismes/dgpc/accio/agencia_patrimoni/

²³ Patrimoni Cultural i Educació: <http://culturaeducacio.gencat.cat/>

²⁴ Portal Patrimoni: <http://patrimoni.gencat.cat/>

²⁵ Portal de fotografía: <https://www.fotografiacatalunya.cat/ca>

museográfica. En el poblado ibérico de Ullastret se llevó a cabo el proyecto 3D, ya comentado, así como la redacción del nuevo proyecto museográfico. Otras intervenciones menores han tenido lugar en la Universidad de Cervera y en la Seu de Lleida.

Capítulo aparte merece el Plan *Tàrraco*. La Agencia ha cerrado acuerdos con el ayuntamiento de Tarragona para unificar la visita de los monumentos romanos de la Generalitat y del Ayuntamiento. El objetivo final es crear un consorcio de gestión unificado, proyecto que se arrastra desde 1994. También han pactado la redacción de un plan de usos para Tabacalera. Por otro lado, la Generalitat está comprometida con la renovación del edificio del MNAT. El inmueble, que es propiedad del Ministerio de Cultura, arrastra desde hace años graves patologías. Después de años de difíciles negociaciones, por fin en 2018 se ha cerrado el museo y se han iniciado las obras de rehabilitación, a cargo del Ministerio. Mientras tanto, el MNAT, con presupuesto de la Agencia, ha realizado en 2018 una exposición de síntesis con una selección de los fondos más representativos del museo. Por otro lado, la Agencia está promoviendo las excavaciones y ejecutando la (polémica) museización del Teatro Romano, con una subvención del Ministerio de Cultura. Las aportaciones de la Caixa también han beneficiado Tarragona, en materia de señalización y financiando el proyecto museográfico del MNAT, así como el proyecto de restauración y museización de la villa romana de Els Munts (baños meridionales). Otras mejoras de Els Munts están pactadas con la Fundación Abertis.

La Agencia está actuando también en Ullastret, con una subvención del Ministerio. Se trata de un ambicioso proyecto de restauración y puesta en valor de las murallas, que comporta la excavación del foso. Para llevarlo a cabo, se adquirió un terreno (por expropiación). Igualmente ha desarrollado inversiones propias en Vilabertran, Escornalbou, Sant Pere de Rodes y Escaladei.

Finalmente, la Agencia pudo rentabilizar y poner en marcha una antigua inversión del DC: el centro de interpretación del conjunto de arte rupestre de la Roca dels Moros, del Cogul, que desde hacía años languidecía sin uso. En 2014 la Agencia cerró un acuerdo con el ayuntamiento, el consejo comarcal y la Diputación de Lleida para poner en marcha y gestionar conjuntamente el centro, conectar los suministros (agua y luz) y dotarlo de personal. El proyecto era crear un equipamiento que fuera más allá del yacimiento y promoviera turísticamente la comarca. Es un ejemplo más de que los proyectos hay que hacerlos con los agentes del territorio.

6.- Conclusiones

La ACPC se creó en 2014 básicamente para gestionar con más eficiencia los museos y los monumentos de gestión propia de la Generalitat de Catalunya, así como el CRBMC. La intención inicial era explotar dichos equipamientos con una lógica mercantil, comercial y turística, incrementando ingresos y públicos mediante nuevos servicios gestionados por empresas externas. Por ello el instrumento elegido fue una empresa pública sometida al derecho privado: una agencia. Así, sólo se situaron en la Agencia los equipamientos propios y no el resto de las actuaciones de la DGPC. La Agencia se creó de forma improvisada, con una ley instrumental, sin proyecto, sin memoria justificativa, sin estudio económico, sin debate y con opacidad. Simplemente se traspasaron los presupuestos de los museos y su personal al nuevo ente. Los museos perdieron su autonomía administrativa (los dos nacionales) o su régimen de gestión desconcentrada.

Hemos dividido la trayectoria de la Agencia en dos fases, una de expansión (2014-15) y otra de reorientación (2016-18). En esta segunda etapa se han detectado indicios de rectificación: su inicial pulsión mercantilista ha ido remitiendo; la política de contratación se acerca al territorio; y se intenta dar más protagonismo a los museos y a sus directores.

Durante su corta vida, los éxitos de la Agencia han sido indudables. Destacan las inversiones en los equipamientos, sobre todo en *Empúries* y *Escaladei* (financiadas íntegramente por la Caixa), así como en Tarragona, en materia de restauración y museización. También ha mejorado la oferta de servicios (tiendas, cafeterías y restaurantes, audioguías, actividades de verano, webs, etc.).

También son destacables los acuerdos con los ayuntamientos correspondientes para fusionar o coordinar equipamientos (Plan *Tàrraco*, proyecto del Museo de Arte de Girona). Se han desplegado las redes territoriales y temáticas de museos y algunas rutas turísticas. También se ha podido contratar con mayor agilidad. Los públicos se han mantenido, año tras año, con una ligera tendencia al alza.

Pero las sombras de la experiencia son muy evidentes. Los museos han perdido autonomía y recursos -sobre todo humanos-, y sus directores, capacidad de gestión. No se han creado los órganos de gobierno de los museos. No se ha aprobado el contrato programa (para 4 años). No hay un proyecto estratégico a largo plazo.

El presupuesto, así como los ingresos (debido al aumento de precios de entrada), han experimentado un ligero crecimiento en estos años, pero el punto de partida es insuficiente. La captación de patrocinio privado se ha limitado al Convenio con *La Caixa* (un acuerdo precedente), y no se ha conseguido nuevo mecenazgo. El presupuesto de la Agencia depende casi en exclusiva de las aportaciones del propio DC. Las subvenciones públicas de otros orígenes (1% cultural, por ejemplo) han sido muy escasas, teniendo en cuenta la magnitud e importancia de los equipamientos de la Agencia.

La política de contratación ha priorizado las adjudicaciones a grandes empresas compactando el servicio para todo el país o por provincias (en materia de mantenimiento, seguridad, jardinería, actividades educativas, etc.), alejando los centros de su entorno territorial inmediato.

La política de personal (que supone el 40% del presupuesto) ha priorizado los servicios centrales (gestión, contratación) por encima de las necesidades de los centros (mantenimiento, documentación, restauración, investigación). Ello no se ha traducido en una mayor agilización de los procedimientos administrativos: la gestión es hoy más lenta, complicada e intrincada que antes de la creación de la Agencia. No se ha desarrollado el organigrama ni se ha publicado la RLT. Por otro lado, la plantilla no tiene una percepción positiva del proyecto. Tampoco se ha desplegado el objetivo inicial de la Agencia de suministrar formación y reciclaje profesional a sus trabajadores. Las nuevas contrataciones se han realizado con poca transparencia, con bajas retribuciones y con altas dosis de temporalidad y precarización. Y mientras en los centros hay grandes déficits, en la Agencia se han dilapidado recursos en contratos sin resultados prácticos (en materia de máquetin, patrocinio, estudio de marca, prospectiva, auditorias de personal, alquiler y gestión de espacios, etc.).

Por otro lado, hay que revisar los criterios de concesión (tiendas, restaurantes) y desde luego, los criterios de explotación del *Espai Patrimoni* del Palau Moja. También deberían revisarse los criterios de externalización de los servicios educativos, dejando de gravar las empresas con un canon que distorsiona su carácter de servicio público. Otro déficit de la Agencia ha sido la no creación de servicios hacia todo el patrimonio del país, más allá de los centros propios. La web *Educació Cultura*, destinada a centralizar en un solo portal toda la oferta educativa de los museos de Catalunya, no se ha desarrollado suficientemente. La poca coordinación y concertación con la Agencia de Turismo de la Generalitat es otro de los déficits. Tampoco se han creado ámbitos de concertación para acercar o compartir la gestión de los monumentos con el territorio.

La Agencia quería ser el buque insignia del patrimonio catalán, pero en el corto trayecto realizado parece que paulatinamente va reduciendo su ámbito de actuación. Se ha consolidado como una pequeña agencia parcial, que solo gestiona una parte de las políticas patrimoniales de la Generalitat y del país. Así pues, se ha instalado en un terreno intermedio, entre los museos y los monumentos, y la DGPC, como un tercer organismo que, en lugar de mejorar la eficiencia de los centros, complica su gestión, la encarece a efectos de gestión y personal, y a veces la duplica, y encima, generando una grave dicotomía competencial con la DGPC, mal solucionada.

La propuesta de crear una miniagencia solo para los museos y monumentos propios no fue una buena idea. Hubiera sido mejor convertir toda la DGPC (todos sus servicios) en Agencia, dependiente de una DGPC política y directiva con un pequeño equipo de dirección, pero con todos

los servicios operativos en la Agencia y bajo su mando, y con los museos dotados de personalidad jurídica propia vinculados con la Agencia (pero orgánicamente fuera de ella) a través de contratos-programa propios. En todo caso, si se optaba por una miniagencia, pudiera haber tenido sentido con sólo los monumentos. Los monumentos y yacimientos que no dependen de los museos (o tal vez éstos también) tienen una problemática específica y común (falta de personal técnico, dispersión, déficits de mantenimiento y museización, poca interacción con su territorio inmediato) que desde luego hacían necesaria la creación de un ámbito de gestión común más ágil y eficiente y además sería lo más parecido a otros organismos patrimoniales europeos. Pero incluir los museos fue un error, puesto que con la Agencia han perdido autonomía administrativa y capacidad de proyección.

¿Cuál debería ser, en el futuro inmediato, la hoja de ruta para reformar la Agencia? Hay al menos dos posibilidades.

Hay un sector que aboga simplemente por su desaparición, por volver a 2013. Consideran que la Agencia ha sido un fracaso, un instrumento fallido, y que no se puede reformar, por lo que hay que regresar al modelo anterior, recuperando el papel propio de los museos. Pero volver atrás, para desmontar un organismo ya creado, es muy complicado.

Hay una segunda posibilidad. Creemos que hay margen para reformar la Agencia, desde dentro, modificando su *modus operandi*; sometiendo su programa a las directrices políticas de la DGPC y del DC; anteponiendo los criterios de agilidad y eficacia sobre los de rentabilidad económica; ampliando servicios a todo el territorio; buscando fórmulas que compatibilicen la Agencia con la plena personalidad jurídica de los museos; anteponiendo siempre los criterios de servicio público (por ejemplo, en los contratos de servicios educativos); y poniendo el aparato administrativo y gerencial al servicio de las necesidades técnicas de los museos y monumentos, y no al revés.

La ACPC nació con la pretensión de emular el *English Heritage* pero la realidad ha sido otra. Ni tan solo ha sido capaz de copiar las virtudes y experiencia del *Instituto Andaluz de Patrimonio Histórico*. Su creación coincidió con la crisis, pero más que un producto de ésta, se aprovechó de la crisis y la utilizó como excusa para justificarse. Pero la Agencia tiene un bagaje suficiente para reconvertirse. Creemos que hay que apostar por una nueva Agencia que gestione de forma ágil, eficaz y eficiente el patrimonio cultural de Catalunya, de forma integral, con el liderazgo de la Generalitat en colaboración con las administraciones territoriales, y con una inequívoca vocación de servicio público para todo el territorio.

7.- Bibliografía

Departament de Cultura (2017). *Museus 2030. Pla de Museus de Catalunya*. Generalitat de Catalunya. Barcelona. Consultado 2018 en:

<http://cultura.gencat.cat/ca/departament/plans-i-programes/ambit-sectorial/museus-2030-pla-de-museus-de-catalunya/>

English Heritage (2016). Annual Report 2015-2016. London. Consultado, octubre 2018 en:

<https://www.english-heritage.org.uk/about-us/annual-reports/>

IAPH (2018). Instituto Andaluz de Patrimonio histórico. Presupuestos 2018. Consultados octubre 2018, en:

https://www.juntadeandalucia.es/haciendayadministracionpublica/planif_presup/proy_presupuesto_mag/memoria/memoria3-19.pdf

National Trust (2018). Annual Report 2017-18. Wiltshire. UK. Consultado octubre 2018 en:

<https://www.nationaltrust.org.uk/features/annual-reports>

XIV Congreso. Crisis económica, patrimonio cultural y museos
Donostia, 18-19 de octubre de 2018

Sindicatura de Comptes (2017). Informe 26/2014 Sindicatura de comptes de Catalunya. ACPC exercici 2014. Barcelona. Consultado, octubre 2018 en:

http://www.sindicatura.cat/reportssearcher/download/2016_26_ca.pdf?reportId=7002

Legislación:

Decret 198/2013, de 23 de juliol, pel qual s'aproven els Estatuts de l'Agència Catalana del Patrimoni Cultural.

http://portaljuridic.gencat.cat/ca/pjur_ocults/pjur_resultats_fitxa/?action=fitxa&documentId=641576&language=ca_ES&mode=single

Texto refundido de la ley de creación de la ACPC. Llei 7/2011, del 27 de juliol, de mesures fiscals i financeres (DOGC 5931 29.7.2011) en

<https://www.diba.cat/documents/99058/6813451/Llei+ACPC+definitiva+Text+refos+lleis+7+i+11-2011+i+modif.+posterior+ACT....pdf/44aedff7-d858-4841-aea1-a5796d416068>