



# *Museo Comarcal*

MANRESA

ANÁLISIS DE LA VISITA AL CENTRO

---

UNIVERSIDAD DE BARCELONA · MÁSTER GESTIÓN CULTURAL

TING TING YANG · MARINA FREIXANET

27 DE MARZO DE 2017

# *Museo Comarcal*

**MANRESA**

---

## **CONTENIDOS**

---

**PÁGINA 4**  
INTRODUCCIÓN

**PÁGINA 6**  
MISIÓN Y OBJETIVOS  
PRODUCCIÓN Y ENTREGA DEL PRODUCTO

**PÁGINA 7**  
MERCADOTECNIA Y COMUNICACIÓN

**PÁGINA 8**  
RECURSOS HUMANOS  
FINANCIAMIENTO Y POLÍTICA DE PRECIOS

**PÁGINA 10**  
ANÁLISIS DE PÚBLICOS

**PÁGINA 11**  
CONCLUSIONES

**PÁGINA 11**  
BIBLIOGRAFÍA

**PÁGINA 12**  
ANEXOS



# MUSEO

INSTITUCIÓN AL SERVICIO DE LA  
SOCIEDAD Y ABIERTA AL PÚBLICO

# Introducción

El Museo Comarcal de Manresa se inauguró hace ya más de ciento veinte años, en 1896, con el nombre de "Museo arqueológico, biblioteca pública y exposición artístico industrial permanente". Las instalaciones se ubicaron, en un principio, en unas salas del edificio del Ayuntamiento de la ciudad donde, ya en 1882, un grupo de estudiosos locales había organizado una exposición de carácter artístico y arqueológico. La institución titular del equipamiento y su gestión pertenecen al Ayuntamiento de Manresa desde el momento de su inauguración.

Si nos remitimos al inicio de los museos, tenemos que situarnos en un siglo anterior al surgimiento del Museo Comarcal de Manresa, concretamente en el siglo XVIII. El afán del coleccionismo que compartían reyes, eclesiásticos y nobiliarios propició, pues, que surgieran en España las primeras instituciones de carácter museístico, tanto privadas como públicas.

De hecho, los museos públicos se abastecieron de las piezas que reyes como Felipe V, Isabel la Católica o Carlos III - entre los más destacados -, recopilaron a lo largo de sus vidas, así como aquellas pertenecientes al estrato eclesiástico que, después de los distintos procesos desamortizadores, pasaron a manos del Estado. Por otro lado, los museos privados se proveyeron de los elementos recolectados por las grandes familias nobiliarias.

El año de inauguración del primer museo público español es 1772, cuando el rey Carlos III da inicio a la actividad del Museo Nacional de Ciencias Naturales. Sin embargo, no será hasta más adelante - y gracias a los hechos acaecidos durante el siglo XIX - que proliferan nuevos museos estatales y privados, tales como el Museo del Prado o el Museo Arqueológico

Nacional, cuya actividad sigue en funcionamiento al día de hoy.

La configuración de un marco legal es el acontecimiento más destacado del siglo XX en cuanto a los museos, cuando se normalizan sus estructuras y se regulan normas fundamentales para su desarrollo. Esta tendencia continúa después de la instauración de la democracia creándose, por ejemplo, el Ministerio de Cultura (1977).

En el caso que nos atañe, es decir, el del Museo Comarcal de Manresa, la colección se nutre, principalmente, a partir de donaciones de particulares y de adquisiciones del Ayuntamiento. También, durante la Guerra Civil de 1936-1939, el museo sirve como depósito para la protección de obras artísticas.

El museo cambia de ubicación en 1941, cuando se instala en el antiguo colegio de San Ignacio de la ciudad. Cabe mencionar como hecho destacable que es en ese momento cuando se incorporan las colecciones del Centro Excursionista de la Comarca del Bages y el Centro Excursionista Montserrat.

A pesar de cambiar la ubicación en 1941, no es hasta 1977 cuando se inaugura con el nombre con el que se conoce actualmente y con una museografía renovada, después de haber estado cerrado al público durante unos años. Las colecciones se centran en el arte e historia de la ciudad, de la comarca del Bages y de Cataluña, aportando tanto piezas arqueológicas como de carácter más artístico.

Actualmente se están llevando a cabo obras de mejora y ampliación del edificio, cosa que cambiará la distribución y museografía del centro dejando exponer obras que, hoy por hoy, se encuentran en el depósito.



# *Misión y objetivos*

La misión del Museo Comarcal de Manresa es poner al servicio de la sociedad el patrimonio histórico y artístico de Manresa y de la comarca del Bages.

Los objetivos establecidos por esta institución son conservar, estudiar y difundir dicho patrimonio, así como aportar herramientas para mejorar su gestión y conocimiento, favoreciendo la apropiación crítica de la historia y el fomento del arte.

## **CONSERVAR, ESTUDIAR Y DIFUNDIR EL PATRIMONIO, ENTRE LOS OBJETIVOS PRINCIPALES DEL MUSEO**

Para acometer los objetivos comentados, el museo lleva a cabo actividades de documentación e investigación, adquiere obras, hace conservación preventiva y restauración, así como difusión de su fondo por medio de exposiciones, actividades didácticas y de otros tipos con el fin de mejorar su conocimiento y favorecer el disfrute de las personas con su relación con el arte y la historia.

# *Producción y entrega del producto*

El Museo Comarcal de Manresa ofrece como producto, principalmente, la exposición de la colección permanente, exposiciones y visitas guiadas para el público en general. Además, también se han realizado publicaciones de libros relacionados con exposiciones del museo.

La exposición permanente se compone de siete ejes: la formación del paisaje, arqueología, arte medieval, cerámica, barroco, arte de los siglos XIX y XX e historia de la ciudad. La exhibición está expuesta en dos niveles del edificio, organizado siguiendo la pauta de planta cuadrada con un claustro en el interior. Las paredes donde se expone la obra están pintadas acorde con el ambiente para donde se concibieron las pinturas, esculturas o retablos.

## **LAS EXPOSICIONES, PUBLICACIONES Y ACTIVIDADES SON LOS PRODUCTOS MÁS RELEVANTES**

Así pues, encontramos que las pinturas barrocas se exhiben sobre fondos de tonos rojizos o azulados oscuros, mientras que el arte del siglo XX se muestra sobre fondos claros, entre otros.

Existen, además, algunos bancos para reposar durante la contemplación de las obras de arte.

Las exposiciones temporales se pueden acoger en diferentes salas, dependiendo de las necesidades y dimensiones de cada una. Éstas pueden ser de producción propia por parte del museo o de producción externa, por parte de otras entidades o colectivos. Por poner un ejemplo, a fecha de hoy, 9 de marzo de 2017, la exposición temporal está organizada por la asociación de fotógrafos Foto Art Manresa con obras para conmemorar su 40 aniversario de existencia.

Las visitas guiadas son concertadas las que requieren de guía, mientras que también existe la opción de hacer una visita guiada interactiva llamada "Ejercicios musicales". Esta visita guiada interactiva se realiza con un soporte digital, en este caso una tableta, y unos auriculares. La visita resigue episodios de San Ignacio, fundador de la orden de los jesuitas y autor del libro de los Ejercicios Espirituales, que se relacionan con distintas obras artísticas y una pieza musical para cada una de ellas.

Además, el museo también ofrece servicios educativos a escuelas y a público adulto en grupo a partir de propuestas que ponen en común las colecciones del museo con el entorno de la ciudad y de la comarca. En este sentido, se ofrecen cuatro propuestas: talleres didácticos, visitas guiadas, itinerarios por la ciudad y juegos de rol. Estas actividades están dirigidas por un

guía o tallerista, que acompaña al grupo en el desarrollo de la acción. Otras actividades que se realizan en el museo suelen ser de entidades externas, como el CAE, Imagina't o el Centro de Normalización Lingüística.

La gestión del servicio educativo la realizó, durante un tiempo, la empresa Transversal Serveis Culturals, es decir, era de gestión externa, aunque este servicio se inició por iniciativa privada del historiador de Manresa Jordi Piñero. Actualmente la gestión se lleva des del museo.

Todos estos servicios son accesibles los sábados, de 10 a 14 y de 17 a 20, y los domingos, de 10 a 14. Los días entre semana se puede concertar una visita llamando con antelación.

## *Mercadotecnia y comunicación*

El modo que tiene esta institución de difundirse, tanto ella como sus actividades, pasa por distintas herramientas que diferenciaremos entre soporte físico y digital.

Por un lado, en el soporte físico tenemos la edición de trípticos con información de las colecciones permanentes y temporales del museo, así como de otros servicios que ofrecen. Estos trípticos se pueden encontrar, principalmente, en puntos de interés o información turística de la ciudad, como también en el propio museo. Además, la publicación de libros, que ya se ha comentado anteriormente,

conforma otra manera de trabajar la mercadotecnia y comunicación.

### **LAS NEWSLETTERS, IMPORTANTE HERRAMINETA PARA LA DIFUSIÓN DE ACTIVIDADES**

Por otra parte, a nivel digital trabajan con una plataforma web p r o p i a ([www.museudemanagera.cat](http://www.museudemanagera.cat)), Facebook, Twitter y mandan noticias de la institución por correo electrónico a los suscritos. Además, *newsletters* producidas por el Ayuntamiento de Manresa ([apuntador.cat](http://apuntador.cat)) y por Turismo de la ciudad ([www.turismemanagera.cat](http://www.turismemanagera.cat)) también ayudan a la difusión de sus actividades aportando información sobre éstas.



## *Recursos humanos*

En el Museo Comarcal de Manresa hay cuatro trabajadores fijos que integran la plantilla: el director, Francesc Vilà, la administrativa, Gemma Amat, y dos conserjes, Rafael Martín i Josep Pla.

Asimismo, disponen de un equipo humano entre los que se cuentan a una restauradora y diversos guías, actores y talleristas, los cuales son contratados con subvenciones, en el primer caso, o por proyectos, en los casos restantes.

## *Financiamiento y política de precios*

Para el año 2017, el Ayuntamiento de Manresa ha proyectado el presupuesto de gastos para los museos de la ciudad que se encuentra adjuntado en este documento, en el cual se incluyen el Centro de Interpretación Medieval, el Centro de Interpretación de la Manresa Ignaciana y el Museo Comarcal.

Como se puede observar en la tabla, el peso de las subvenciones es enormemente importante ya que suponen un 68,5% del total del presupuesto. Sin embargo, cabe mencionar que las cuantías más elevadas en subvenciones están destinadas a restaurar y acondicionar el edificio para su mejora y, por tanto, son obras que no se realizan asiduamente. En las subvenciones, sin embargo, primero se han tenido que gastar el dinero y, una vez justificado el gasto, se da la subvención.

La política de precios que siguen viene marcada por el Ayuntamiento de Manresa, en tanto que él es el titular de la institución. De este modo, la visita al museo cuesta 3€, 5€ si se quiere hacer siguiendo los *Ejercicios musicales*, y las publicaciones giran entorno los 12€. Muchas de las actividades son gratuitas aunque a algunas se le estipula un precio simbólico o para intentar cubrir, por lo menos, el coste del guía o tallerista. Existen descuentos para los colectivos menos favorecidos y, el primer domingo del mes, se abren gratuitamente las colecciones a los visitantes. Además, se puede alquilar el claustro del museo, tanto a entidades con o sin ánimo de lucro. De momento solo han sido entidades sin ánimo de lucro los que han querido hacer uso de él y, por lo tanto, aún no han podido reportar ningún ingreso de esta fuente.



**Tabla 1: Presupuesto de gastos Museos de Manresa, 2016.***En monedas de Euro*

<b>Descripción</b>	<b>Subvenciones</b>	<b>Presupuestado</b>
Básicas Grupo C2		8.463,00 €
Trienios		2.276,00 €
Complemento de destino		5.356,00 €
Complemento específico		10.206,00 €
Otros complementos		5.838,00 €
Básicas laboral fijo		90.206,00 €
Otras remuneraciones laboral fijo		5.874,00 €
Laboral eventual		9.996,00 €
Gratificaciones		10,00 €
Seguridad social		42.034,00 €
Edificio y otras construcciones		3.000,00 €
Maquinaria, instalaciones y utillaje		2.000,00 €
Energía eléctrica		22.580,00 €
Agua		163,00 €
Servicios de telecomunicaciones		2.366,00 €
Transporte		500,00 €
Primas aseguradoras		2.896,00 €
Publicidad y propaganda		600,00 €
Publicación en diarios oficiales		180,00 €
Actividades culturales y deportivas		18.000,00 €
<i>Detalle financiamiento: Subvención DIBA</i>	<i>3.000,00 €</i>	
Otros gastos diversos		13.000,00 €
<i>Detalle financiamiento: Subvención GENCAT conservación preventiva colecciones</i>	<i>5.000,00 €</i>	
Limpieza e higiene		33.765,00 €
Seguridad		12.348,00 €
Estudios y trabajos técnicos		19.000,00 €
<i>Detalle financiamiento: Subvención GENCAT proyecto museográfico</i>	<i>9.000,00 €</i>	
Dietas de personal no directivo		100,00 €
Locomoción del personal no directivo		350,00 €
Premios, becas, pensiones de estudio e investigación		3.600,00 €
FEDER Manresa 2022		629.000,00 €
<i>Detalle financiamiento: Subvención GENCAT nuevos accesos</i>	<i>77.703,00 €</i>	
<i>Detalle financiamiento: Fondo de Caja de la GENCAT</i>	<i>551.297,00 €</i>	
	<b>646.000,00 €</b>	<b>943.707,00 €</b>

*Fuente: elaboración propia a partir de datos del Ayuntamiento de Manresa*

El museo, pues, tiene un presupuesto que le viene marcado por el Ayuntamiento, con las siguientes partidas: transportes, publicidad y propaganda, publicación en diarios oficiales, actividades culturales y deportivas, otros gastos diversos, estudios y trabajos técnicos y premios, becas, pensiones de estudios e inversiones. Existen otras partidas, como las de remuneraciones del personal, que no puede manejar el personal del museo.

El presupuesto destinado al museo y sus equipamientos nota la crisis en 2013 porque es a partir de ahí que se ha visto menguado. Esto les ha supuesto que, algunos años, en el mes de diciembre ya no tengan suficiente dinero para poder realizar actividades y, por tanto, se tienen que esperar al siguiente para poderlas llevar a cabo. Existe la posibilidad, sin embargo, que si ha sobrado dinero de alguna otra partida del Ayuntamiento éste pueda inyectarlo al Museo, siempre pasando por Pleno municipal.

# Análisis de públicos

El análisis del público lo hacen a partir de recopilar los datos que Generalitat y Diputación de Barcelona les requiere a final de año. Estas dos instituciones piden diferente información, cosa que supone un doble trabajo para el museo. Parece, sin embargo, que el próximo año unificarán criterios para facilitar la labor de los museos.

Así, pues, en un Excel de elaboración propia reúnen los datos separando visitantes de usuarios: visitante es la persona que llega al museo, mientras que usuarios es el visitante que va a distintos espacios del museo. Entre los campos que se rellenan están el número de usuarios de la sala de exposición permanente, de salas de exposiciones temporales (cuando las hay), público de servicio educativo, actividades (permanente, temporal, claustro y externas), y recepción o consulta (sin entrar en el museo). Cabe decir que para el público del servicio educativo tienen otra estadística a parte donde recogen datos como el curso escolar o los diferentes tipos de visita que han realizado: itinerarios, visita a la Calle del Balç, museo, talleres, juegos de rol, Espacio 1522, museo a las escuelas i libres. Como se puede apreciar, pues, también se recopilan datos de la Calle del Balç y del Espacio 1522, extensiones del museo. En estas estadísticas también se recogen los ingresos que se producen fruto de las actividades.

Cada mes se apunta la información día por día. Además, los sábados desglosan mañana y tarde para ver cuántos visitantes hay según franja horaria: se había pensado en cerrar durante la tarde si no había público suficiente.

Estos datos no los usan para crear actividades o enfocarlas de manera que se atraigan nuevos públicos.

Si analizamos el público externo, es decir, la ciudadanía Manresa, cabe destacar que a partir de la inauguración del plan director Manresa 2022, han surgido voces críticas respecto las políticas culturales establecidas que se han hecho eco, principalmente, mediante la publicación de varios artículos de opinión así como también, de forma más burda, mediante el ensuciamiento con varios escritos en paredes vecinas de equipamientos patrimoniales.

En la imagen presentada a continuación de este texto, realizada el día 4 de diciembre de 2016, se puede observar como en el muro del equipamiento dedicado a las piscinas municipales de la ciudad, justo al lado del edificio que había sido el colegio de San Ignacio , y, por ende, donde se encuentra el Museo Comarcal, destaca la pintada en la que se expone "que viene el hombre del saco ...", una clara referencia a San Ignacio por la indumentaria que solía llevar cuando habitaba en la ciudad.



En el muro de las Piscinas Municipales se puede leer "Que ve l'home del sac..."

# Conclusión

La existencia del Museo Comarcal de Manresa supone un valor para la capital del Bages, así como una herramienta de sensibilización y aprendizaje de nuestra cultura e historia.

Sin embargo, después de hacer este análisis exhaustivo a la institución hemos podido detectar algunos campos donde se podría mejorar y, hasta cierto punto, son criticables.

Para empezar, en cuanto a la producción y entrega del producto, es desde hace algunos años que no se elaboran propuestas nuevas en el ámbito de la edición de libros. Esto va ligado a la falta de exposiciones temporales potentes que signifiquen un contexto suficiente como para justificar las publicaciones. Así, pues, se nota que es una institución con ganas de hacer nuevos

proyectos, pero con falta de presupuesto: la mayor parte de las exposiciones temporales son, prácticamente, a coste cero (si exceptuamos los costes fijos).

Por otro lado es criticable que, aunque el número de visitantes haya tenido una tendencia positiva en los últimos años, no se hace un análisis de públicos suficiente. Además, los datos que se recopilan no son usados para poder dirigir actividades a sectores de la población que no visita museos o instituciones culturales asiduamente, o para integrar a todos los miembros de la ciudad. En tanto que institución pública, con fines públicos, debería intentar que su target fuera tan extenso y diverso como lo sean los ciudadanos de Manresa.

**Tabla 2: Evolución del número de visitantes, 2012-2016.**  
*En números absolutos*

Año	2012	2013	2014	2015	2016
Nº visitantes	6.141	6.187	8.214	9.736	9.669

*Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Museo Comarcal de Manresa*

Cabe decir que la localización también es un factor clave para entender el número de visitantes que recibe el museo: se encuentra en la frontera entre el Barrio Antiguo y las Escodines, dos de los sectores de la ciudad más empobrecidos durante los últimos años. Además, no es zona de paso para la mayoría de los ciudadanos, cosa que hace que la institución quede aislada del circuito cultural de la ciudad, centrado en la zona del Paseo de Pedro III. Ciertamente, cambiar la ubicación del museo sería tarea ardua y costosa, pero sí que se podrían llevar a término políticas para estimular a

la población a que, por lo menos, pasee por la zona.

Otro déficit importante es la difusión de las actividades: los medios son pocos y no llegan al grueso de la población. Sería interesante, pues, intentar realizar campañas puntuales para incentivar las actividades o la simple visita al museo.

Para concluir, es preciso señalar la gran labor que se hace desde el Museo como institución pública, aunque siempre se puedan pulir algunos aspectos de su gestión.

# *Bibliografia*

Ayuntamiento de Manresa. Proyecto de presupuesto de gastos para el ejercicio 2016 [en línea]. [Consulta: 9 de marzo de 2017]. Disponible en: <[https://www.manresa.cat/docs/arxius/5.\\_pt\\_2016\\_economic.pdf](https://www.manresa.cat/docs/arxius/5._pt_2016_economic.pdf)>.

Fontanals, P. Fan pintades a la Capella del Rapte i al nou carrer Joc de la Pilota contra la modernització del Barri antic. Nació Digital [en línea]. 16 de febrer de 2016 [consulta: 20 de marzo de 2017]. Disponible en: <<http://www.naciodigital.cat/manresa/noticia/57652/fan/pintades/capella/rapte/al/nou/carrer/joc/pilota/contra/modernitzacio/barri/antic>>

Museo Comarcal de Manresa [en línea]. [Consulta: 9 de marzo de 2017]. Disponible en: <<http://www.museudemanagera.cat>>.

Pèsol negre. Manresa 2022. *B llibertari* [en línea]. 23 de setembre de 2015. Disponible en: <<http://www.bllibertari.org/manresa-2022.html>>

# Anexos

## 1. Análisis DAFO

EXTERNO	
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Subvenciones públicas de gran cantidad</li> <li>- Turismo ignaciano/religioso</li> <li>- Actividades realizadas por otras entidades</li> <li>- Regidora (Anna Crespo Obiols) de Cultura muy interesada en el arte (profesión: pintora)</li> <li>- No hay competencia del mismo sector en la zona</li> <li>- Compromiso de las escuelas con la educación en el museo</li> <li>- Donaciones particulares (dinero o piezas)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de interés hacia la cultura en general</li> <li>- Poco financiamiento por parte del Ayuntamiento: crisis económica española</li> <li>- Rechazo por parte de ciertos sectores hacia el turismo religioso</li> <li>- Falta de costumbre de acudir al museo entre el público</li> <li>- Incertidumbre de la política cultural: cambiante según partido gobernante</li> <li>- Reclamaciones de piezas de la colección: iglesia</li> </ul>
INTERNO	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Espacio con gran potencial: claustro interior</li> <li>- Institución con historia y patrimonio público</li> <li>- Colección permanente variada y propia</li> <li>- Oferta de servicios educativos</li> <li>- Personal profesional con experiencia</li> <li>- Remodelación del edificio</li> <li>- Miembro de la Red de Museos Locales (XML)</li> <li>- Cierta libertad para programar actividades y exposiciones temporales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ubicación: fuera del circuito cultural de la ciudad</li> <li>- Falta de un seguimiento del público asistente</li> <li>- Colección demasiado amplia</li> <li>- Gestión con un coste elevado</li> <li>- Difusión de las actividades insuficiente</li> <li>- Estancamiento: institución pública de gestión también pública</li> <li>- Horario restringido para público particular</li> <li>- Falta de espacio para exponer la colección: gran número de piezas con valor en los almacenes</li> </ul>

## OPORTUNIDADES

Respecto a las oportunidades que tiene el Museo Comarcal de Manresa, lo más significativo son las subvenciones públicas de gran cantidad que recibe de la Generalitat y la Diputación de Barcelona. El peso de las subvenciones es enormemente importante ya que suponen un 68,5% del total del presupuesto cubriendo principalmente los gastos de las obras del edificio y restauraciones.

Otro factor clave que favorece el desarrollo del Museo es el turismo ignaciano y religioso: desde 1940 el Museo está ubicado en el antiguo Colegio de San Ignacio y ocupa un lugar muy próximo a la Cueva de San Ignacio, un edificio de estilo barroco, y de la iglesia gótica de Santa María (La Seo). En este edificio actualmente tienen también su sede el Archivo Histórico Comarcal y el Centro de Acogida del Peregrino. Cabe mencionar que hoy en día los turistas religiosos en Manresa se sienten muy atraídos por este Museo por las obras relativas a San Ignacio que se albergan en él y por la proximidad con el Hospital de Santa Lucía, donde San Ignacio se hospedó durante gran parte de su residencia en la ciudad.

La tercera ventaja es la zero competencia del mismo sector en la zona. A parte del Museo Comarcal, en Manresa también hay otros tres museos más: el Museo de Técnica, el Museo de la Seo y el Museo de Geología Valentí Masachs, pero son tres museos de orientación totalmente diferente y no hay competencia entre ellos. Es decir, desde su inauguración hasta ahora, el Museo ha sido el único en Manresa que tiene una misión completa de conservar, estudiar y difundir el patrimonio histórico y artístico cubriendo varios sectores como el arqueológico, el artístico y el histórico.

Además, el Museo cuenta con todo el apoyo de la Concejala delegada de Cultura y Juventud del Ayuntamiento de Manresa, Anna Crespo Obiols (1971), quien trabajaba como profesora de artes plásticas e ilustradora mientras realizaba su propia creación artística y ha expresado su pasión incondicional hacia el desarrollo y promoción cultural. Como que el Museo dispone de muy buenas colaboraciones con otros centros, a menudo las entidades externas como el CAE, Imagina't o el Centro de Normalización Lingüística también realizan actividades culturales en el Museo. Además, generalmente la educación primaria en Manresa presta mucha atención a la museología básica. Las escuelas, pues, suelen solicitar visitas guiadas o actividades del catálogo de servicios educativos. Existen otras opciones de visitas, como la interactivas llamada "Exercicis musicals", enfocada a un público adulto. Por otra parte, gracias a donaciones particulares, sea dinero o sea colección propia, el museo ha ido creciendo.

## AMENAZAS

Hablando de las amenazas a las que se enfrenta el Museo, se destaca la escasez de financiamiento por parte del Ayuntamiento por causa de la Crisis económica española desde 2008. La Cultura, siendo un sector menos rentable y muy vulnerable, en España en general, la financiación hacia la cultura se ha visto recortada. En Manresa, el presupuesto destinado al Museo y sus equipamientos nota la crisis en 2013 porque es a partir de ahí que se ha visto menguado. Esto les ha supuesto que, algunos años, en el mes de diciembre ya no tengan suficiente dinero para poder realizar actividades y, por tanto, se tienen que esperar al siguiente para poderlas llevar a cabo.

Otro fenómeno evitable es que hoy en día hay muy poco interés hacia la cultura en general. Cada vez, la gente lee menos en nuestra época de "éxito rápido". Las personas con posibilidades adquisitivas suelen invertir en inmobiliario o en comprar marcas de lujo en lugar de hacer colección de pintura, cerámica u otros para no ocupar espacio y tiempo. En comparación con Francia y Alemania, la cultura en España es mucho menos consumida. Además, en este tiempo de tecnología, la gente dispone de muchas más maneras de pasar tiempo libre y entretenerse. Principalmente, la gran mayoría se divierte con la televisión, el ordenador y el móvil y, obviamente, existe entre la ciudadanía una falta de costumbre de

acudir al museo. Lamentablemente, mucha gente no conoce suficientemente el valor educativo y social de los museos.

Luego, también existe cierto nivel de incertidumbre de la política cultural que suele ser bastante cambiante según el partido gobernante. En las últimas elecciones, en 2015, ganó CiU (Convergencia i Unió) como partido gobernante del Ayuntamiento con Valentí Junyent Torras postulándose como alcalde de Manresa. Mientras, existen regidores de otros partidos como Convergencia Democrática de Cataluña, Esquerra Republicana de Catalunya o la CUP, todos ellos disponiendo diferentes estrategias y políticas culturales. Además, el partido ganador de cada elección no siempre es el mismo así que, en este sentido, no se puede asegurar la dirección del desarrollo del Museo a largo plazo: siendo una institución pública las políticas culturales dictadas por el ente gobernante le afectan directamente.

Además, en los últimos años, han habido reclamaciones de piezas de la colección del Museo por parte de entes privados. Por ejemplo, el día 30 de marzo de 2016, el retablo del Rosario se trasladó del Museo a la iglesia de Sant Sadurn de Salelles, después de ochenta años de haber salido de su lugar de origen para salvarse de la quema durante la Guerra Civil del siglo XX. La presidenta de la Asociación Pro Retablo de Salelles, Rosa Fargas ha estado al frente de la entidad que, junto con la parroquia, inició en 2008 la lucha por el regreso del conjunto escultórico, expuesto en el Museo Comarcal de Manresa. Lamentablemente, este no es un caso aislado y, obviamente, este tipo de reclamaciones afectan negativamente la colección y la influencia del Museo.

Por otro lado, aunque los turistas que llegan a Manresa tengan interés en visitar el Museo, existe un rechazo por parte de ciertos sectores hacia el turismo religioso. A partir de la inauguración del plan director Manresa 2022, han surgido voces críticas respecto las políticas culturales establecidas que se han hecho eco, principalmente, mediante la publicación de varios artículos de opinión [1] así como también, de forma más burda, mediante el ensuciamiento con varios escritos en paredes vecinas de equipamientos patrimoniales.

En la imagen presentada más a bajo de este texto, realizada el día 4 de diciembre de 2016, se puede observar como en el muro del equipamiento dedicado a las piscinas municipales de la ciudad, justo al lado del edificio que había sido el colegio de San Ignacio y, por ende, donde se encuentra el Museo Comarcal, destaca la pintada en la que se expone "que viene el hombre del saco ...", una clara referencia a San Ignacio por la indumentaria que solía llevar cuando habitaba en la ciudad.

## FORTALEZAS

Para empezar, es interesante destacar el gran potencial que tiene el edificio donde se encuentra el Museo: se trata de un espacio amplio rodeado por un claustro donde se realizan actividades relacionadas con el Museo o con otros equipamientos lúdicos y culturales de la ciudad. Es un lugar tranquilo y protegido, ideal para poder exprimir al máximo su funcionalidad y, así, convertirlo en un punto de atracción para los visitantes del equipamiento.

Además, tal y como se ha descrito en la introducción de este documento, el Museo es una institución con una larga historia detrás de ella que, además, alberga patrimonio público. Esto le confiere un estatus positivo como ente cultural, que lo legitima para llevar a cabo su actividad.

La colección propia es amplia y variada, conteniendo piezas arqueológicas para explicar cómo se configuró el paisaje de la comarca pasando por vasijas medievales y obras de arte que llegan hasta la contemporaneidad. Toda esta colección es de titularidad propia de la institución.

El Museo también ofrece servicios educativos a escuelas y a público adulto en grupo a partir de propuestas que ponen en común las colecciones del museo con el entorno de la ciudad y de la comarca. En este sentido, se ofrecen cuatro propuestas: talleres didácticos, visitas guiadas, itinerarios por la ciudad y juegos de rol. Estas actividades están dirigidas por un guía o tallerista, que acompaña al grupo en el desarrollo de la acción. Otras actividades que se realizan en el museo suelen ser de entidades externas, como el CAE, Imagina't o el Centro de Normalización Lingüística.

En el Museo Comarcal de Manresa hay cuatro trabajadores fijos que integran la plantilla: el director, Francesc Vilà, la administrativa, Gemma Amat, y dos conserjes, Rafael Martín i Josep Pla. Todos ellos están altamente formados y cualificados para el trabajo que desempeñan. Además, acuden periódicamente a cursos de reciclaje de su sector y también para conocer las últimas novedades en sus respectivos campos. Por poner un ejemplo, en el año 2016 los dos conserjes formaron parte de un curso de medidas de prevención para tratar las obras de arte. Asimismo, disponen de un equipo humano entre los que se cuentan a una restauradora y diversos guías, actores y talleristas, los cuales son contratados con subvenciones, en el primer caso, o por proyectos, en los casos restantes.

En el plan Manresa 2022, enfocado a la renovación en distintos ámbitos de la ciudad, se prevé una reforma del edificio donde se ubica el museo que ya se inició en el año 2016. Esta remodelación dará una imagen renovada del edificio y unos accesos y salas nuevos, que permitirán proyectar el Museo como una institución modernizada.

El hecho de pertenecer a la Red de Museos Locales de la Diputación de Barcelona vincula a la institución con otras de similares, creando sinergias hacia una misma dirección y con el apoyo de otras entidades.

Finalmente, cabe destacar el grado de libertad del que gozan para programar actividades y exposiciones temporales. Por ejemplo, es testimonio de ello la exposición temporal de Sidecars que se realizó en el claustro del Museo a principios del año 2016, como también la traslación de diversas obras del museo a paredes de la ciudad a través de los graffitis. Así, paseando por Manresa, uno puede encontrar graffiteadas obras de dentro del museo con un toque modernizado.



A la izquierda, las piezas que se exponen en el museo; a la derecha, San Pablo ha salido de la hornacina para plasmar su nombre en una de las paredes de Manresa



## DEBILIDADES

Cabe decir que la localización es un factor clave para entender el número de visitantes que recibe el museo, que es poco: se encuentra en la frontera entre el Barrio Antiguo y las Escodines, dos de los sectores de la ciudad más empobrecidos durante los últimos años. Además, no es zona de paso para la mayoría de los ciudadanos, cosa que hace que la institución quede aislada del circuito cultural de la ciudad, centrado en la zona del Paseo de Pedro III. Ciertamente, cambiar la ubicación del museo sería tarea ardua y costosa, pero sí que se podrían llevar a término políticas para estimular a la población a que, por lo menos, pasee por la zona.

Por otro lado es importante remarcar que, aunque el número de visitantes haya tenido una tendencia positiva en los últimos años, no se hace un análisis de públicos suficiente: solo se sabe el número de usuarios. Además, los datos que se recopilan no son usados para poder dirigir actividades a sectores de la población que no visita museos o instituciones culturales asiduamente, o para integrar a todos los miembros de la ciudad. En tanto que institución pública, con fines públicos, debería intentar que su target fuera tan extenso y diverso como lo sean los ciudadanos de Manresa.

Otro déficit importante es la difusión de las actividades: los medios son pocos y no llegan al grueso de la población. Sería interesante, pues, intentar realizar campañas puntuales para incentivar las actividades o la simple visita al Museo.

La gestión supone un coste elevado, sobretodo por lo que atañe a los salarios. De poderse elevar la partida del Ayuntamiento destinada al Museo, se podrían volver a programar el tipo de exposiciones temporales potentes que años atrás era capaz de permitirse el Museo.

Relacionado con el punto anterior, el hecho de ser una institución pública con una gestión también pública puede producir cierto estancamiento: cuando no existe competencia de otras empresas el ritmo de trabajo y las ganas por ser el mejor pueden menguar y atenuarse. Sin embargo, cabe recordar que esta es una posible debilidad porque, por el momento, no ha habido signos externos de que esté ocurriendo.

Todos los servicios que ofrece el Museo son accesibles los sábados, de 10 a 14 y de 17 a 20, y los domingos, de 10 a 14. Los días entre semana se puede concertar una visita llamando con antelación. Este sistema de visitas concertadas entre semana puede arrebatar posibles visitantes espontáneos del Museo al no haber gestionado con antelación su visita a las instalaciones.

Como punto de contrapeso por lo antes comentado en el apartado de fortalezas que atañe a la colección, también se podría decir que ésta es demasiado amplia y dispersa, con muchos enfoques que acaban dando una visión demasiado genérica de la colección.

El hecho de poseer tantas obras hace que el almacén esté lleno de ellas, sin la posibilidad de ver la luz por la falta de espacio, aunque el museo tenga unas dimensiones relativamente grandes. Para contrarrestar este punto sería interesante, quizás, que las piezas se pudieran movilizar para ir cambiando la colección expuesta y, así, personas con intereses museísticos acudieran más a menudo al museo por encontrar una oferta diferente.

## 2. Propuesta de valor según líneas estratégicas

### PRODUCCIÓN Y ENTREGA DEL PRODUCTO

#### Cesión de espacios a entidades artísticas

Nuestra propuesta en esta línea consiste en ceder espacios del Museo a asociaciones e instituciones vinculadas al mundo de la producción artística. Estas entidades, en Manresa, serían l'Escola d'Arts i Oficis y el Cercle Artístic, principalmente. De este modo, se pondría a disposición de artistas noveles la posibilidad de exponer sus obras en el Museo obteniendo, a cambio, un ingreso económico y el poder dinamizar las exposiciones temporales contemporáneas, promocionando a artistas locales y a futuros artistas internacionales.

#### Ampliación del horario

También proponemos la ampliación del horario de atención al público dando la posibilidad de visitar el museo sin cita previa entre semana. Esto no supondrá ningún coste añadido porque la persona que se encarga de la administración siempre está acompañada por un conserje, de manera que ambos pueden cubrir los espacios necesarios.

### MERCADOTECNIA Y COMUNICACIÓN

#### Redes sociales

Nuestra propuesta en este sentido consiste en dinamizar las redes sociales y ampliarlas, creando una cuenta de Instagram. Para ello, obligaremos a que todos los trabajadores de la institución se formen en este ámbito a través de los cursos que la Diputación de Barcelona ya ofrece en este sentido. Las redes sociales las llevará la administrativa, que seguirá un esquema de actualización propuesto por temas: actividades, concursos, participaciones, textos críticos sobre cultura y arte, memoria de la ciudad, etc. Para facilitar la publicación, se utilizará la herramienta Hootsuite.

#### Carteles

Por otro lado, proponemos poner carteles en las paradas de autobús de la ciudad, donde se muestren obras que se pueden ver en el museo y la información más relevante y actualizada de la institución.

### RECURSOS HUMANOS

El sistema actual de recursos humanos funciona sin problemas, así que consideramos dejarlo tal y como se encuentra ahora mismo. De este modo, quedaría la siguiente estructura:

- 1 director

- 1 administrativa
- 2 conserjes
- Personal vinculado: restauradores, talleristas, actores y guías.

#### Director

Tiene que ser una persona resolutiva, responsable e implicada en el arte y la cultura. Valoraremos la experiencia en el campo de la gestión museológica y su formación en este ámbito: así, será preferible que sea graduado en Historia del Arte o Museología y máster en Gestión Cultural.

#### Administrativa

Persona paciente y organizada como características personales. Formada en gestión pública de ámbitos culturales. Se requerirá experiencia y motivación por renovarse y asistir a cursos de formación de forma asidua, no sólo del ámbito de la organización sino también del cultural y artístico. Sentido crítico y familiarizada con aplicaciones tecnológicas.

#### Conserjes

Requerimos de los conserjes que sean personas con un perfil amable y atento, dispuestos a realizar tareas de todo tipo para la conservación y preservación diaria del edificio. Se les exigirá que acudan a cursos para sensibilizarse con la cultura y el arte, entre otros.

#### Personal vinculado

Para cada actividad, se exigirá que el personal vinculado cumpla con los requisitos necesarios.

## **FINANCIACIÓN Y POLÍTICA DE PRECIOS**

#### Mecenazgo

Tal y como hemos visto, la falta de dinero puede llegar a ser un problema notorio en el museo. Así, pues, proponemos buscar mecenazgo a través de plataformas web populares, que difundiremos a través de las Redes Sociales dinamizadas. Gracias a estos ingresos, el Museo podrá permitirse realizar actividades más variadas y organizar exposiciones temporales más interesantes.

#### Adopta una obra

El programa "adopta una obra" consistirá en poner en "adopción" un número determinado de obras para conseguir padrinos culturales. Éstos, para realizar dicha "adopción", deberán aportar una donación económica al museo y se les concederá una serie de privilegios, como por ejemplo que su nombre aparezca al lado de la cartela informativa de su obra adoptada o darles una medalla.

#### Amigos del Museo

Realizando el pago de una cuota anual, se podrá devenir amigo del museo. Esto dará derecho a poder disfrutar de todas las exposiciones y acceder a la colección permanente de forma ilimitada durante un año.

#### Noche de los Museos

Esta iniciativa ya se lleva a cabo en muchos museos catalanes. Proponemos que nuestra institución se una a la Noche de los Museos ofreciendo, además de las exposiciones, un concierto en el claustro.

#### Acuerdo con los otros museos de la ciudad

Proponemos que se haga un acuerdo con las otras instituciones museísticas de la ciudad para que, al realizar la compra de una entrada de acceso a los museos adscritos a la iniciativa, se facilite un vale descuento al consumidor que le permitirá acceder a las otras instituciones en régimen de tarifa reducida. De este modo, se animará al público a consumir más cultura en los museos de la ciudad.

#### Política de precios

En tanto que institución pública, los precios vienen determinados por el gobierno así que no los cambiaremos.

## **ANÁLISIS DE PÚBLICOS**

#### Aplicación de un sistema estadístico

La Diputación de Barcelona ofrece una plataforma web donde cada institución puede agregar los campos necesarios y concurrentes a sus actividades. Proponemos, pues, que se utilice este mismo programario que otras instituciones de la ciudad ya usan, como la Oficina de Turismo o el Centro de Acogida del Peregrino. En esta plataforma se propone recopilar los datos referidos a procedencia, franja de edad, tipo de visita (solo, en pareja o familia y grupo), y el tipo de actividad o servicio del que se ha disfrutado (colección permanente, exposición temporal, servicios educativos, etc.).

Esta plataforma permite recopilar los datos en formato Excel y extrapolarlos a los requisitos de las instituciones que los precisan.

A partir de la información obtenida podremos dibujar el perfil del visitante y analizar las necesidades culturales del público.

#### Cuestionario de opinión

Proponemos poner a disposición de los visitantes un cuestionario a la salida del Museo para que quede reflejada la opinión de la visita, de la exposición y la forma de exponerla, la distribución del espacio, el servicio, el precio, etc. Así, podremos llevar a cabo acciones para mejorar en el sentido que las encuestas nos indiquen puntos negativos.

#### Seguimiento de la opinión de las Redes sociales

Cada tres meses se analizarán los datos obtenidos a través de las redes sociales para, así, saber qué tipo de información interesa más al público y poder enfocar actividades alrededor de ello.