

Informe

# La gestió de la cultura en temps de la COVID-19

Dr. Miquel Bastons, Dra. Marta Crispí, Dra. Judith Urbano  
Facultat d'Humanitats  
Barcelona, 2023

# Índex

<b>Introducció</b>	<b>4</b>
Context	4
Objectius i metodologia	6
Dades de les entrevistes	7
<b>Resultats</b>	<b>9</b>
Efectes generals de la COVID-19	9
— Reacció davant la COVID-19	
— Canvis de format en l'activitat	
— Suport al sector cultural	
Sistemes de governança	11
— Estratègia	
— Multicol·laboració	
— Estructura organitzativa	
Gestió econòmica	16
— Reducció d'ingressos	
— Noves fonts d'ingressos	
Digitalització de continguts i de la producció cultural	18
— Arts escèniques i música	
— Patrimoni i museus	
Públics	22
<b>Conclusions</b>	<b>24</b>
<b>Bibliografia i fonts consultades</b>	<b>28</b>

**Miquel Bastons** és professor de la Facultat de Ciències Econòmiques i Socials i del Màster Universitari en Gestió Cultural de UIC Barcelona. És coordinador del grup de recerca consolidat SGR en Ètica en l'Economia i l'Empresa i codirector de la Càtedra en Direcció per Missions i Govern Corporatiu.

**Marta Crispí** és professora de la Facultat d'Humanitats i del Màster Universitari en Gestió Cultural. Pertany al grup de recerca Història, Arquitectura i Disseny (GRHAD) de UIC Barcelona i col·labora en el projecte “Monastic Landscapes. Representations and virtualisations of Medieval spiritual and material realities in the Western Mediterranean (6th-16th centuries)” (UB).

**Judith Urbano** és degana de la Facultat d'Humanitats, on imparteix classes d'Història de l'Art. Dirigeix el grup de recerca consolidat Història, Arquitectura i Disseny (GRHAD).

# Introducció

## “L’art és la resposta davant de qualsevol conflicte”

Víctor García de Gomar, director artístic del Liceu

La sacsejada de la COVID-19 ha generat un debat intens sobre els canvis que la pandèmia ha implicat en la cultura i, especialment, en la gestió d’aquesta. Així, qüestions com la governança i la presa de decisions, el finançament, la programació, la producció, la comercialització, els canvis de públics (tant quantitius com qualitatius) i, sobretot, la digitalització de l’activitat cultural s’han vist colpejats per l’impacte de la pandèmia. L’objectiu d’aquesta recerca és identificar què ha canviat i quines han estat les bones pràctiques durant el confinament sorgides arran de la pandèmia, algunes de les quals han vingut per quedar-se.

El projecte s’emmarca dins la convocatòria interna de propostes per a projectes de recerca sobre la COVID-19 que la Universitat Internacional de Catalunya va engegar el mes de juny de 2020.

## Context

L’esclat de la pandèmia de la COVID-19 a la Xina a finals del 2019 i la ràpida expansió que va tenir va arribar a l’Estat espanyol els primers mesos del 2020, la qual cosa va provocar una emergència sanitària greu a començaments de març. El Govern d’Espanya va decidir proclamar l’estat d’emergència a tot el territori el 14 de març. La decisió va implicar, entre moltes altres mesures, el confinament de la població i la cancel·lació de tota l’activitat cultural. Aquesta situació es va perllongar tres mesos, fins que el Govern de la Generalitat de Catalunya, que com les altres autonomies, havia assumit ja les competències per pautar el període de desconfinament, va definir una obertura progressiva de l’activitat laboral presencial en funció de l’evolució de la pandèmia a cada regió sanitària catalana. El 5 de juny de 2020 es van obrir els cinemes, teatres, monuments i altres espais culturals amb un 50 % de l’aforament. Es van establir també un màxim de vuitanta persones per a espectacles culturals en espais tancats i un de 800 persones en espais a l’aire lliure. Aquestes mesures van permetre a moltes institucions culturals recuperar una normalitat parcial, tot i que les condicions no van ser suficients per mantenir determinats espectacles d’assistència massiva, que van acabar cancel·lant la programació.

Una nova onada de la pandèmia es va propagar l’octubre del 2020 però aquest cop les autoritats governamentals, al contrari del que va passar a gairebé la resta d’Europa, on es van tancar, van mantenir l’obertura dels equipaments culturals amb un 50 % d’aforament i el tancament de l’activitat a les 23.00 h. No és fins al desembre que les mesures es van flexibilitzar i es van obrir els equipaments a un aforament del 70 %.

La successió de fets descrita coincideix bàsicament amb el període d'estudi d'aquest informe. L'entrevista a directores i gestors culturals es va fer entre el 8 de gener del 2021 i el 14 de maig del 2021 i les preguntes tracten sobre el lapse de temps que s'estén des del 14 de març de 2020 fins al 20 de desembre de 2021. Com es veurà en el proper capítol, l'objectiu és obtenir una radiografia de les conseqüències que ha tingut la COVID-19 en el si de les institucions i empreses culturals pel que fa a la governança i les noves pràctiques.

Lògicament, hi ha molts estudis publicats sobre l'impacte de la pandèmia en el sector cultural català que intenten mesurar les conseqüències de l'emergència sanitària.

En aquest sentit, cal dir que els treballs realitzats s'han centrat en:

### L'avaluació de públics

- Observatori dels Públics del Patrimoni Cultural de Catalunya:
- *Impacte de la COVID-19 en la freqüentació dels equipaments patrimonials de Catalunya el 2020*. Girona, 2020
  - *Impacte de la COVID-19 en la freqüentació dels públics escolars*. Girona, 2020
  - *Recompte de visitants dels equipaments patrimonials de Catalunya 2020*. Girona. 2020

### La participació cultural

- Observatori dels Públics del Patrimoni Cultural de Catalunya:
- *Enquesta de participació cultural a Catalunya 2020, Museus i altres centres expositius i afectació de la COVID-19*. Girona, 2021

### La digitalització del sector cultural

- Observatori dels Públics del Patrimoni Cultural de Catalunya:
- *Anàlisi dels continguts consultats a les pàgines web dels museus i d'indicadors de xarxes socials durant el confinament de la COVID-19*. Girona. 2020
  - *Avaluació de l'ús de l'oferta digital del patrimoni cultural a Catalunya durant la COVID-19*. Girona 2020. Girona. 2020

### La situació econòmica

- Observatori dels Públics del Patrimoni Cultural de Catalunya:
- *Impacte COVID-19 en els ingressos dels Museus Registrats 2020*. Girona. 2020
- CoNCA:
- *IC2. Informe Impacte econòmic de la COVID-19 en els sectors culturals*. Barcelona. 2021

### L'anàlisi de sectors culturals específics

- Fundació Carulla. Street Art Manifesto:
- *L'impacte de la covid a les arts de carrer*. Barcelona. 2021

A més d'un seguit d'estudis sobre **aspectes diversos de la cultura** com l'informe anual del CoNCA

- *Informe anual sobre l'estat de la cultura i les arts 2020*. Barcelona. 2021

l'Ajuntament de Barcelona.

— ICUB: “L'activitat cultural durant la pandèmia. Informe de Resultats I, II i III”.  
*L'òmnibus de Gesop*. Barcelona. 2021

Davant de tota aquesta allau necessària i útil d'estudis, l'enfocament del qual partim és eminentment qualitatiu i se centra, com hem subratllat, en un aspecte que no ha estat abordat fins ara pels informes anteriors i que té a veure amb els canvis estructurals i de gestió dins de la mateixa entitat: l'impacte de la COVID-19 en la governança de les institucions culturals catalanes i les bones pràctiques impulsades que romandran en el temps.

## Objectius i metodologia

Objectius de l'estudi:

— Identificar quines són les principals dificultats i els canvis generats en la gestió de la cultura.

— Identificar i analitzar les bones pràctiques i models d'èxit per superar els reptes plantejats per la nova situació.

Es van realitzar **29** entrevistes semiestructurades a càrrecs de les institucions públiques i privades següents, per intentar arribar a diversos sectors culturals i de diferents dimensions. L'abast geogràfic de l'estudi ha estat Barcelona, amb casos puntuals d'altres ciutats catalanes. Malgrat que no reflecteix la realitat de tot el conjunt del país, sí que serveix de botó de mostra de l'impacte i les conseqüències de la pandèmia en el sector cultural, tant en l'àmbit públic com en el privat. D'altra banda, la tria de les institucions analitzades s'ha fet amb la clara voluntat d'identificar la diversitat de realitats de la trama cultural tal com queda reflectit en el capítol 1.3. Val a dir que les persones entrevistades han reflectit la seva experiència i opinió en el marc de la seva institució, no a títol personal.

Entrevistes realitzades:

— **Bitò Produccions** (Festival Temporada Alta), **Marta Montalbán**, gerent

— **Bridge 48**, **Hernán Herrera**, CEO

— **CaixaFòrum**, **Lluís Noguera**, director de CaixaFòrum Barcelona

— **Casa Batlló**, **Ana María Acosta**, responsable de la gestió de visites

— **Cases Singulares**, **Isabel Vallès** i **Laura Pastor**, sòcies fundadores

— **Centre de Cultura Contemporània de Barcelona (CCCB)**, **Elisenda Poch**, coordinadora general

— **Centre d'art Tecla Sala**, **Antoni Perna**, director

— **Consell Nacional de la Cultura i de les Arts (CoNCA)**, **Vinyet Panyella**, presidenta

— **Cruïlla**, **Jordi Herrerueta**, director

— **Escola Municipal de Música-Centre de les Arts (EMMCA)**, **Raul Brenchat**, coordinador general

— **Focus**, **Isabel Vidal**, directora general

— **Foto Colectania**, **Pepe Font de Mora**, director

— **Gran Teatre del Liceu**, **Víctor García de Gomar**, director artístic

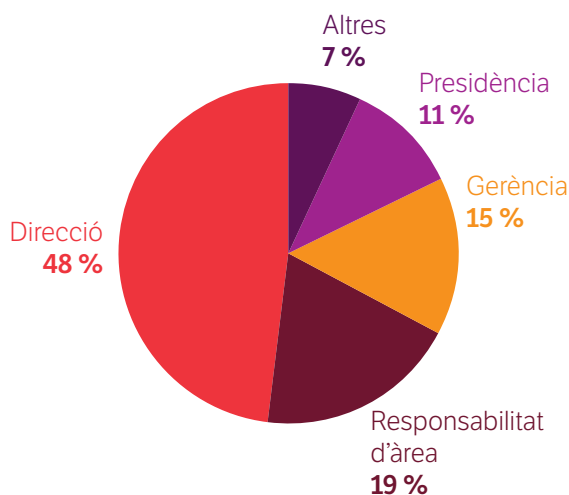
- **Hangar**, Ludovica Michelin, cap de projectes
- **Institut Català de les Empreses Culturals (ICEC)**, Miquel Curanta, director
- **Ideal**, Jordi Sellas, director
- **L'Auditori**, Robert Brufau, director
- **MACBA, Museu d'Art Contemporani de Barcelona**, Anna Borrell, directora de Producció, Imma López, directora de l'àrea de gestió, i Carla Ventosa, directora de Comunicació i Desenvolupament
- **MagmaCultura**, Artur Duarte, president executiu
- **Museu Nacional d'Art de Catalunya (MNAC)**, Pepe Serra, director
- **Museu d'Art de Girona**, Carme Clusellas, directora i Àngels Miralles, responsable de Comunicació
- **Museu Picasso**, Maria Vilasó, gerent
- **Palau de la Música Catalana**, Mercedes Conde, directora creativa adjunta
- **Primavera Sound**, Pablo Soler, president el Consell d'administració
- **Sala Parés**, Sergio Fuentes, subdirector
- **Sónar**, Ricard Robles, codirector
- **Tarraco Viva**, Magí Seritjol, director
- **Teatre Nacional de Catalunya (TNC)**, Mónica Campos, directora executiva
- **Trànsit Projectes**, Àngel Mestres, president general

Un cop fetes i enregistrades les entrevistes, es van transcriure i, després que els entrevistats les revisessin, se'n van analitzar les dades tenint en compte les variants següents: efectes generals de la COVID-19, estratègia, organització, sistemes de governança, gestió econòmica, producció i digitalització d'aquesta, i públics.

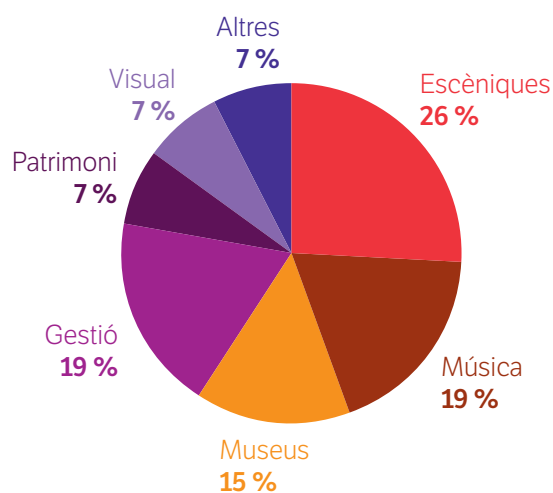
## Dades de les entrevistes

Total institucions: **29**

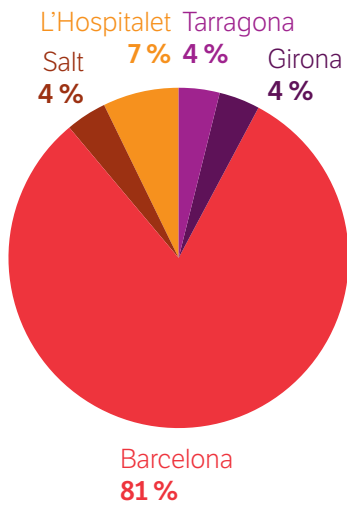
Càrrecs



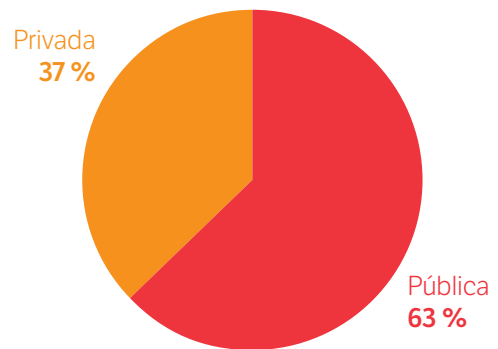
Sectors



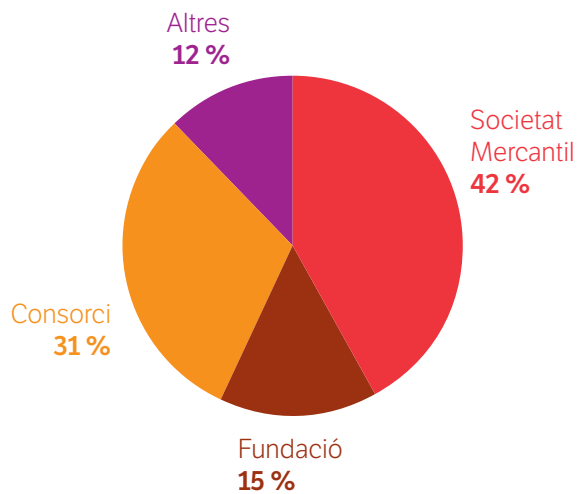
### Localització



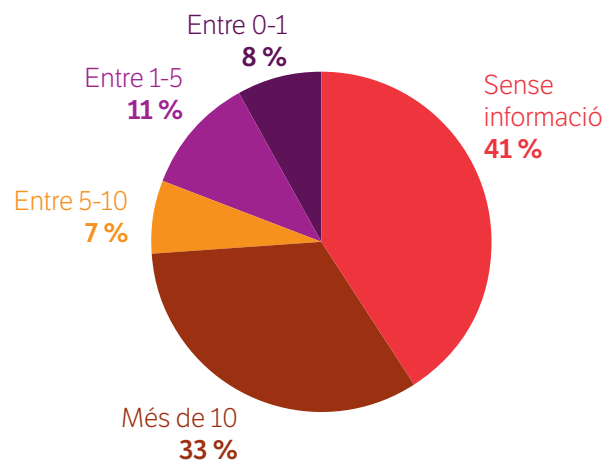
### Titularitat



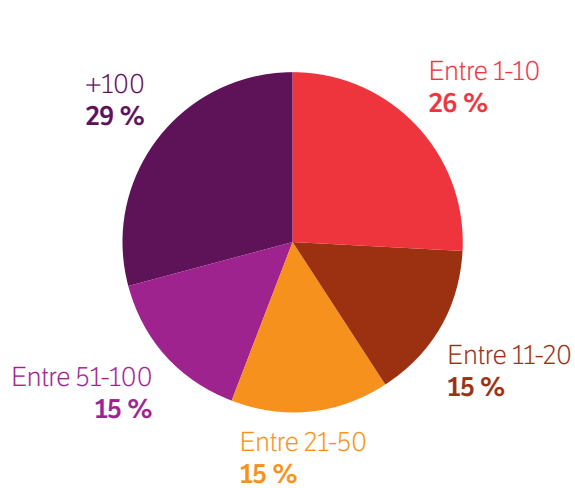
### Forma jurídica



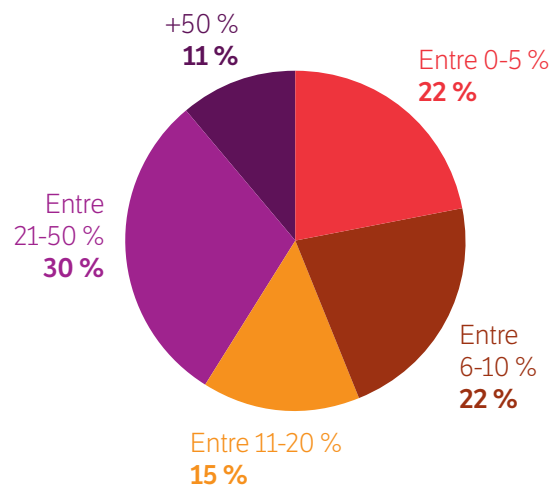
### Pressupost (milions d'euros)



### Nombre treballadors



### % Gestors/empleats





# Resultats

## Efectes generals de la COVID-19

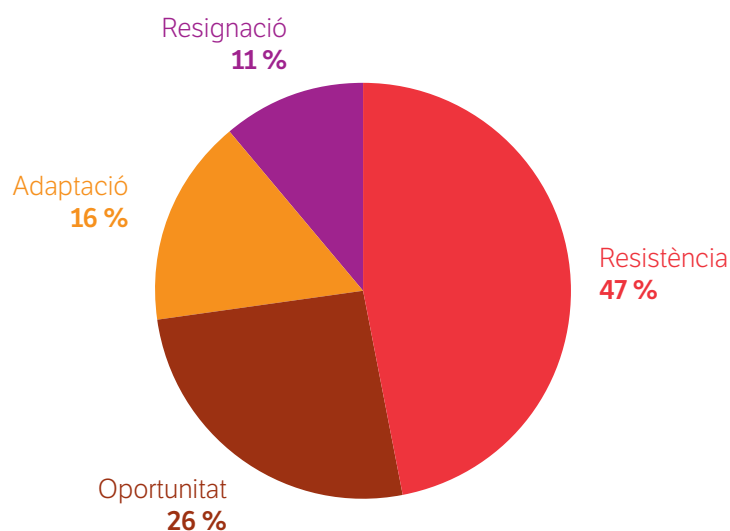
En aquest apartat es comentaran tres aspectes transversals que tenen a veure amb l'esclat i l'impacte de la COVID-19:

- la reacció davant la irrupció de la pandèmia i el tancament immediat o la cancel·lació de l'activitat presencial;
- els canvis de format;
- i, finalment, el suport al sector cultural.

### Reacció davant la COVID-19

La manera com les institucions han visualitzat i reaccionat davant la pandèmia i el confinament en els moments inicials reflecteix el xoc davant la paralització sobtada de les dinàmiques i els processos de treball habituals. Aquesta reacció, o reaccions, permeten identificar l'actitud davant d'una situació inèdita i imprevista que va trencar els paradigmes establerts, i que no deixava entreveure el futur a curt i a mitjà termini i, com a conseqüència, obligava a encetar noves vies d'actuació sense posseir punts de referència segurs.

En aquest sentit, es va demanar als entrevistats que definissin la seva reacció inicial davant l'esclat de la COVID-19 entre quatre paraules: resistència, oportunitat, adaptació i resignació. El resultat queda reflectit en la figura.



Majoritàriament, la pandèmia ha estat vista per les institucions en clau de *resistència*. Amb tot, destaquen també els termes *oportunitat* i *adaptació*. Totes reflecteixen una voluntat de lluita i superació davant els problemes i el desafiament que comporta l'aturada de l'activitat presencial i el trencament de les dinàmiques habituals de treball en el sector de la cultura.

Els entrevistats van afegir altres reaccions com: aprenentatge, canvi, incertesa, lluita, resiliència, flexibilitat, ser orgànics, esperança, desorientació, neguit, perplexitat, sorpresa, incredulitat, desconcert, confiança. Moltes de les reaccions que han explicat els entrevistats palesen una mutació des del primer impacte fins a l'evolució cap a una situació de presa de control que acaba veient-se com un repte que permet projectar la institució o empresa cap a noves fites més adaptades a les necessitats i tendències del públic.

Aquesta tendència de les institucions catalanes complementa el que apunta l'informe *On Performing Arts International Mobility*<sup>1</sup>, d'abast més internacional, que assenyala que el 50 % dels comentaris són alarmants i que es va generar una preocupació per la pròpia supervivència de les organitzacions, el 25 % dels comentaris parlen de resignació: els enquestats afirmen que no tenen cap més opció que esperar, per la situació de la COVID-19 i el 25 % restant, que la situació els va portar a compartir vies de solució, preguntes, idees i estratègies.

## Canvis de format en l'activitat

Una de les conseqüències del confinament i, també, del període inicial del postconfinament ha estat, en general, l'increment del teletreball i de la comunicació virtual interna. Amb tot, a mesura que es reprèn la normalitat hi ha una recuperació i un predomini de la presencialitat perquè el contacte humà es considera un factor molt valuós i es vol evitar el perill de desconexió de la realitat que podria comportar el treball individual a distància.

En les entrevistes realitzades, s'han subratllat tot un seguit d'aspectes positius i negatius del teletreball que es precisaran tot seguit. D'una banda, s'ha destacat que la presencialitat té un valor important i irremplaçable en els processos creatius inherents i propis del sector cultural, així com en la construcció de la identitat i el fet de compartir uns valors que són la base de la institució. També s'ha destacat el fet que diferents sectors culturals formin part de l'anomenada indústria creativa i que tinguin en el nucli un procés de generació de continguts culturals d'elaboració conjunta, o si més no, de col·laboració, implica unes dinàmiques de treball en què la interacció personal és un factor necessari per a la definició del producte. En alguns casos, com és el de l'ensenyament musical, el contacte personal en directe és crític (EMMCA). Un fenomen similar es produeix en els museus, així, responsables del MACBA comenten que les interaccions que es produeixen davant d'una obra d'art tenen un valor que no es pot reemplaçar. En una altra línia, el director general de Trànsit Projectes ha expressat la dificultat de formar personal a l'organització o bé de nova contractació a través únicament de canals digitals.

De cara al futur, els entrevistats afirmen que hi haurà reunions presencials, però també es mantindran reunions virtuals, sobretot, per l'estalvi de temps i de costos de transport que suposen. Val a dir que algunes institucions ja tenien bastant instaurat el teletreball, de

---

1 CINARS, *International Survey On The Impacts of COVID-19*, p. 10

manera que el pas al treball en línia no va representar un canvi ni una dificultat important. En aquest sentit, s'ha apuntat que es passarà a un sistema més flexible de treball que combini presencialitat i teletreball i que afavoreixi la conciliació familiar i que això, possiblement, revertirà en un augment de la productivitat (Focus).

Pel que fa als programaris utilitzats, hi va haver una adaptació a nous formats per resoldre les qüestions de comunicació interna, utilitzant Teams, Zoom o Whereby, que són les eines que es van fer servir més, i el Webinar sense descartar el Whatsapp. S'ha parlat també de l'entorn Google amb programaris útils i eficients, com el Drive o el Google Classroom.

Pel que fa a l'activitat, tema que es desenvoluparà més endavant, la COVID-19 ha estat un accelerador de processos de canvi, ha afavorit que la creativitat i la digitalització s'agilitzin, i no només en un sentit estètic i artístic, sinó també en la gestió, que s'ha fet més resolutiva. En molts casos del sector cultural, la COVID-19 ha generat noves oportunitats, especialment tot el que té a veure amb les plataformes de continguts audiovisuals, cinematogràfiques o els videojocs, en les quals s'ha disparat l'audiència.

## Suport al sector cultural

Moltes institucions, especialment les públiques, van adoptar una actitud d'acompanyament, protecció i suport cap als agents culturals més afectats. El CoNCA va deixar de banda projectes que s'havien estat desenvolupant per centrar-se en el suport que oferia al sector i a les persones més necessitades. Es varen obrir dos programes, un d'acompanyament (Canal d'Emergència) per donar resposta a les consultes de totes les persones i petites entitats que no tenien prou estructura. El Canal d'Emergència va resoldre, en dos mesos i mig, unes 200 consultes sobre situacions molt precàries. L'altre programa, de tipus teòric, anava orientat a fer un diagnòstic de la situació, i va consistir a visualitzar 150 veus de persones del món cultural a les quals es va demanar que definissin, amb 300 paraules, com veien la cultura després de la pandèmia.

L'ICEC va posar en marxa un Pla de Rescat del Sector Cultural amb tres objectius prioritaris: acompanyar i donar suport al sector cultural, establir mesures i mecanismes per evitar danys irreparables en el teixit cultural i preparar el sector per la represa de l'activitat. L'any 2020, l'ICEC va donar subvencions per a despeses de funcionament d'empreses i entitats culturals durant la situació de crisi sanitària, dotades inicialment amb vuit milions d'euros, als quals s'afegiren 4,2 milions més tard.

## Sistemes de governança

Les enquestes realitzades a directors, gestors o tècnics d'institucions culturals públiques i privades reflecteixen que no s'han produït canvis quantitatius importants en els equips de direcció, ni canvis de funcions rellevants.

En general, en les institucions entrevistades dominen estructures horitzontals, en les quals hi ha una proximitat entre directors i caps d'àrea, fet que acompanya també la presa de

decisions. Aquesta tendència és més forta en el sector privat que no pas en el públic, però comença també a introduir-se en les institucions que depenen de les administracions a través, per exemple, de la creació de grups transversals que treballen per projectes, o amb fórmules de treball més participatiu. Aquests canvis sí que estan comportant una transformació interna en la manera de treballar que busca sistemes més creatius i eficients i, també, més transversals i participatius.

Un dels fets més reiterats en les entrevistes ha estat l'augment i freqüència de les reunions internes davant la nova conjuntura sanitària i el fet d'afrontar una situació inèdita i de desenvolupament imprevisible. Les reunions dels equips de direcció han arribat a ser diàries en alguns casos. Les vies de comunicació s'han intensificat també entre les juntes directives i els patronats i, entre els màxims òrgans de govern i els equips o departaments, i entre els equips de govern i els col·laboradors externs. En aquesta comunicació s'ha combinat el format presencial i el virtual.

També s'ha produït més implicació dels òrgans de govern.

“El patronat de la fundació fins ara es reunia dos cops a l'any. Ara hem fet sis o set reunions telemàtiques dels patronats durant tot el període del confinament, per generar comitès de crisi, ara de recerca, ara per repensar el finançament... hi ha hagut molta activitat, i per tant molta implicació per part dels patrons. La seva participació era venir dos cops a l'any, i en canvi, han estat molt actius” (Museu Picasso).

D'altra banda, com s'ha dit, la situació inèdita i d'incertesa ha provocat una presa de decisions molt més dinàmica, ràpida i immediata i sense comptar amb punts de referència que aportessin seguretats. La rapidesa ha estat un factor clau per a moltes empreses del sector privat i així ho han remarcat alguns directius (Trànsit Projectes, Bitò Produccions Festival Temporada Alta). Com alguns directius han comentat, s'han pres decisions dia sí, dia també. Així, per exemple, el MACBA va crear un nou grup de treball, el comitè de crisi, format pel comitè de direcció i altres càrrecs i persones clau de l'organització, que analitzava, amb reunions diàries, la gestió del dia a dia. Una altra impressió estesa entre gairebé totes les institucions ha estat l'augment important d'hores de feina per part de direcció i de tècnics d'alt nivell. La COVID-19 ha provocat un increment de gestió sobrevinguda, per tal de fer front a una situació excepcional i desconeguda.

En un altre nivell, la situació de la COVID-19 ha conduït a intensificar les relacions amb altres institucions, compartint preocupacions, experiències i pràctiques, des de xarxes locals com l'Articket, amb una comunicació que alguns gerents i directors han qualificat de molt freqüent, a altres xarxes internacionals de màxim nivell en què participen institucions insígnia catalanes i que han permès compartir experiències, bones pràctiques i inquietuds. Bons exemples d'això són ECHO (European Concert Hall Organization) per L'Auditori i el Palau de la Música, AEOS (Asociación Española de Orquestas Sinfónicas).

## Estratègia

Una de les possibles conseqüències de l'emergència sanitària i de les seves implicacions és un canvi d'escenari futur que podria conduir a plantejar canvis rellevants en l'estratègia de les institucions culturals sense que, tanmateix, es transformi o es perdi l'essència o la coherència amb el projecte. Amb tot, els equips de govern han apuntat canvis substancials en l'estratègia de les seves institucions? Cal destacar que un dels fets més generalitzats

en el sector cultural ha estat replantejar o repensar la institució. La majoria d'institucions han fet una revisió de l'estratègia, però aquesta s'ha plantejat i vertebrat en diferents línies. Així, s'han revisat missió, visió i valors, pensant més en termes de qualitat que d'impacte. En molts casos s'ha "ampliat" la missió i s'hi ha incorporat nous valors, especialment, la sostenibilitat, el medi ambient i la digitalització.

Un sector particularment afectat pel tancament de la cultura, la reducció de l'activitat i la manca de turisme ha estat el dels equipaments museístics i patrimonials.

En aquest sentit s'expressa el director del MNAC quan afirma que en l'accés a la cultura cal tenir present que un percentatge molt important de la població (60 %) mai va als museus i no és a causa tant del preu, com pel fet que no se sent interpel·lada amb el projecte. A això, s'hi afegeix que alguns d'aquests centres tenen un públic majoritàriament estranger i la davallada de públic ha estat més greu que en altres institucions culturals.

Aquesta realitat ha comportat que els òrgans de govern de museus i centres patrimonials hagin començat a qüestionar-se la missió: per què hi som, a qui ens adrecem i quin servei volem donar. A la Casa Batlló, per exemple, es van plantejar dissenyar una diversificació dels productes i revisar quin ha de ser el nou públic objectiu.

Un bon exemple d'això ha estat el de CaixaFòrum Barcelona, centre en el qual la pandèmia ha accelerat un procés de reflexió i relectura en clau de qualitat de les múltiples activitats que duen a terme i que conduirà a prioritzar qualitat i experiència. També el Museu d'Art de Girona ha accelerat processos i ha permès iniciar un replantejament d'aspectes del museu que abasten els propis valors, l'impuls del coneixement i l'avaluació de públics, la necessitat de confeccionar un pla pedagògic que s'ha realitzat de manera participada i un pla digital que ha començat amb l'adopció de competències digitals a l'equip.

Un altre exemple paradigmàtic ha estat el Museu Picasso, que amb la pèrdua del públic turista, que representava un 98 % de l'audiència que tenia, ha replantejat quina ha de ser la seva missió, i ha recuperat i reenfocat un dels valors bàsics de la institució que és el servei públic.

"Tenir el 98 % dels teus clients fora de les fronteres en un moment en què les fronteres es tanquen, i que la mobilitat passa a ser un element de risc, desmunta tota la idea de negoci en termes empresarials, o de servei" (Museu Picasso).

En aquest sentit, s'ha impulsat un nou pla estratègic i es volen potenciar els perfils tecnològics i d'audiències, i més connexió amb el barri en col·laboració amb altres equipaments d'aquesta àrea.

En les institucions privades en les quals la font d'ingressos principal està determinada per l'assistència del públic a un esdeveniment, la presa de decisions dels directius ha anat adreçada a vetllar per la sostenibilitat econòmica de l'empresa i la protecció dels llocs de treball. Però també en el sector públic hi ha institucions com el MACBA que han iniciat un procés de repensar processos per aconseguir una sostenibilitat superior.

Aquests reajustaments estratègics han estat importants en el sector de les arts visuals pel que fa als tempos: amb la reprogramació d'exposicions i, sobretot, l'extensió de la durada (CaixaFòrum, Ideal).

En les institucions públiques, s'incorpora la cura i protecció dels treballadors culturals dins la missió. Així, cal destacar que el TNC ha facilitat als seus treballadors eines que contribueixen a fer més fàcil la feina amb pantalles i teclats, o bé cadires adaptades.

D'altra banda, s'estableixen estratègies per combatre la desigualtat en l'accés a la cultura: "Al MNAC vam treure una plataforma amb un plató perquè les escoles s'hi puguin connectar directament, i emetem en directe; però és que això sense la COVID-19 té molt sentit, perquè les escoles de la Seu d'Urgell i la Vall d'Aran per venir i tornar del museu un dia s'estan cinc hores en un autobús, no té cap sentit, és millor que s'hi connectin" (MNAC).

També s'inicia una revisió del paper i la missió de les institucions culturals públiques i una definició de què és el que les diferencia de les institucions culturals privades: "El que tu pots veure en una sala del TNC no hauria de ser el mateix que pots veure en una sala d'un teatre privat" (TNC).

En el sector privat, i en alguns casos també en el públic, ha existit una forta consciència que s'avançava cap a noves tendències que obligaven a replantejaments futurs. L'empresa Focus, capdavantera en el sector, va fer una repensada estratègica, tenint en compte que havien de fer passos endavant per ajudar el sector (per exemple, fer tot el possible per estar oberts) i, d'altra banda, generar continguts interessants per al públic. Per a ells els canvis no radiquen tant en el model de negoci sinó que calia repensar quins continguts eren aptes durant la pandèmia, però també quins ho serien quan aquesta s'acabés, així com la forma de comunicar-se amb el públic, el màrqueting, etc.

Un altre cas ha estat el de Foto Colectania, que ha dut a terme un procés de reflexió sobre la mateixa institució i ha apuntat una línia de treball sobre la programació de temàtiques properes als problemes i necessitats de la població; així, a través de nous mitjans de comunicació, s'està treballant per connectar amb un segment de públic més jove i, en l'àmbit econòmic, arribar a un punt de sostenibilitat o autofinançament més ferm, repensant també la figura del soci de la institució. En la mateixa línia ha treballat MagmaCultura amb una reflexió que ha conduït a una reestructuració d'empresa en els recursos humans per tal d'empoderar certs perfils amb més competències culturals.

Un comentari comú entre els directors de les institucions és l'afirmació que s'han accelerat canvis estratègics que ja estaven previstos i, en alguns casos endegats, i que ara, atenent a les tendències de futur que es començaven a copsar, s'han vist urgents. En alguns casos, és una acceleració d'una tendència que estava inclosa en els plans estratègics. Així, s'ha revisat l'estratègia de comunicació i s'han explorat nous perfils tecnològics, en el treball de públics, de les activitats i més treball en xarxa. El Museu Picasso subratllava la importància d'aconseguir perfils tecnològics i el Museu d'Art de Girona estava implementant una estratègia digital, idea també molt destacada pel president general de Trànsit Projectes<sup>2</sup>.

És també en el sector privat en el qual nombroses institucions com ara Bitò Produccions (Festival Temporada Alta), Casa Batlló, MagmaCultura, Bridge 48 o Trànsit Projectes es plantejaven la diversificació de productes com a estratègia per garantir la sostenibilitat de l'empresa.

Per altres institucions, l'aturada o la davallada d'activitat ha estat l'oportunitat per emprendre reformes per generar espais més sostenibles i segurs per a situacions de pandèmia, o bé per reestructurar espais que generen nous productes. Bridge 48<sup>3</sup> i Casa

---

2 La plataforma digital de Trànsit Projectes (<https://plataformac.com/>) va passar de 2.000 usuaris a 9.000 amb un alt percentatge de consultes de Llatinoamèrica.

3 Diversificació de la música que produïen obrint-se a un ventall de gèneres més ampli i no només a la música electrònica.



Batlló han realitzat canvis en la regeneració i ventilació de l'aire en els espais dedicats al públic<sup>4</sup>. A més a més, la Casa Batlló ha aprofitat el tancament de la postpandèmia per crear un nou espai de 2.000 m<sup>2</sup>, amb experiències immersives, que aporta l'afegit d'una experiència sensorial a la visita anterior, i que es duu a terme amb un projecte d'inclusió i accessibilitat amb personal d'atenció al visitant amb discapacitat<sup>5</sup>. També per al Museu Picasso ha estat l'oportunitat per impulsar unes obres ja pensades però que ara han passat a una altra dimensió amb l'elaboració d'un Pla director de l'edifici que posi el visitant al centre de tota l'experiència.

Aquestes renovacions s'han aplicat també a les pàgines web<sup>6</sup> o programes que contribueixen a obrir-se a nous públics i tenir un impacte més fort d'audiències.

## Multicol·laboració

Una altra qüestió que ha gaudit d'un gran desenvolupament és el de les noves aliances i col·laboracions publicoprivades; i també la connexió amb la ciutat i el país amb projectes capaços d'unir empreses de múltiples sectors i administracions.

Un camí molt seguit ha estat teixir complicitats i "incrustar-se a la ciutat". Així, els entrevistats constaten el reforçament de la multicol·laboració entre les institucions, que ha estat tan important com el canvi de formats. El Cruïlla, l'Hangar i la Sala Parés entre d'altres, han subratllat aquest tipus de complicitats necessàries ara i en el futur. Hi ha exemples de col·laboració, per exemple, entre el Liceu, el Barça, l'Hospital de Sant Pau o el TNC. El Cruïlla està col·laborant amb el TNC, el Liceu, L'Auditori i el Palau de la Música.

El Cruïlla ha avançat cap a la creació d'"espectacles multiartístics":

"Vas a un festival i estàs veient un concert; et gires i hi ha La Fura dels Baus, i després vas a veure un còmic, i sopes, i hi ha una desfilada de models, i videojocs, i es pot tornar a veure un concert. És la idea de passar cada deu o quinze minuts d'un format a un altre completament diferent. Tot això, ho ofereix un espai multicultural" (Cruïlla).

Alguns entrevistats han subratllat que cal fer estratègies de venda creuada i estratègies compartides entre diferents agents culturals que permetin generar mètodes de creació de públic real. La Casa Batlló, per Sant Jordi, elabora i reparteix roses a través de xarxes col·laborant amb la Creu Roja en un acció dirigida a donar llibres i material escolar per a famílies que no disposen de recursos. Es fa en format virtual i no virtual. La Casa Batlló també ha buscat col·laboracions a la Xina per a les exposicions, les quals es fan als centres comercials i van rotant per ciutats, la qual cosa reporta drets d'autor.

D'altra banda, també s'ha detectat la importància de defensar la singularitat cultural. Cal evitar que les noves aliances i les estratègies comunes facin que la cultura d'un país caigui en mans de grans multinacionals que unifiquen la cultura.

---

4 A Casa Batlló són filtres HEPA, de carbó actiu i ionització bipolar de plasma fred.

5 <https://www.casabatllo.es/ca/novetats/nova-visita-immersiva/> (consulta, 30 de març de 2022).

6 Dotant-les de continguts audiovisuals o introduint elements de mesurament que permetin conèixer els públics (Focus, Bridge 48).

## Estructura organitzativa

En les institucions públiques, s'han mantingut els llocs de treball perquè així ho han establert les directrius donades per les administracions públiques. En institucions privades, davant la davallada d'activitat o del tancament, s'han produït reduccions de plantilla, en alguns casos, a la meitat. En la majoria de les institucions privades, s'han aplicat ERO o reduccions de plantilla. En alguns casos, les reduccions han afectat especialment els serveis externalitzats. Amb tot, hi ha hagut una actitud de preservar els llocs de treball i d'ajuda i solidaritat al sector cultural.

Quan s'han mantingut les plantilles algunes institucions han realitzat una redefinició de funcions. Així, s'ha eliminat el lloc de treball, però no la persona, i s'ha fet un reciclatge i una adaptació a requeriments més polivalents, mitjançant l'aplicació d'una enginyeria de processos dins un procés de millora organitzativa (Focus).

En altres casos, per ajustar-se a pressupostos molt més baixos dels que es tenien abans, s'ha anat a buscar "palanquejaments operatius", que han fet la gestió més efectiva. S'ha fet "més amb menys". El personal de producció ha tret més rendiment dels pocs recursos de què disposava.

## Gestió econòmica

### Reducció d'ingressos

L'efecte més important de la pandèmia en les institucions culturals ha estat la reducció d'ingressos, que ha arribat fins al 80 % en algunes institucions privades. En les públiques l'Administració ha garantit el pressupost, encara que només parcialment, al voltant del 60 %. Això ha generat altres conseqüències com són els dèficits pressupostaris i un augment de l'endeutament de les institucions. En el cas del sector privat s'han buscat alternatives: subvencions o refinançaments amb entitats bancàries o de finançament.

S'han perdut els ingressos per entrades, però també, i especialment, per la prestació d'altres serveis com la restauració, el lloguer d'espais o el marxandatge.

El CoNCA va avaluar la reducció mitjana d'ingressos del sector de la cultura en un 24 % dels ingressos respecte el 2019 (3.387.000)<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> CoNCA. *Impacte econòmic de la COVID-19 en els sectors culturals IC21*, p. 15



Per sectors	% reducció	milions d'€
Escèniques i audiovisuals	72 %	212,01
Patrimoni i museus	35 %	86,62
Audiovisual i multimèdia	15 %	1.379,89
Llibres	14 %	982,06
Fotografia, disseny i creació	12 %	699,44
Arxius i biblioteques	0 %	29,31

Tal com dona a conèixer l'informe del CoNCA, els sectors més afectats són els que comporten presencialitat: arts escèniques i música en viu, i cinema, que tenen un pes dintre el sector cultural del 7 %. Tot seguit, els museus i el patrimoni amb un pes del 2 % dins el sector. Però cal tenir en compte, a l'hora d'avaluar les pèrdues en el sector, el pes de cada sector dins el conjunt. Per exemple, el sector audiovisual i el multimèdia han patit una reducció del 15 %, i representen el 41 % del sector cultural; el sector editorial ha experimentat una reducció del 14 % i té un pes del 29 % dins el sector. En canvi, els ingressos en videojocs i activitats enregistrades en so i música han augmentat un 12 i 11 % respectivament, gràcies a plataformes de distribució digital.

Una altra de les conseqüències de la reducció d'ingressos és que s'han accentuat les dificultats de tresoreria, habituals en la gestió de la cultura, provocades pel fet que moltes activitats s'han desenvolupat sobre la base de projectes i ingressos futurs. Fins que no arriben els ingressos cal anticipar les despeses corrents, i això provoca problemes de liquiditat i tensions de tresoreria, que també han comportat l'augment de deute corrent.

La gestió de pressupostos també s'ha vist molt afectada per les diferents restriccions en l'aforament dels espais i, especialment, per la incertesa dels canvis d'aforament permessos, que han dificultat fer previsions pressupostàries fiables.

## Noves fonts d'ingressos

L'ús de l'*streaming* ha rebut un impuls important i fa plantejar si pot esdevenir una àrea de creació cultural específica. Al MACBA s'han reorientat els patrocinadors, enfortint els de proximitat, i s'ha reforçat la *newsletter*.

Per altra banda, s'han desenvolupat nous productes, com una entrada anual amb tarifa plana i un preu únic que permet visitar moltes vegades tots els equipaments, museus i monuments de l'Agència Catalana de Patrimoni Cultural.

L'Auditori ha creat una plataforma digital que ha arribat a 3.000 abonats amb persones procedents d'arreu del món, d'àrees com Nova Zelanda, Àsia, els Estats Units i els països escandinaus. Com que és molt econòmic, permet ser més competitiu en els preus. A més a més, amb la venda de la plataforma s'han generat noves oportunitats d'ingressos. Així, la nova plataforma digital ha tingut un impacte fort: ha aportat abonats que no es tindrien habitualment i, amb la venda de la plataforma, s'han generat ingressos que han doblat el cost de la inversió. A més, es venen concerts i això ha generat una nova font d'ingressos.

“Estem acostumats a portar l'orquestra de gira, però pot passar que una institució que té una plataforma similar o que ofereix continguts de forma similar, vulgui oferir en un moment donat un concert de la nostra orquestra. Si ven aquell concert per un

preu X es finança la producció audiovisual, que és el gran cost que es genera per cada concert” (L’Auditori).

Una altra font d’ingressos important és la vinculada a la digitalització, ja que una part molt important dels patrocinadors i entitats que aporten finançament s’interessen per aquestes vies a l’hora de justificar el finançament o les aportacions que fan. En general, els patrocinis s’han mantingut, però hi ha hagut una adaptació de format. Si es feia patrocini d’unes visites comentades, per exemple, ara es fa el patrocini de càpsules audiovisuals (MACBA).

Pagar per veure-ho? Moltes institucions han donat accés gratuït als continguts, però, la majoria de les institucions pensen que s’ha de cobrar per accedir-hi. També hi ha qui opina que l’accés a certes activitats culturals públiques hauria de ser gratuït.

“El museu ha de ser gratuït, no per la COVID-19, sinó perquè ha de ser gratuït. No s’entén perquè es fa gratis una biblioteca i el museu es fa pagant” (MNAC).

Un altre tema que cal revisar, i millorar, és la fiscalitat de la cultura i, si es creu que el sistema públic de cultura és servei, s’han d’arbitrar noves vies de finançament cultural des de l’Administració. Aquí es posa com a exemple una taxa turística, o, com a Anglaterra, finançar la cultura amb les loteries (MNAC).

## Digitalització de continguts i de la producció cultural

La realitat experimentada ha permès constatar que el que cal fer no és només una digitalització de continguts preexistents, o bé la transformació de materials analògics, sinó una autèntica transició digital. Per tal que aquesta transformació sigui efectiva i eficient cal tenir clar per què. A més a més, es reconeix que aquesta transició serà lenta, cara i difícil. Hi ha molts exemples originals i creatius d’aquesta transformació digital.

Per copsar la importància d’aquesta digitalització en el període de la pandèmia, cal tenir en compte que, com s’ha descrit anteriorment, al tancament de tres mesos va succeir una obertura progressiva que, en el sector de la cultura, va comportar, entre d’altres aspectes, un control estricte dels aforaments i de les condicions de seguretat dictades pel PROCICAT. Aquestes mesures van comportar que moltes activitats d’assistència massiva es cancel·lessin. La situació va afectar greument el sector de les arts en viu i, molt en concret, els festivals de música i teatre.

### Arts escèniques i música

El festival Cruïlla va apostar per introduir canvis rellevants en el format i treballar per aforaments reduïts que complissin les mesures de seguretat. Així, va passar de ser un festival que se celebrava en tres dies a la zona Fòrum de Barcelona amb l’assistència d’unes 80.000 persones, a convertir-se en un festival de cinc setmanes de durada que se celebra en cinc escenaris emblemàtics de la ciutat, amb 200 actuacions limitades a grups de 200, 400 o 800 persones: va ser el Cruïlla XXS. El públic final van ser 40.000 assistents distribuïts en diferents dies i espais sense que s’hi hagin constatat contagis.

Al Cruïlla es va aprofitar la tecnologia 5G, que es preveu que tingui un impacte enorme en el canvi dels formats i dels continguts en les arts escèniques. El format de *streaming* que va funcionar bé va ser el d'Instagram Live, directament del músic, sense intermediari, sense producció, d'una manera espontània; i el format Chris Martin o Coldplay: "Digue'm què vols i t'ho toco; i et connectes des de casa i ens hi posem i ho toquem junts improvisant" (Cruïlla). Un altre exemple és la idea de Joan Dausà de "canto a la dutxa". Són altres formats, en un altre context, amb l'artista directament, i es busca l'espontaneïtat i el contacte directe amb ell. Aquí no hi ha un equip de producció darrere fent una imatge perfecta, la realització i producció.

Com diversos responsables de festivals d'arts escèniques han apuntat, sortiran nous formats en què la interacció serà decisiva i en els quals la tecnologia 5G tindrà un gran paper protagonista. EMMCA va explorar una proposta musical/tecnològica relacionada amb el 5G: fer un espectacle en què uns quants alumnes poguessin anar a L'Hospitalet a fer un concert en directe, però que al mateix temps, uns quants alumnes més estiguessin a les seves ciutats actuant en l'espectacle de manera telemàtica. De totes maneres, es constata que encara cal provar com serà aquesta tecnologia i no estarà a disposició de tothom fins d'aquí uns anys.

Bitò Produccions (Festival Temporada Alta) va experimentar amb dos formats absolutament diferents: va organitzar el festival en format presencial i virtual, amb costos i públics diferents. Una de les experiències ha estat generar espectacles concebuts digitalment i transmesos en Zoom, o inventar nous canals i formats que els ha iniciat en un territori desconegut, la qual cosa els ha fet enfrontar-se a realitats noves i han hagut de resoldre qüestions de manera immediata. Tenint en compte, a més a més, el sobrecost que ha comportat en un pressupost que no havia tingut en compte aquesta realitat.

El Palau de la Música va presentar, com a novetat, un cicle de concerts amb artistes locals a l'estiu, els mesos de juliol i agost, que seguia els límits de l'aforament marcats pel PROCICAT del 30 %. Aquesta activitat va servir per reivindicar artistes locals de talent.

El Liceu va haver d'adaptar horaris i funcions amb mesures específiques que garantissin la seguretat dels intèrprets, músics i de tot el personal que intervé en la producció; a més a més, van crear un servei mèdic intern d'anàlisi de PCR i proves d'antígens que garantia la seguretat dels treballadors.

Altres festivals de gran format van optar per cancel·lar per la manca de seguretat de concerts multitudinaris i l'impacte econòmic que comportaria la reducció d'aforaments, així com les dificultats per mantenir la cartellera internacional programada. Primavera Sound, amb el seu equip creatiu, el maig del 2020, va promocionar un vídeo amb una cançó de Caribou, cantada i ballada pels grups musicals que participarien en el cartell del 2021, i va tenir un gran impacte. Sónar va cancel·lar el festival del 2020 però va oferir una experiència diferent a la tardor, un esdeveniment concebut ja digitalment amb uns formats nous, que animava també la interacció de l'audiència.

Una altra línia important de treball han estat les plataformes digitals. A més de la ja esmentada de L'Auditori, el Gran Teatre del Liceu va oferir a través de la seva plataforma digital My Opera Player un o dos títols setmanals a més de càpsules de fragments de temporada.

La majoria de les institucions han passat a programar produccions en línia. Bridge 48 va posar en marxa un Campus Virtual que va permetre transcendir fronteres i donar accés a usuaris que no són a Barcelona. Els esdeveniments per franges horàries van ser un èxit perquè van fer augmentar el nombre de visitants i la participació.

Una limitació que ha afectat la producció ha estat la mobilitat dels artistes a escala internacional. Amb tot, s'han produït interaccions en línia, com la promoguda per Hangar en el marc d'un projecte europeu que ha portat a la col·laboració de vint artistes internacionals treballant durant tres mesos en quatre temàtiques a través de canals en línia.

La pandèmia, amb les limitacions conseqüents d'aforament, així com la digitalització també han comportat alguns problemes. Un dels seus efectes ha estat que, en alguns casos, s'ha tendit a una programació més conservadora, per l'avversió al risc dels programadors culturals. Aquesta tendència implica un retrocés en l'avantguarda en cada expressió cultural (L'Auditori).

També han aparegut problemes de tipus jurídic. No es poden penjar a les xarxes continguts gratuïts si no es posseeixen els drets dels actors per poder-ho fer (els drets d'imatge). Al TNC es va arribar a un acord amb l'Institut Ramon Llull perquè allò que es realitzés no només es veiés aquí, sinó que també pogués arribar a altres països, subtitulant en català, castellà, anglès i francès. S'ha enregistrat una obra, per exemple, per fer una gira per Catalunya, però la contrapartida és que els teatres municipals consideren que això és negatiu, perquè els treu públic. Tot i això, està demostrat a tots els països que el teatre digital incrementa la participació cultural. Es tracta de treballar amb els teatres locals per tal que descobreixin els avantatges d'aquest format.

Entre les activitats de més impacte mediàtic internacional, hi ha hagut el Concert del Liceu del quartet Ucelli per a 2.292 plantes transmès en *streaming*, fruit de la col·laboració del teatre amb l'artista Eugenio Ampudia.

## Patrimoni i museus

Als **museus**, l'activitat s'ha centrat a aportar continguts sense la visita presencial, això ha comportat generar continguts nous, aprofitar-ne d'altres a través de diferents canals digitals: vídeos, àudios, virtualització, música amb imatges... Així, el MNAC subratlla que aquesta tendència a comunicar continguts, de vegades de recerca, és una oportunitat clara, tot i que la transformació digital ja formava part de les línies estratègiques de la institució. Aquestes noves dinàmiques tenen conseqüències en l'organització de la feina i comporten la creació de grups transversals que treballen per projectes i no per àrees. També el MACBA ha ressaltat la mateixa idea i remarca l'acceleració d'aquest objectiu estratègic que ha suposat aquesta nova situació.

Al MACBA, com a d'altres museus, la digitalització va permetre canviar el sistema de "correus d'obra d'art"<sup>8</sup> utilitzant connexions en remot i en directe que van evitar que vinguessin tècnics de fora, amb una reducció de costos important. També, durant el confinament, es va dur a terme el seguiment de la conservació preventiva de les obres de manera telemàtica, la qual cosa va minimitzar el risc per a les persones, però va mantenir

---

8 Un *courier* és un tècnic (conservador-restaurador o registre) que acompanya les obres en els desplaçaments o moviments que se'n fan.

en tot moment el control de la conservació de les peces. D'altra banda, es van generar nous continguts en línia basats en la col·lecció com el “diari de confinament”. Tota aquesta nova programació va suposar un creixement molt significatiu d'usuaris del web (aproximadament un 30 %) i també de les xarxes socials.

Al Museu d'Art de Girona han posat en marxa les “Exposicions virtuals”. Un dels objectius d'un museu és difondre el patrimoni que es conserva; però no es pot penjar tot a les parets, en canvi, mitjançant les exposicions virtuals es poden fer infinites exposicions amb uns costos més baixos. A més a més, totes les obres guardades als magatzems poden veure una vegada i una altra la llum, i es pot ampliar el públic. Per primera vegada, s'han abocat tots els continguts de les exposicions temporals en curs en aquell moment a la pàgina web.

Un factor molt important per a l'increment d'audiències també ha estat la creació d'un canal a YouTube, encara que en molts casos ha calgut el suport d'una empresa externa especialitzada en la producció de continguts audiovisuals. A YouTube s'han pujat vídeos amb experts i visites virtuals a les exposicions fetes pels comissaris. La creació del canal de YouTube al Museu d'Art de Girona ha provocat un creixement de les subscripcions a la *newsletter*. El MNAC s'ha proposat fer arribar els seus programes educatius a les 3.000 escoles catalanes a través de la pantalla.

Els museus han treballat a fons els continguts digitals, omplint les pàgines web de recursos centrats en la col·lecció, entrevistes a artistes i experts, visites interactives, etc. La directora del Museu d'Art de Girona afirma així que caldrà donar continuïtat a aquestes activitats virtuals perquè hi ha públics que s'han acostumat a consumir sense fer la visita presencial i això provocarà sobrecostos, ja que comporta preparar l'enregistrament virtual a més de l'acció presencial.

Un cas diferent és de Tarraco Viva, un festival cultural que treballa la temàtica de l'antiga Roma. La decisió va ser ajornar el festival de maig a octubre, reduir el nombre d'activitats a més de la meitat i adaptar-les a grups petits que garantissin la distància social. Van participar-hi 4.000 persones. També alguns dels actes van realitzar-se en format digital com ara conferències, debats i converses, i van arribar a un públic d'altres països i continents apassionats del món antic.

A Casa Batlló les conferències i xerrades en línia van tenir un impacte important en la facturació. Es van incrementar els directes i les *stories* mitjançant Instagram i Facebook. El CCCB va traspasar la seva programació al format en línia, amb una triplicació de les hores reproduïdes en els canals de contingut de YouTube. Van afegir subtítols en diferents idiomes, fet que ha comportat un canvi important de dinàmiques en la programació del centre i una inversió en tecnologia que ha tingut un impacte positiu en el públic.

CaixaFòrum considera que tot allò digital és marca global, i mai és individual. I que la presència digital no és territoritzable, perquè abasta tot el món. Per això, treballen amb dues llengües (català i castellà) i la castellana amplia l'oferta en aquest territori global. El castellà està present a més països i, per tant, permet oferir una marca global en presencial i en format digital.

El CCCB ha dut a terme més de quinze debats virtuals, per *streaming* des de la web, via Zoom. HANGAR havia introduït també una activitat anomenada Dijous Oberts, que consistia a deixar les portes d'Hangar obertes durant els dijous a la tarda i permetre que qualsevol persona es pogués acostar a l'espai i aprendre juntament amb els col·lectius

residents que treballen temes relacionats amb l'*open source*, tecnologia i art. Durant la pandèmia va traslladar aquestes portes obertes a un format en línia, per permetre que aquesta relació es mantingués en qüestió d'ajuda, d'aprenentatge, etc.

La campanya titulada Sala Parés Never Stops també va donar fruits. Consistia en tres enviaments de vídeos, a través del correu massiu que té la galeria (5.000 i 6.000 persones) en els quals s'explicava què estaven produint i com estaven treballant els artistes. Això, des del punt de vista de la galeria, era interessant ja que permetia al públic veure com l'artista creava al seu taller i quin tipus d'obra estava produint durant el confinament. En algun cas, gràcies a aquesta campanya, es van vendre obres i per tant va funcionar molt bé comercialment. També es va dur a terme una campanya dedicada a la curiositat i a l'expert: es rescataven artistes històrics o algunes obres que es tenien en estoc i se'ls dedicava un correu especial. La idea era distreure, entretenir, informar i oferir producte cultural virtual i després, si hi havia un retorn comercial, millor. Per exemple, a través del correu sobre Ramón Calsina, es va vendre una de les obres que es mostrava i comentava; també es van vendre dos quadres de Josep Vidal que s'havien mostrat en el correu. Així doncs, l'acció va tenir un retorn econòmic. Actualment, l'enviament de correus massius s'utilitza com a eina per proporcionar informació sobre actes i activitats de la galeria.

## Públics

Si bé altres organitzacions han fet estudis de públic de caràcter quantitatiu amb l'objectiu d'oferir una radiografia fidedigna de l'impacte de la COVID-19 en les institucions culturals, en aquest apartat es recolliran únicament comentaris que reflecteixen l'experiència dels gestors en les activitats virtuals o presencials realitzades.

Les observacions generals de totes les persones entrevistades subratlla la forta davallada de públics experimentada el 2020 arran del tancament i, posteriorment, ja en el període de primer desconfinament, per les restriccions d'aforament establertes pel PROCICAT. Als imperatius legals, s'hi afegeix un factor de caràcter social que, com ha destacat Jordi Sellas (Ideal. Centre d'Arts Digitals), és "la por, les dificultats físiques per sortir, o la manca de ganes de tenir interacció social, fets que han afectat, sobretot, dos col·lectius específics que són la gent gran i les escoles, que pràcticament han desaparegut en les exposicions de l'Ideal i que, per contra, ha portat un augment de públic jove interessat en cultura i de públic familiar. Els grups de jubilats tenen por de sortir".

En general, en el sector dels museus les davallades de públic han basculat entre un 70 i un 80 %. Per contra, s'ha guanyat en audiències digitals. Així, el MNAC ha tingut xifres importants d'usuaris en la visita virtual, amb taules rodones on s'han quintuplicat els assistents. També la Sala Parés ha subratllat un augment molt rellevant de públic a través de les xarxes socials que ha gairebé duplicat la xifra anterior.

Amb tot, cal també ressenyar que les obertures restringides que s'han produït han comportat canvis d'hàbits en la temporalitat de les visites i canvis de perfil de públic. En aquest sentit, a CaixaFòrum han rebut una assistència alta a les exposicions tant durant



la setmana —més que en períodes de normalitat— com els caps de setmana, quan s'ha arribat, fins i tot, als límits d'aforament permesos. Una situació similar és la descrita per les directores de Cases Singulares, que subratllen tant un canvi del perfil de públic a un segment de 25 a 50 anys durant la setmana, a visites familiars els caps de setmana amb uns volums d'activitat inèdits que els han portat a dissenyar nous productes ad hoc al públic visitant.

EL CCCB, amb un públic local que acostuma a ser d'un 70 % sobre el total de l'audiència, ha assolit una cota important de públic internacional gràcies a les subtitulacions dels continguts de la programació en línia i, en general, una baixada de la mitjana d'edat.

En aquest apartat, cal subratllar diferents iniciatives de caràcter social que han emprès institucions per tal de pal·liar els efectes de la pandèmia en l'entorn local immediat. Així, el CCCB va focalitzar l'activitat d'estiu adreçada al públic infantil en els infants del Raval, en col·laboració amb entitats socials del barri, i va organitzar la 7a edició del Casal d'estiu Culturnautes 2020<sup>9</sup>.

Malgrat la cancel·lació d'activitat o la reducció d'aforaments i, per tant, la distància social amb els públics, alguns directius com els del Palau de la Música han afirmat que la necessitat d'atendre el públic, de donar resposta a preguntes, d'estar més presents a les xarxes socials i incorporar nous continguts ha generat una proximitat nova amb el públic i ha servit per enfortir la comunitat del Palau.

Temporada Alta, ha calculat un públic de 89.000 persones en l'edició de 2020 amb més de 70.000 visualitzacions algunes de les quals procedien de compres internacionals. D'altra banda, com a conseqüència d'aquests canvis a format digital i d'aforament han hagut de reforçar personal per tal de donar resposta a les preguntes i incidències del públic en les connexions digitals i per poder donar indicacions als espectacles presencials.

---

9 <https://www.cccb.org/ca/activitats/fitxa/culturnautes-2020/233576> (consultat el 31 de març de 2022).

# Conclusions

Hi ha tres aspectes que són transversals relacionats amb l'impacte de la COVID-19: la reacció davant la irrupció de la pandèmia, els canvis de format i el suport al sector cultural.

## Reacció davant la COVID-19

— La pandèmia ha estat vista per a les institucions en clau de *resistència*, també com a *oportunitat* i estímul per a l'*adaptació*.

## Canvis de format en l'activitat

— Una de les conseqüències del confinament ha estat l'increment del teletreball i de la comunicació virtual interna.

— A mesura que es reprèn la normalitat hi ha una recuperació i un predomini de la presencialitat.

— Es descobreix la presencialitat com a valor important i irremplaçable en els processos creatius, així com també en la construcció de la identitat i en el fet de compartir uns valors.

— Es passa a un sistema més flexible de treball que combina presencialitat i teletreball, i afavoreix la conciliació familiar.

— Teams, Zoom i Whereby són les eines que es fan servir més, juntament amb Webinar i Whatsapp. També s'utilitzen programaris de l'entorn Google.

## Suport al sector cultural

— Moltes institucions, especialment les públiques, han adoptat una actitud d'acompanyament, protecció i suport personal, professional i econòmic cap als agents culturals més afectats.

## Sistemes de governança

— No s'han produït canvis quantitius importants en els equips de direcció, ni canvis de funcions rellevants. Es tendeix cap a relacions més horitzontals en l'organització.

— S'han intensificat la comunicació entre les juntes directives i els patronats, entre els màxims òrgans de govern i els equips o departaments, i entre els equips de govern i els col·laboradors interns i externs.

— La presa de decisions ha estat més dinàmica, ràpida i immediata, sovint sense comptar amb punts de referència segurs.

— La COVID-19 ha conduït a intensificar les relacions amb altres institucions, compartint preocupacions, experiències i pràctiques.

## Estratègia

— La majoria d'institucions han fet una revisió de l'estratègia.

— S'han revisat la missió, la visió i els valors pensant més en termes de qualitat que d'impacte quantitatiu.

— S'ha "ampliat" la missió incorporant nous valors, especialment, la sostenibilitat, el medi ambient i la digitalització.

— S'incorpora la cura i protecció dels treballadors culturals dins la missió.

— S'estableixen estratègies per combatre la desigualtat i fer més inclusiu l'accés a la cultura.



- S'inicia una revisió del paper i la missió de les institucions culturals públiques per definir què és el que les diferencia de les institucions culturals privades.
- S'han accelerat canvis estratègics que ja estaven previstos.
- S'ha revisat l'estratègia de comunicació i s'han explorat nous perfils tecnològics en el treball de públics, de les activitats i més treball en xarxa.
- S'accentua l'estratègia de diversificació de productes.
- S'han fet canvis estratègics per generar espais més sostenibles i segurs.
- Algunes organitzacions incorporen o accentuen el seu paper educador en l'estratègia.

### **Multicol·laboració**

- S'ha produït un fort desenvolupament de noves aliances i col·laboracions publicoprivades, i també de la connexió amb la ciutat i el país amb projectes capaços d'unir empreses de múltiples sectors i administracions.
- El reforçament de la multicol·laboració entre les institucions ha estat tan important com el canvi de format.
- S'ha avançat cap a la creació d'espectacles multiartístics.
- S'han aplicat estratègies de venda creuada.
- S'ha detectat la importància de defensar la singularitat cultural.

### **Estructura organitzativa**

- En les institucions públiques s'han mantingut els llocs de treball.
- En la majoria de les institucions privades s'han aplicat ERO o reduccions de plantilla.
- Algunes institucions han realitzat una redefinició de funcions.
- S'ha anat a buscar "palanquejaments operatius", per fer la gestió més efectiva: "més amb menys".

### **Gestió econòmica**

- L'efecte més important de la pandèmia en les institucions culturals ha estat la reducció d'ingressos.
- Han crescut els dèficits pressupostaris i l'endeutament.
- També s'han perdut ingressos per la prestació d'altres serveis, com la restauració, els lloguers d'espais o el marxandatge.
- S'han accentuat les dificultats de tresoreria.
- La incertesa dels canvis d'aforament permessos ha dificultat fer previsions pressupostàries fiables.

### **Noves fonts d'ingressos**

- S'han reorientat els patrocinis, enfortint els de proximitat.
- S'han desenvolupat nous productes.

### **Digitalització de continguts i de la producció cultural**

- Es vol anar cap a una autèntica transició digital, no només una digitalització de continguts preexistents o la transformació de materials analògics.
- S'han desenvolupat nous formats que reforcen la interacció amb els públics.
- Les plataformes digitals i la tecnologia 5G guanyen protagonisme.
- La digitalització de contingut ha accentuat la creació de grups transversals que treballen per projectes i no per àrees.

- La digitalització ha permès canviar el sistema de “correus” als museus, utilitzant connexions en remot.
- La realització d'exposicions virtuals ha permès difondre tot el patrimoni que es conserva, però que no es podia exposar físicament.
- La creació de canals a YouTube ha estat un factor molt important per a l'increment d'audiències.
- S'han incrementat els directes i les *stories* mitjançant Instagram i Facebook.
- La inversió en tecnologia ha tingut un impacte positiu, qualitatiu i quantitatiu en l'ampliació de públics.
- La digitalització fa la cultura menys territoritzable.

## Públics

- Forta davallada de públics l'any 2020.
- Les dificultats físiques per a la mobilitat i el desànim per sortir han afectat, sobretot, dos col·lectius: la gent gran i les escoles.
- Les obertures restringides han comportat canvis d'hàbits en la temporalitat de les visites i canvis de perfil de públic.
- Més presència a les xarxes socials i la incorporació de nous continguts ha generat una proximitat nova amb el públic i ha enfortit la comunitat.

## Quadre-resum de les bones pràctiques

<b>Context</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Sistema híbrid de treball</li> <li>— Nous formats de comunicació interna i externa</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Canal d'emergència</li> <li>— 150 veus</li> <li>— Pla de rescat del sector cultural</li> <li>— Comitès de crisi</li> <li>— Reforç de xarxes internacionals</li> </ul>
<b>Estratègia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Revisió de l'estratègia</li> <li>— Planificació estratègica per àrees</li> <li>— Reprogramació d'activitats</li> <li>— Diversificació de productes</li> <li>— Atenció a la sostenibilitat</li> <li>— Increment de la seguretat en la gestió d'espais</li> <li>— Renovació de webs</li> </ul>
<b>Multicol·laboració</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— “Incrustar-se a la ciutat”</li> <li>— Multicol·laboració</li> <li>— Espectacles multiartístics</li> <li>— Venda creuada</li> </ul>
<b>Digitalització</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Transició digital</li> <li>— Cruïlla XXS</li> <li>— Ús de la tecnologia 5G</li> <li>— “Canto a la dutxa”</li> <li>— Directes</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>— <i>Stories</i></li> <li>— <i>My Opera Player</i></li> <li>— Programació per franges horàries</li> </ul>
<b>Estructura organitzativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Reenginyeria de processos</li> <li>— Millora organitzativa</li> <li>— Palanquejaments operatius</li> </ul>
<b>Gestió econòmica. Noves fonts d'ingressos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Patrocinis de proximitat</li> <li>— Subscripció a la <i>newsletter</i>,</li> <li>— Venda de la plataforma digital</li> <li>— Càpsules audiovisuals</li> </ul>
<b>Digitalització a la producció cultural</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Sistema de “correus” en línia</li> <li>— Programació en línia</li> <li>— Exposicions virtuals</li> <li>— Canal a YouTube</li> <li>— Debats en línia</li> <li>— Dijous oberts</li> <li>— <i>Never Stops</i></li> </ul>
<b>Públics</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Casal d'estiu Culturnautes 2020</li> <li>— Presència a les xarxes socials</li> </ul>

# Bibliografia i fonts consultades

CINARS (2020). *International Survey On The Impacts of COVID-19. On Performing Arts International Mobility*.

CoNCA (2020). *150 veus. La cultura de l'endemà*. **Disponible en línia**

CoNCA (2021). *Informe anual sobre l'estat de la cultura i les arts 2020*. **Disponible en línia**

CoNCA (2021). *IC21 Informe Impacte econòmic de la COVID-19 en els sectors culturals*. **Disponible en línia**

Fundació Carulla, Arts de Carrer.cat, Street Art Manifesto (2021). *L'impacte de la COVID a les Arts de Carrer. Barcelona*. **Disponible en línia**

ICEC. Departament de Cultura. Generalitat de Catalunya (2021). *Mesures de l'ICEC front a la COVID-19*. **Disponible en línia**

ICUB, Ajuntament de Barcelona (2021). "L'activitat cultural durant la pandèmia. Informe de Resultats I, II i III". *L'òmnibus de Gesop*. **I: disponible en línia, II: disponible en línia, III: disponible en línia**

Institut Català de Recerca en Patrimoni Cultural (2021). *Enquesta de participació cultural a Catalunya 2020. Museus i altres centres expositius i afectació de la COVID-19*. **Disponible en línia**

Institut Català de Recerca en Patrimoni Cultural (2020). *Anàlisi dels continguts consultats a les pàgines web dels museus i d'indicadors de xarxes socials durant el confinament de la COVID-19*. **Disponible en línia**

Institut Català de Recerca en Patrimoni Cultural (2020). *Avaluació de l'ús de l'oferta digital del patrimoni cultural a Catalunya durant la COVID-19*. **Disponible en línia**

Institut Català de Recerca en Patrimoni Cultural (2020). *Impacte de la COVID-19 en els ingressos dels Museus Registrats de Catalunya el 2020*. **Disponible en línia**

Institut Català de Recerca en Patrimoni Cultural (2020). *Impacte de la COVID-19 en la freqüentació dels públics escolars*. **Disponible en línia**

Institut Català de Recerca en Patrimoni Cultural (2020). *Impacte de la COVID-19 en la freqüentació dels equipaments patrimonials de Catalunya el 2020*. **Disponible en línia**

Institut Català de Recerca en Patrimoni Cultural (2020). *Recompte de visitants dels equipaments patrimonials de Catalunya 2020*. **Disponible en línia**

Universitat Internacional  
de Catalunya  
**Facultat d'Humanitas**

Campus Barcelona  
Immaculada, 22  
08017 Barcelona  
T. +34 932 541 800