

Coronavirus (COVID-19) and museums: impact, innovations and planning for post-crisis

OCDE in collaboration with ICOM

Webinar, 10 April 2020

Mattia AGNETTI, executive secretary at Fondazione Musei Civici di Venezia (MUVE), Italy;
Nathalie BONDIL, director general and chief curator of the Montreal Museum of Fine Arts, Canada;
Inkyung CHANG, founding director of the Iron Museum, Republic of Korea;
John DAVIES, researcher on digital and creative economy, Nesta, London;
Maciej HOFMAN, policy officer at the European Commission's Directorate-General for Education and Culture;
Peter KELLER, director general of the International Council of Museums (ICOM);
Antonio LAMPIS, director general of Museums at the Ministry for Cultural Heritage and Tourism, Italy.
Joan ROCA, director of the MUHBA (Barcelona History Museum);
Ekaterina TRAVKINA, coord. of Culture, Creative Industries and Local Development OCDE (panel moderator.)

Joan ROCA I ALBERT (MUHBA, Barcelona): *Answer to the three questions for the webinar*

(Versió en català a partir de la pàgina 5)

(Versión en castellano a partir de la página 9)

1 What are the short-term and long-term impacts of the closure of museums (on museums and their mission, their wider networks and their territories)?

(Order of interventions: Nathalie Bondil, Mattia Agnetti, Joan Roca and Inkyung Chang.)

Museums are the tip of the iceberg of a complex cultural, social and economic system, with very diverse professionals and companies working in it. Similar systems exist in literature, music, theatre or cinema. Our decision makers often overlook the fact that museums are just the most visible part of a large and innovative sector.

The impact of the crisis clearly differs from one type of museum to another. From the museums that depend entirely on their income from ticketing, where the drop has been immediate, to the museums that mostly depend on the public budget and have been able to soften the blow.

But in all kinds of museums, a major problem is the hard situation for professionals and companies contracted by museums. Outsourcing is very frequent in almost every task:

- 1 Creation, conservation and restoration of collections and other forms of heritage.
- 2 Research to produce new knowledge and to share it in lectures and seminars.
- 3 Production in many formats: exhibitions, audiovisuals, books, app.
- 4 Public programs and activities, participatory projects and education: visits, urban tours, school services.
- 5 Maintenance (cleaning, security, repairs) and attention to the public.

Many of these tasks are executed by freelancers and very creative small companies, so the problem is bigger for them. A lot of workers are being laid off, at least temporarily. In our museum, with the endorsement of the City Council of Barcelona, we have been able to prevent in the short-term the dismissal of workers by the companies. But for how long can this situation be endured? This is a very vulnerable professional network that was already working in highly precarious conditions, especially since the financial crisis that became widespread in 2008.

Museums, as stated before, are just the tip of this large but fragile cultural ecosystem, and there are big predators around. It would be a disaster in cultural and social terms if this ecosystem disappeared or if it was devoured for profit by a few big companies.

A reconstruction policy, a “Marshall plan for museums”, is needed to enhance a sector with a high cultural, social and economic productivity. And the role of the municipalities will be decisive to redirect museums’ strategies in the future.

Of course, I'm not talking about reconstructing everything as it was before the crisis. Museums were already in a process of major change, so the crisis may also be an opportunity to innovate... but it's better to deal with that in the next question.

2. What are the innovative solutions being put in place (e.g. shift to digital, can pay-for-access be considered at some stage to compensate for the loss of revenues; what will we bring with us into the post-crisis)?

(Order of interventions: Joan Roca, Nathalie Bondil and John Davies.)

In the case of museums, the crisis is generating an unprecedented rate of innovation because it was already an innovative sector.

ICOM proposed a new definition of museum in Kyoto (September 2019) which was postponed. Now we need it urgently. We need a new generation of museums that combine cultural innovation and social cohesion with local economic development.

The conception of museums as public institutions of knowledge, inherited from the Enlightenment, should be recovered. The digital revolution may help, but it will be dead if it is only technological. I would like to stress five ideas to make it more transformative :

1 Narrative Revolution: We need new plural and comprehensive narratives in which to place artifacts, documents and experiments. But to work with rigor and to innovate conceptually in storytelling we must recover museums as research nodes, in many fields.

2 Heritage Revolution. The digital and virtual museum does not eliminate the need to innovate in collecting and in face-to-face public activities. Without objects or documents, a museum would easily be like a currency whose value cannot be trusted.

3 Organizational revolution. If these days of telecommuting are transforming museums so much and so fast, this is because their internal organization and their contacts with public

administrations and other institutions have suddenly become more flexible. And also because of intensified long-distance intercity contacts.

4 Citizen revolution. By better mobilizing knowledge and heritage in a digital environment, museums can be crucial for cultural democracy, if they bring together culture and education and intensify their social interaction as an agora for everybody, including youth and socially disadvantaged sectors.

5 Tourism revolution. If, with their digital engagement, museums succeed in outlining new perspectives, they can help diversify objectives and prescribe best practices for visitors. In CAMOC, CITYHIST and other forums, city museums are discussing on the implications of the right to the city for all citizens: those who live in it and those who visit it.

But for all this you need money. Pay-per-access? It may be feasible in some large museums but, in most museums, social accessibility can be put at risk for little return. The way out of the crisis will not come from simple formulas... but that's for the next question.

3. What policy supports are needed from national and local governments to alleviate the short-term and long-term impacts on museums? How to prepare for the post-crisis?

(Order of interventions: Antonio Lampis, Maciej Hofman, Joan Roca and Nathalie Bondil.)

The museum ecosystem needs to be strengthened as a whole. As said, it is a highly creative fabric of professionals and many small companies, which requires a new cultural Keynesianism, after decades of outsourcing in very precarious conditions. We need a new paradigm, agreed between multiple agents. I'd like to highlight five:

1 ICOM. In many ways, the museum as we have known it in the 19th and 20th centuries has come to an end. The debate on the definition of museums should be resumed as soon as possible. We need the definition to consolidate an innovative and participative atmosphere, including the key word for a new Enlightenment in museums: Knowledge!

2 OECD. Museums should be able to activate the local society as part of the cultural frame for both, social cohesiveness and sustainable tourism — which museums can help define and prescribe —, and as nodes for innovation in multiple fields. The topic of museums as agents of change, which has been recently discussed in some OECD & ICOM seminars and publications, is now even more important than in the past.

3 Governments. Culture needs the implementation of Keynesian policies at the different government levels, and these should explicitly consider the museum sector. In the European Union, the first thing to do to address the crisis in museums and in their productive environment, is to adapt the system of contracting and public tenders to the specificity of the cultural sector.

4 Cities. Museums should be considered ordinary, rather than extraordinary, urban facilities, fully integrated into the daily life of men and women of all ages and conditions.

This may be, paradoxically, the best way to develop know-how, to renovate narratives, and to achieve an alternative approach to both social cohesion and sustainable tourism.

5 Museums. No one will pay attention to the museum sector if the museums themselves are not able to rethink their mission statement, their internal organization and their financing mechanisms. We should do it with rigour, but also with ambition. Speaking of the need to boost research as a key to the future, for example, it has been suggested that universities adopt museums. Well, it also works the other way around: museums that adopt universities!

So, we have a lot of work to do. And, from the experience within the MUHBA team in Barcelona, I would say that confinement sharpens the imagination when thinking about the future!

Coronavirus (COVID-19) i museus: impacte, innovacions i planificació per a la postcrisi

OCDE en col·laboració amb l'ICOM

Webinari, 10 d'abril de 2020

Mattia AGNETTI, secretari executiu, Fondazione Musei Civici di Venezia (MUVE), Itàlia;
Nathalie BONDIL, directora gral. i curadora en cap, Musée des Beaux-Arts, Montréal, Canadà;
Inkyung CHANG, directora fundadora, Iron Museum, Seül, República de Corea;
John DAVIES, investigador de la Fundació Nesta, Londres;
Maciej HOFMAN, Direcció General d'Educació i Cultura de la Comissió Europea;
Peter KELLER, director general del Consell Internacional dels Museus (ICOM);
Antonio LAMPIS, director gral. de Museus, Ministeri dels Béns Culturals i el Turisme, Itàlia;
Joan ROCA, director del Museu d'Història de Barcelona (MUHBA);
Ekaterina TRAVKINA, coord. de Cultura, indústries creatives i desenvolupament local, OCDE (moderadora.)

Joan ROCA i ALBERT (MUHBA, Barcelona): *Resposta a les tres preguntes per al webinar (versió en català)*

1 Quins són els impactes a curt i a llarg termini del tancament dels museus (sobre els museus i la seva missió, les seves xarxes i els seus territoris)?

(Ordre d'intervenció programat: Nathalie Bondil, Mattia Agnetti, Joan Roca i Inkyung Chang.)

Els museus són la punta de l'iceberg d'un sistema cultural, social i econòmic complex, com els que hi ha vinculats a la literatura, la música, el teatre o el cinema, amb professionals i empreses molt diversos que hi treballen. Els responsables polítics passen sovint per alt el fet que els museus són tan sols la part més visible d'un sector ampli i innovador.

L'impacte de la crisi varia clarament d'un tipus de museu a un altre. Des dels museus amb ingressos que depenen íntegrament de les entrades, on ha estat immediat, fins als museus que depenen principalment del pressupost públic i han pogut suavitzar el cop.

A tota mena de museus, però, hi ha el greu problema de la situació, molt difícil, dels professionals i empreses subcontractats. L'externalització és molt freqüent en gairebé totes les tasques:

- 1 Creació, conservació i restauració de col·leccions i altres formes de patrimoni.
- 2 Recerca per produir nou coneixement i compartir-lo en conferències i seminaris.
- 3 Producció en molts formats: exposicions, audiovisuals, llibres, apps.
- 4 Programes i activitats públiques, projectes participatius i educació: visites, itineraris, serveis escolars.
- 5 Manteniment (neteja, seguretat, reparacions) i atenció al públic.

Moltes d'aquestes tasques són executades per autònoms i petites empreses creatives, de manera que el problema és més gran en el seu cas. Són molts els acomiadaments, si més no temporals. Amb el suport de l'Ajuntament de Barcelona, al nostre museu hem pogut

evitar en el curt termini l'acomiadament de treballadores i treballadors per part de les empreses. Però durant quant de temps pot continuar una situació així? Es tracta d'una xarxa professional vulnerable, que ja treballava en condicions molt precàries, sobretot des de la crisi financera que es va generalitzar el 2008.

Els museus, ja s'ha dit, són només la punta d'aquest ecosistema cultural, tan gran com fràgil i amb depredadors girant al voltant. Seria un desastre en termes culturals i socials si aquest ecosistema desaparegués o si fos fagocitat, amb ànim de lucre, per unes poques grans empreses.

Es necessita una política de reconstrucció, un "Pla Marshall per als museus", per potenciar un sector que té una alta productivitat cultural, social i econòmica. I el paper dels municipis serà decisiu per redirigir les estratègies dels museus en el futur.

Per descomptat, no estic parlant de reconstruir-ho tot com era abans de la crisi. Els museus ja es trobaven en un procés de canvi important, de manera que la crisi també pot ser una oportunitat per innovar... però això és millor tractar-ho a la pregunta següent.

2. Quines són les solucions innovadores que s'estan posant en pràctica? (Per exemple: Transitar cap a l'entorn digital? Considerar el pagament per accés com a compensació de la pèrdua d'ingressos? I què aportarem a la postcrisi?)

(Ordre d'intervenció programat: Joan Roca, Nathalie Bondil i John Davies.)

En el cas dels museus, la crisi està generant un ritme d'innovació sense precedents perquè ja era un sector innovador.

A Kyoto (setembre de 2019), l'ICOM va proposar una nova definició de museu, però el debat es va ajornar. Ara la necessitem urgentment. Necessitem una nova generació de museus que combini la innovació cultural i la cohesió social amb el desenvolupament econòmic local.

Cal recuperar el concepte, heretat de la Il·lustració, dels museus com a institucions públiques de coneixement. La revolució digital hi pot ajudar, però serà morta si només és tecnològica. Voldria subratllar cinc idees per fer-la més transformadora:

1 Revolució narrativa. Necessitem noves narratives, plurals i comprensives alhora, per situar artefactes, documents i experiments. Però per treballar amb rigor i innovar conceptualment en els relats, hem de recuperar els museus com a nodes de recerca, en molts camps.

2 Revolució patrimonial. El museu digital i virtual no elimina la necessitat d'innovar en la col·lecció i en les activitats públiques presencials. Sense objectes ni documents, un museu seria fàcilment com una moneda en el valor del qual no es pot confiar.

3 Revolució organitzativa. Si aquests dies de teletreball estan transformant els museus de manera tan ràpida, és perquè la seva organització interna i les relacions amb les

administracions públiques i altres institucions s'han tornat de sobte més flexibles. I, també, per la intensificació dels contactes interurbans de llarga distància.

4 Revolució ciutadana. En mobilitzar millor el coneixement i el patrimoni en un entorn digital, els museus poden ser crucials per a la democràcia cultural, si uneixen cultura i educació i intensifiquen la seva interacció social com a àgora per a tothom, inclosos els joves i els sectors socialment desfavorits.

5 Revolució turística. Si, en el marc de l'impuls digital, els museus aconsegueixen perfilar noves perspectives, poden ajudar a diversificar objectius i prescriure bones pràctiques per als visitants. A les xarxes CAMOC i CITYHIST, entre altres fòrums, els museus de ciutat estan abordant les implicacions del dret a la ciutat per a tots els ciutadans: els que hi viuen i els que la visiten.

Però per tot això es necessiten diners. Pagament per accés? Potser és factible en alguns grans museus, però, en la majoria, es pot posar en risc l'accessibilitat social a canvi de molt poc rendiment. La sortida de la crisi no vindrà de fórmules simples... però aquest tema ja és de la pregunta següent.

3. Quines polítiques de suport han de dur a terme els governs nacionals i locals per pal·liar els impactes a curt i llarg termini sobre els museus? Com cal preparar-se per a la postcrisi?

(Ordre d'intervenció programat: Antonio Lampis, Maciej Hofman, Joan Roca i Nathalie Bondil.)

Cal reforçar l'ecosistema museístic en el seu conjunt. Com s'ha dit, és un teixit altament creatiu, amb molts professionals i petites empreses, que requereix un nou keynesianisme cultural, després de dècades de subcontractació en condicions molt precàries. Necessitem un nou paradigma, acordat entre múltiples agents. En voldria destacar cinc:

1 ICOM. En molts aspectes, el museu tal com l'hem conegut als segles XIX i XX ha arribat al seu final. El debat sobre la definició dels museus s'ha de reprendre el més aviat possible. Necessitem la definició per consolidar un ambient innovador i participatiu, incloent la paraula clau per a una nova Il·lustració als museus: coneixement!

2 OCDE. Els museus han de poder activar la societat local, com a part del teixit cultural per a la cohesió social i un turisme sostenible, que els museus poden ajudar a definir i prescriure, i com a pols d'innovació en múltiples camps. La qüestió dels museus com a agents de canvi, abordada recentment en seminaris i publicacions de l'OCDE junt amb l'ICOM, és ara encara més important que en el passat.

3 Govern. La cultura necessita la implementació de polítiques keynesianes als diferents nivells governamentals, amb una consideració explícita del sector dels museus. A la Unió Europea el primer que convindria, per fer front a la crisi als museus i al seu entorn productiu, és adaptar el sistema de contractacions i de concursos públics a l'especificitat del sector cultural.

4 **Ciutats.** Els museus haurien de ser considerats equipaments urbans ordinaris, més que no extraordinaris, integrats en la vida diària d'homes i dones de totes les edats i condicions. Aquesta pot ser, paradoxalment, la millor manera de desenvolupar coneixements, renovar relats i aconseguir un enfocament alternatiu tant de cara a la cohesió social com al turisme sostenible.

5 **Museus.** Ningú prestarà atenció al sector dels museus si els propis museus no es posen a repensar la seva missió i objectius, la seva organització interna i els seus mecanismes de finançament. Amb rigor, però també amb ambició. En parlar de la necessitat d'impulsar la investigació com a clau del futur, per exemple, s'ha suggerit que les universitats adoptin museus. Doncs bé, també funciona al revés: museus que adopten universitats!

Així doncs, ens queda molt per fer. I, segons l'experiència de l'equip MUHBA de Barcelona, diria que el confinament aguditza la imaginació per pensar en el futur!

Coronavirus (Covidien-19) y museos: impacto, innovaciones y planificación para la poscrisis

OCDE en colaboración con el ICOM

Webinar, 10 de abril de 2020

Mattia AGNETTI, secretario ejecutivo, Fondazione Musei Civici di Venezia (MUVE), Italia;
Nathalie BONDIL, directora general y curadora en jefe, Museo de Bellas Artes, Montreal, Canada;
Inkyung CHANG, directora fundadora, Iron Museum, Seúl, República de Corea;
John DAVIES, investigador de la Fundación Nesta, Londres;
Maciej HOFMAN, Dirección General de Educación y Cultura de la Comisión Europea;
Peter KELLER, director general del Consejo Internacional de Museos (ICOM);
Antonio LAMPIS, director general de Museos, Ministerio de los Bienes Culturales y el Turismo, Italia;
Joan ROCA, director del Museo de Historia de Barcelona (MUHBA);
Ekaterina TRAVKINA, coordinadora de Cultura, industrias creativas y **desarrollo** local, OCDE (moderadora.)

Joan ROCA I ALBERT (MUHBA, Barcelona): *Respuesta a las tres preguntas para el webinar (versión en castellano)*

1 ¿Cuáles son los impactos a corto y a largo plazo del cierre de los museos (sobre los museos y su misión, sus redes y sus territorios)?

(Orden de intervención: Nathalie Bondil, Mattia Agnetti, Joan Roca y Inkyung Chang.)

Los museos son la punta del iceberg de un sistema cultural, social y económico complejo, como aquellos vinculados a la literatura, la música, el teatro o el cine, con profesionales y empresas muy diversos que trabajan en ellos. Los responsables políticos a menudo no tienen en cuenta el hecho de que los museos son tan sólo la parte más visible de un sector amplio e innovador.

El impacto de la crisis varía claramente según la especificidad de cada museo. Desde los museos cuyos ingresos dependen íntegramente de las entradas, donde el impacto ha sido inmediato, hasta los museos que dependen principalmente del presupuesto público, que han podido suavizar el golpe.

En todo tipo de museos, sin embargo, existe el grave problema de la situación, muy difícil, de los profesionales y empresas subcontratados. La externalización es muy frecuente en casi todas las tareas:

- 1 Creación, conservación y restauración de colecciones y otras formas de patrimonio.
- 2 Investigación para producir nuevo conocimiento y compartirlo en conferencias y seminarios.
- 3 Producción en formatos diferentes: exposiciones, audiovisuales, libros, apps.
- 4 Programas y actividades públicas, proyectos participativos y educación: visitas, itinerarios, servicios escolares.
- 5 Mantenimiento (limpieza, seguridad, reparaciones) y atención al público.

Muchas de estas tareas son ejecutadas por autónomos y pequeñas empresas creativas, por lo que el problema es aún mayor en su caso. Hablamos de muchos despidos, al menos

temporales. Con el apoyo del Ayuntamiento de Barcelona, nuestro museo ha podido evitar en el corto plazo el despido de trabajadoras y trabajadores por parte de las empresas. Pero, ¿durante cuánto tiempo puede prolongarse esta situación? Se trata de una red profesional vulnerable, que ya trabajaba en condiciones muy precarias, sobre todo desde la crisis financiera que se generalizó en 2008.

Los museos, ya se dijo, son sólo la punta de este ecosistema cultural, tan grande como frágil y con depredadores merodeando a su alrededor. Sería un desastre en términos culturales y sociales si este ecosistema desapareciera o fuera fagocitado, con ánimo de lucro, por unas pocas grandes empresas.

Hace falta una política de reconstrucción, un "Plan Marshall para los museos", con la finalidad de potenciar un sector que ofrece una alta productividad cultural, social y económica. Y el papel de los municipios será decisivo para redirigir las estrategias de los museos en el futuro.

Por supuesto, no estoy hablando de reconstruir todo como era antes de la crisis. Los museos ya estaban inmersos en un proceso de cambio importante. La crisis, por lo tanto, también puede ser una oportunidad para innovar... pero eso será mejor lo tratamos en la siguiente pregunta.

2 ¿Cuáles son las soluciones innovadoras que se están poniendo en práctica? (Por ejemplo: ¿Transitar hacia el entorno digital? ¿Considerar el pago por acceso como compensación de la pérdida de ingresos? ¿Qué aportaremos a la poscrisis?)

(Orden de intervención: Joan Roca, Nathalie Bondil y John Davies.)

En el caso de los museos, la crisis está generando un ritmo de innovación sin precedentes porque ya era un sector innovador.

En Kyoto (septiembre de 2019), el ICOM propuso una nueva definición de museo, pero el debate se aplazó. Ahora la necesitamos urgentemente. Necesitamos una nueva generación de museos que combine la innovación cultural y la cohesión social con el desarrollo económico local.

Debemos recuperar el concepto, heredado de la Ilustración, de los museos como instituciones públicas de conocimiento. La revolución digital puede ayudar en este propósito, pero estará muerta si sólo es tecnológica. Quisiera subrayar cinco ideas para hacerla más transformadora:

1 Revolución narrativa. Necesitamos nuevas narrativas, plurales y comprensivas al mismo tiempo, para situar artefactos, documentos y experimentos. Pero para trabajar con rigor e innovar conceptualmente en los relatos, debemos recuperar los museos como nodos de investigación, en muchos campos.

2 Revolución patrimonial. El museo digital y virtual no elimina la necesidad de innovar en la colección y en las actividades públicas presenciales. Sin objetos ni documentos, un museo sería fácilmente como una moneda cuyo valor no ofrece confianza.

3 Revolución organizativa. Si estos días de teletrabajo están transformando los museos de manera tan rápida, es porque su organización interna y las relaciones con las

administraciones públicas y otras instituciones se han vuelto de repente más flexibles. Y, también, por la intensificación de los contactos interurbanos de larga distancia.

4 Revolución ciudadana. Mobilizando mejor el conocimiento y el patrimonio en un entorno digital, los museos pueden ser cruciales para la democracia cultural, si unen cultura y educación e intensifican su interacción social como ágora para todos, incluidos los jóvenes y los sectores socialmente desfavorecidos .

5 Revolución turística. Si, en el marco del impulso digital, los museos consiguen perfilar nuevas perspectivas, pueden ayudar a diversificar objetivos y prescribir buenas prácticas para los visitantes. En las redes CAMOC y CITYHIST, entre otros foros, los museos de ciudad están abordando las implicaciones del derecho a la ciudad para todos los ciudadanos: los que viven en ella y los que la visitan.

Pero para conseguir todo esto se necesita dinero. ¿Pago por acceso? Quizás es factible en algunos grandes museos, pero, en la mayoría, se puede poner en riesgo la accesibilidad social a cambio de muy poco rendimiento. La salida de la crisis no vendrá de fórmulas simples... pero este tema ya pertenece la siguiente pregunta.

3 ¿Qué políticas de apoyo deben llevar a cabo los gobiernos nacionales y locales para paliar los impactos a corto y largo plazo sobre los museos? ¿Cómo hay que prepararse para la poscrisis?

(Orden de intervención: Antonio Lampis, Maciej Hofman, Joan Roca y Nathalie Bondil.)

Debemos reforzar el ecosistema museístico en su conjunto. Como se ha dicho, es un tejido altamente creativo, con muchos profesionales y pequeñas empresas, que requiere un nuevo keynesianismo cultural, después de décadas de subcontratación en condiciones muy precarias. Necesitamos un nuevo paradigma, acordado entre múltiples agentes, de los cuales quiero destacar cinco:

1 ICOM. En muchos aspectos, el museo tal como lo hemos conocido en los siglos XIX y XX ha llegado a su final. El debate sobre la definición de los museos se reanudará lo antes posible. Necesitamos esta definición para consolidar un ambiente innovador y participativo, que incluya la palabra clave para una nueva Ilustración en los museos: conocimiento!

2 OCDE. Los museos deben tener la capacidad de activar la sociedad local, como parte del tejido cultural para la cohesión social y un turismo sostenible, que los museos pueden ayudar a definir y prescribir, y como polos de innovación en múltiples campos. La cuestión de los museos como agentes de cambio, abordada recientemente en seminarios y publicaciones de la OCDE junto con el ICOM, es ahora aún más importante que en el pasado.

3 Gobiernos. La cultura necesita la implementación de políticas keynesianas en los diferentes niveles gubernamentales, con una consideración explícita del sector de los museos. En la Unión Europea la actuación más urgente, para hacer frente a la crisis en los museos y en su entorno productivo, debería ser adaptar el sistema de contrataciones y de concursos públicos a la especificidad del sector cultural.

4 Ciudades. Los museos deberían ser considerados equipamientos urbanos ordinarios -i no tanto extraordinarios-, integrados en la vida diaria de hombres y mujeres de todas las edades y condiciones. Esta podría ser, paradójicamente, la mejor manera de desarrollar conocimientos, renovar relatos y conseguir un enfoque alternativo tanto de cara a la cohesión social como al turismo sostenible.

5 Museos. Nadie prestará atención al sector museístico si los propios museos no se afanan en repensar su misión y objetivos, su organización interna y sus mecanismos de financiación. Con rigor, pero también con ambición. Al plantear la necesidad de impulsar la investigación como clave del futuro, por ejemplo, se ha sugerido que las universidades adopten museos. Pues bien, también funciona al revés: museos que adoptan universidades!

Así pues, queda mucha tarea por hacer. Y, según la experiencia del equipo MUHBA de Barcelona, diría que el confinamiento agudiza la imaginación para pensar en el futuro!