

Institut Català de Recerca en Patrimoni Cultural

Pla estratègic 2022-25

Febrer 2022 (revisions juny 2022 i juliol 2023)

[El Pla estratègic 2022-2025 de l'ICRPC va ser aprovat pel seu Patronat el dia 24 de juliol de 2023]

Continguts:

INTRODUCCIÓ	3
1. SITUACIÓ DE PARTIDA	5
CONTEXT CERCA	5
DADES BÀSIQUES DEL CENTRE	4
TENDÈNCIES	11
DAFO	13
REPTES CLAU	14
2. MARC ESTRATÈGIC	16
MISSIÓ	16
VALORS	17
VISIÓ 2025	17
FOCUS DE LA RECERCA	19
3. OBJECTIUS ESTRATÈGICS 2022-25	28
1. RECERCA INNOVADORA DE QUALITAT	30
2. INCREMENTAR LA CAPACITAT DE FER RECERCA	34
3. CONEIXEMENT PER A L'ACCIÓ I LES POLÍTIQUES PÚBLIQUES	37
4. UN INSTITUT 'CATALÀ', QUE ÉS ESPAI DE CONFLUÈNCIA	41
5. UNA ORGANITZACIÓ SOSTENIBLE	45
6. UN CENTRE QUE GENERA CANVIS EN LA SOCIETAT	51
4. ACCIONS CLAU 2022-25	53
5. INDICADORS DE SEGUIMENT I IMPACTE	55
ANNEX 1: PARTICIPANTS I PROCÉS DE PLANIFICACIÓ	57
ANNEX 2: RESULTATS DE LES ANÀLISIS (document a part)	
A2.1. Consulta a l'equip.	
A2.2. Consulta als membres del SAB.	
A2.3. Context i tendències en patrimoni cultural en l'àmbit europeu i internacional.	
A2.4. Recull de casos de referència (Benchmarking).	

INTRODUCCIÓ

L'ICRPC va ser creat l'any 2006. Després de quinze anys d'existència és un bon moment per encarar una reflexió de futur i ordenar les prioritats per tal de fer un salt qualitatiu en el camp de la recerca que en reforci el paper, l'abast, la dimensió i la influència. Aquesta reflexió s'emmarca necessàriament en el context del replantejament de la situació de la recerca en el camp de les humanitats i més específicament en el pes relatiu baix de la recerca humanística en el sistema català de recerca.

El sistema universitari i l'àmbit de les facultats humanístiques experimenta una fase crítica vinculada a les dificultats per fer visible i tangible el pes de les antigues facultats de lletres i dels ensenyaments que s'hi vehiculen i sobretot per garantir-ne un atractiu suficient per a mantenir-ne viva una massa crítica. Probablement mai no s'havia produït una situació de contradicció tan directa entre l'aprimament de la demanda i la dimensió d'una oferta obsoleta i allunyada de la realitat.

És en aquest marc que l'ICRPC com a centre CERCA i amb les avantatges de situació que comporta aquest caràcter que pot oferir una dimensió nova de la recerca en el camp del patrimoni cultural. En la línia de les revisions successives que la UNESCO ha anat fent del concepte de patrimoni i la seva dimensió material i immaterial un Institut com el de Patrimoni Cultural té en la seva pròpia denominació una fortalesa bàsica. En aquest cas si bé el nom no fa la cosa el nom esdevé una condició necessària si bé no suficient. El concepte de "patrimoni", la dimensió cultural de l'herència rebuda, "heritage", és una noció relativament recent i progressivament desenvolupada per tal d'incorporar una visió integral d'una aproximació de les múltiples dimensions del patrimoni: història, art, cultura, territori, paisatge, societat, pensament, literatura. La incorporació de la noció de Paisatge cultural esdevé en aquest sentit simptomàtica de les urgències de la societat per buscar l'aixopluc de les antigues compartimentacions en una visió àmplia i integradora del concepte de patrimoni.

És en aquest sentit que podem dir que el patrimoni aporta el canemàs general, el contenidor, que permet l'ordenació, estudi, recerca i sistematització de la sedimentació progressiva, dialèctica, de les successives construccions, destruccions i reconstruccions dels diferents marcs de civilització com a expressió social de la vida col·lectiva. En el terreny conceptual, doncs, som forts, per definició i el fet de disposar del nom de la cosa, la denominació dominant, ens aporta un punt de partida privilegiat.

L'ICRPC, passats més de quinze anys, també ha de ser objecte de revisió i ha de constatar que en el període de la seva existència les previsions inicials de creixement i dimensió d'un centre de recerca de Catalunya a Girona van quedar estroncades per les limitacions pressupostàries, per una certa precarietat fundacional, i molt especialment per l'impacte de la crisi econòmica desencadenada a partir de 2008 en un moment crític del desenvolupament inicial de l'Institut.

La conseqüència d'aquesta situació ha estat un cercle viciós: la pròpia dimensió inicial de l'ICRPC ha estat un last per al seu creixement. Nascuts massa petits la pròpia petitesa ha estat el frè per a

assolir una massa crítica adequada. Algun incident de recorregut (judicialització en el passat de la contractació d'una investigadora mexicana) s'ha afegit a les dificultats objectives del context general. Malgrat tot ja des de l'avaluació CERCA de 2013 es van començar a entreveure alguns dels camins que podien permetre trencar el cercle viciós i conduir l'ICRPC a una diversificació dels àmbits de recerca. L'ampliació dels camps de col·laboració amb les administracions i la diversificació dels encàrrecs i projectes competitius, alhora que l'adscripció a la UdG de l'Institut van proporcionar les bases d'un creixement moderat que és a la base mateixa de la pròpia estratègia que defineix aquest Pla Estratègic, únic, fins ara, en la trajectòria de l'Institut.

L'actual cruïlla és determinant i el futur de l'ICRPC depèn de l'encert en les orientacions i prioritats definides de manera immediata a partir d'aquest Pla Estratègic. El punt de partida actual neix de les noves orientacions i condicions del sistema CERCA i més específicament del resultat de l'avaluació 2019 i del conjunt de consideracions i recomanacions que els avaluadors hi van recollir. Créixer, créixer bé, dimensionar adequadament l'administració amb proporcionalitat a l'estructura investigadora, assolir un paper referencial a Catalunya, obtenir la màxima visibilitat, i establir connexions i àmbits d'actuació en l'esfera internacional, en un marc d'excel·lència, facilitar i propiciar el relleu inevitable en la direcció, accentuar la precisió i la definició de les línies de recerca i connectar amb les noves tendències mundials d'atorgar valor i paper social a l'estudi del patrimoni i als usos corresponents han esdevingut el guió bàsic d'aquesta planificació.

Malgrat que la metodologia dels Plans Estratègics està molt pautada i a vegades sembla el guió rígid d'una estructura poc flexible és evident que l'ICRPC es planteja un pla que vol ser un marc flexible, una guia, unes orientacions, una prioritització, que ha d'anar adaptant-se als canvis que la mateixa realitat plantegi. Des de la base d'un treball compartit i col·lectiu que ha de sumar la dimensió excel·lent de la recerca bàsica amb la difusió i transferència adequades per a garantir-ne un clar impacte social.

La tendència actual porta a la incorporació d'aquesta dimensió social que s'ha associat a la conceptualització mateixa del patrimoni i dels museus i equipaments patrimonials. Una aplicació mecànica d'aquesta denominació podria correspondre a una moda més o menys efímera en funció de la capacitat mateixa de transformació de les reflexions teòriques endegades en els grans think-tanks del món sobre la matèria. Volem dir que des del nostre punt de vista la dimensió social del patrimoni ha existit sempre, és fundacional, es troba en el fonament mateix del concepte, i en el seu propi origen. El patrimoni és social per naturalesa i és així com la insistència actual en aquesta dimensió denota una mancança o una desviació d'aquesta pròpia naturalesa.

L'ICRPC es proposa abordar el seu creixement a partir de la constatació que el patrimoni és, com a objecte d'estudi, el fruit mateix de la societat que el crea i de les contradiccions que el delimiten i conformen fruit de les mateixes tensions de la societat com a conseqüència de les desigualtats socials i territorials en el món.

1. SITUACIÓ DE PARTIDA

CONTEXT CERCA

L'ICRPC és un dels 39 centres de recerca d'excel·lència de la Generalitat de Catalunya. Els centres CERCA tenen un model de gestió autònoma, amb dedicació exclusiva a la recerca, personalitat jurídica pròpia, sense ànim de lucre i seu a Catalunya. Estan participats per l'administració catalana, amb un finançament estructural significatiu, i han de complir una sèrie de condicions que garanteixen la qualitat de la seva actuació i l'excel·lència dels seus resultats científics.

Apliquen un model de gestió privada, tenen una direcció amb amplis poders, i una plantilla de personal investigador dimensionada per tenir impacte internacional. Desenvolupen una recerca de frontera orientada a l'impacte científic i econòmic i a la millora del benestar social i individual. Compten amb l'assessorament i l'avaluació periòdica d'un comitè científic extern internacional d'alt nivell, que ha de garantir l'aplicació de pràctiques i principis d'acord amb els estàndards internacionals d'excel·lència en el camp de la recerca.

L'Institut va ser creat l'any 2006 per la Generalitat de Catalunya i la Universitat de Girona. Actualment, des de l'any 2013, està dirigit pel Dr. Joaquim Nadal, amb la direcció tècnica del Dr. Joan Bosch. En la fase inicial (2007-2013) va estar dirigit pel Dr. Gabriel Alcalde i la direcció tècnica del Dr. Josep Burch. Compta amb un Consell Assessor (*Scientific Advisory Board*) compost per 5 experts (Dra. Sarah Brown, Dra. Josefina Matamoros, Dra. Maria Pilar Garcia Cuetos, Dr. Tomislav Sola, Dr. Roman Fernández Baca-Casares). Té la seva seu a Girona, a la Pia Almoïna.

Després de la darrera avaluació CERCA (realitzada el 2019), la Institució CERCA planteja a l'Institut que en la propera avaluació mostri resultats excel·lents a nivell nacional i hagi iniciat un camí clar de projecció internacional, com a condició per mantenir la seva pertinença dins el sistema CERCA. L'informe d'avaluació 2019 inclou un conjunt de recomanacions que l'Institut ha de seguir en els propers anys per aconseguir aquesta expectativa, entre les quals "Començar un procés de reflexió profunda sobre el futur de l'ICRPC, amb la implicació del Scientific Advisory Board".

L'elaboració d'aquest pla estratègic dona resposta a aquesta demanda, i pren el conjunt de recomanacions de l'avaluació com a punt de partida.

DADES BÀSIQUES DEL CENTRE

L'Institut és un centre de recerca de dimensions petites en recursos humans i econòmics (per comparació amb altres centres CERCA en general, de forma molt evident, i també amb els altres dos centres de l'àmbit de les humanitats). Tanmateix, les dades dels darrers 6 anys (2015-2020), mostren un grau d'activitat científica i de socialització elevats, amb un augment clar d'articles en revistes indexades, i també un esforç sostingut per augmentar els ingressos.

En concret, en tot el període s'ha produït un augment significatiu de l'assignació econòmica del Departament de Cultura (principalment per la prestació del servei de l'Observatori de Públics del Patrimoni Cultural de Catalunya), un increment de contractes per a projectes de transferència, i l'any 2020 es va obtenir un projecte europeu que garanteix finançament per a tres anys.

Pel que fa als recursos humans, però, l'Institut no ha crescut en investigadors contractats amb dedicació plena, que es manté a nivells baixos, però sí que ha aconseguit incrementar cada any el nombre d'investigadors adscrits que poden dedicar una part del seu temps a projectes de l'Institut.

Les dades mostren una evolució positiva en la major part d'indicadors, però hi ha feina a fer encara per aconseguir la massa crítica adequada que permeti a l'Institut consolidar-se com a centre de referència a Catalunya i guanyar reconeixement internacional.

Personal propi:	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Investigadors sènior	2	2	2	2	2	2
Investigadors postdoctorals	2	2	1	2	1	1
Investigadors predoctorals	0	0	0	0	0	0
Tècnics	2	2	2	2	2	2
Administració	2	2	2	2	2	2
Consultors (de l'OPPC)	2	2	2	2	2	2

Nota: els 2 investigadors sèniors pertanyen contractualment a la UdG, mentre que les 2 investigadores postdoctorals estan en plantilla.

Personal extern:	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Investigadors adscrits.	0	0	2	5	8	9
Investigadors visitants.	2	1	4	1	2	0
Estudiants en pràctiques.	3	2	3	2	3	3
Tècnics contractats.	0	0	2	1	2	1

Nota: la figura de l'investigador adscrit s'incorpora l'any 2017. Aquests investigadors col·laboren amb l'Institut en projectes o publicacions, alguns de forma regular i altres més puntual. Els tècnics contractats s'integren en projectes i es financen amb ajuts.

Publicacions:	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Total de publicacions anual	22	27	30	38	38	28
- Núm d'articles publicats en revistes indexades.	2	5	4	5	17	9
Núm. d'articles en revistes indexades / investigador	0,5	1,25	1,30	1,25	5,60	3
- Núm. articles en revistes <u>no</u> indexades i altres publicacions.	20	22	26	33	21	19
Num. d'articles en revistes no indexades.	2	3	1	2	4	6
Capítols de llibre.	6	9	17	16	7	9
Llibres (publicats ICRPC, o que són autors, co-autors o editors investigadors ICRPC)	3	2	3	3	3	1
Altres	9	8	5	12	7	3

Nota: Aquestes dades fan referència a la producció dels 4 investigadors propis. No es fa el seguiment del nombre d'articles en revistes indexades del primer quartil (CARHUS cat. A) ni de les cites dels articles de l'ICRPC, ni del factor impacte mitjà. No s'inclouen les publicacions dels investigadors adscrits, perquè no s'ha formalitzat la seva autoria vinculada a l'Institut.

Formació	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Núm. de tesis doctorals dirigides (llegides)	2	1	2	0	1	0
Coordinació Màster Patrimoni		✓	✓	✓	✓	✓
Direcció Postgrau Direcció Estratègica Museus i centres patr.	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Màsters on s'imparteix	0	3	3	3	3	3
Postgraus on s'imparteix	2	2	2	2	2	2
Graus on s'imparteix	3	3	3	4	4	4

Transferència socialització	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Eines o productes realitzats	0	0	1	2	3	0
Jornades organitzades	13	3	5	4	3	2
Jornades on es participa	17	14	15	14	18	6
Exposicions	1	2	0	1	3	0
Conferències/ taules rodones	15	4	8	5	3	12
Participació en actes externs	36	41	34	41	70	15
Altres	12	5	3	1	4	5

Nota: la disminució d'activitats de socialització l'any 2020 és deguda a la pandèmia i el confinament.

Finançament:

Sobre l'**evolució** del finançament de l'Institut cal destacar que aquest ha fet un esforç important, en els darrers 6 anys, per augmentar els ingressos, com ja s'ha comentat, però també per sanejar la seva situació econòmica.

Prèviament a la incorporació de la Direcció actual l'any 2014, l'Institut va passar uns anys tancant el seus comptes anuals en negatiu, i procurant de reduir el dèficit progressivament (-130.342,58€ l'any 2011, -60.954,05 l'any 2012, 35.199,5€ l'any 2013, i -31.351,44€ l'any 2014). L'any 2015 ja es va tancar en positiu (+76.295,09€), gràcies a la condonació d'un deute amb la UdG (per compensació de rebaixa docent dels investigadors). Després, els anys 2016 i 2017 es torna a tancar en negatiu, però en aquest cas per gastar el romanent generat pel tancament de 2015. D'aleshores ençà s'han tancat tots els anys en positiu.

Les següents taules mostren la comptabilitat financera, la qual, pel que fa als projectes plurianuals, reflecteix la porció de l'ajut o contracte, i la seva despesa, de l'any en que es realitza, no de l'any en que s'obté la concessió (la comptabilitat pressupostària reflecteix aquest últim cas). Així, per exemple, el projecte Interreg Sudoe LIVHES va ser concedit l'any 2020 i és vigent fins l'any 2023, però no es reflecteix en els ingressos fins l'any 2021, data que no s'inclou a la taula. És un projecte que, a més, garanteix ingressos per a dos anys del període del pla estratègic.

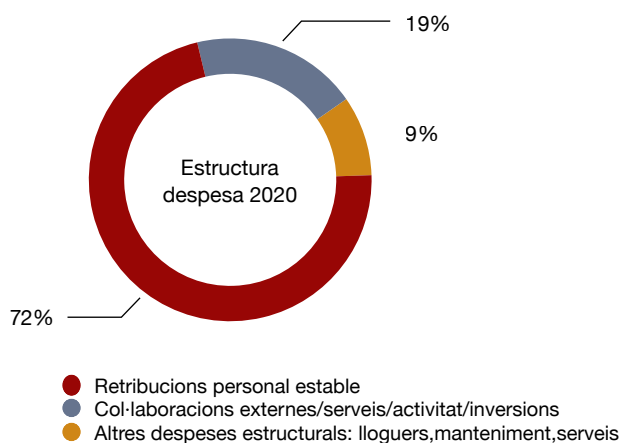
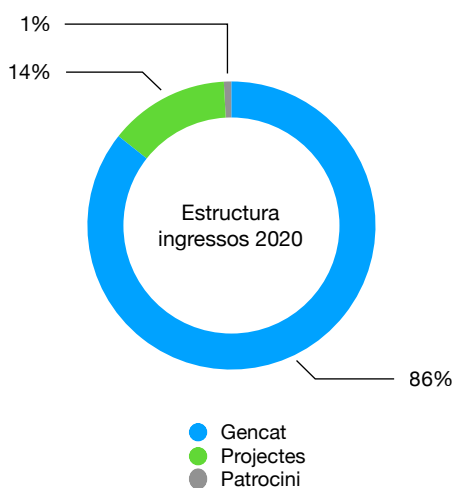
Pressupost (executat)	2015	2016	2017	2018	2019	2020
D'ingressos	353061,80 €	369865,14 €	330316,71 €	395150,98 €	409721,03 €	387179,00 €
De despeses	430021,93 €	374485,24 €	371798,11 €	388895,99 €	408558,90 €	383395,05 €

Nota 1: 2015 La UdG va condonar un deute (acumulat de 10 anys) de 134.131,77€ (corresponent al valor de la rebaixa docent, que la universitat reclamava). Aquest deute la Universitat l'annotava cada any com a pendent al seu pressupost i per tant l'auditor de l'Institut el registrava. *Tot i la diferència entre ingressos i despeses l'any 2015 l'ICRPC va tenir un resultat positiu de 76.295,09€ atesa a la condonació del deute.

Nota 2: 2016 *Atès que quedava un romanent arrel de la condonació del deute amb la UdG es va tancar l'any amb més despeses que ingressos per anar consumint aquest romanent de tresoreria.

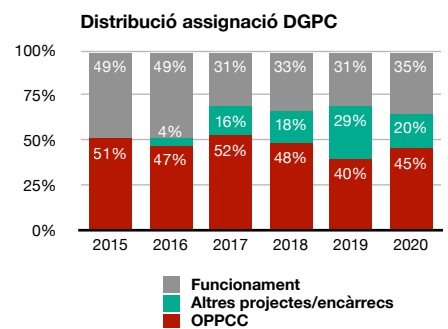
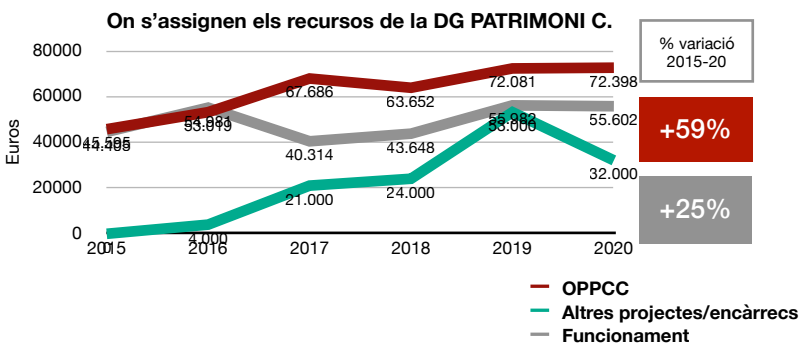
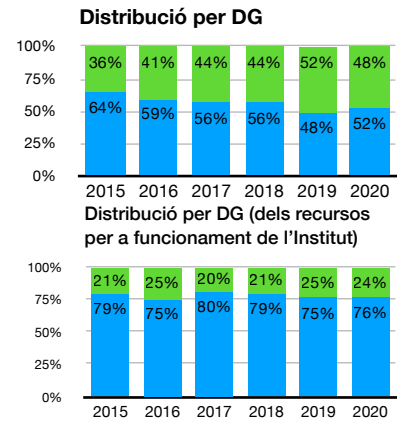
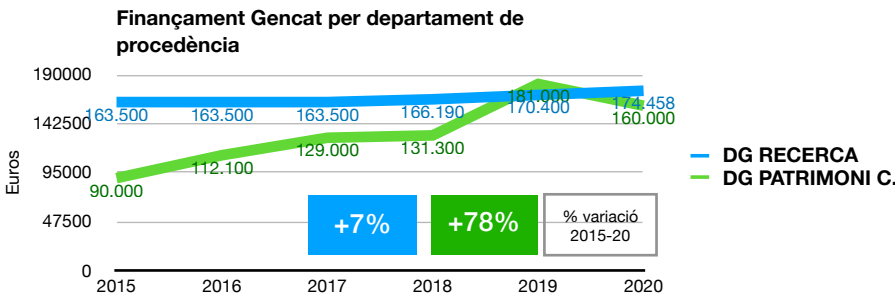
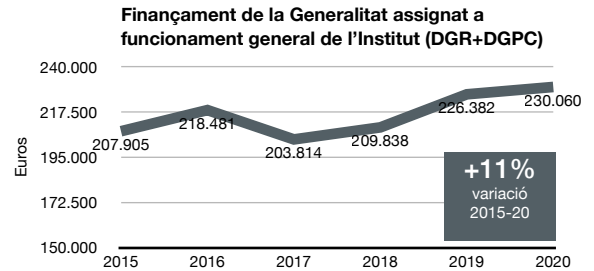
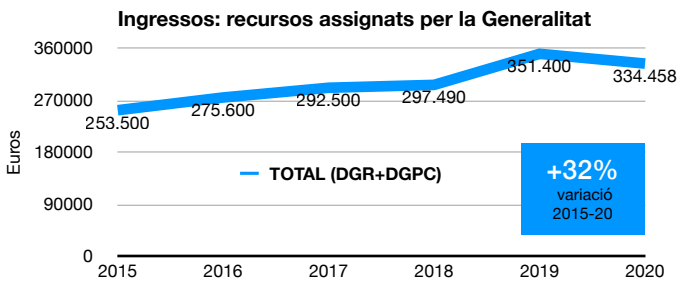
Estructura ingressos	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Recursos assignats per la Generalitat (DG R i DG PC)	253500,00 €	275600,00 €	278500,00 €	297490,00 €	351400,00 €	334458,00 €
Recursos aconseguits per projectes (excloent els de Gencat)	95982,70 €	94365,14 €	51816,71 €	94824,89 €	58321,03 €	52721,00 €
Recursos de patrocini/mece.	30000,00 €	36000,00 €	36000,00 €	61000,00 €	36000,00 €	33000 €
Altres (condonació deute UdG)	134131,77 €					
Total ingressos	483614,47 €	369865,14 €	330316,71 €	392314,89 €	409721,03 €	387179,00 €

Estructura despesa	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Retribucions personal estable	280712,36 €	290443,48 €	217677,24 €	241156,59 €	258490,39 €	275162,43 €
Col·laboracions externes/serveis/activitat/inversions	90349,93 €	45107,00 €	118591,07 €	111824,46 €	115193,62 €	73164,09 €
Altres despeses estructurals: lloguers, manteniment, serveis	36257,09 €	38934,76 €	35529,80 €	35914,94 €	34874,89 €	35068,53 €
Total despeses	407319,38 €	374485,24 €	371798,11 €	388895,99 €	408558,90 €	383395,05 €



El finançament de la Generalitat és la principal font d'ingressos, i es dedica al funcionament general i a la prestació de serveis. La part principal prové del Departament de Recerca i Universitats (Direcció General de Recerca), que atorga una assignació basal fixa propera als 180.000€ anuals. El Departament de Cultura (Direcció General de Patrimoni Cultural), que inicialment finançava amb 60.000€ anuals, ha anat augmentant la seva aportació fins els 160.00€ anuals, per a la gestió de l'Observatori de Públics del Patrimoni Cultural de Catalunya i per encàrrecs específics de projectes de recerca. Actualment el finançament del govern prové dels dos departaments gairebé a parts iguals, i en conjunt el 2020 va suposar un creixement del 32% respecte el 2015.

La quantitat del finançament del govern que es va dedicar a funcionament general de l'Institut va suposar un increment de l'11% al final del període analitzat. Aquest finançament dedicat prové en tres quartes parts de la DG de Recerca i la quarta part restant de la DG de Patrimoni Cultural.

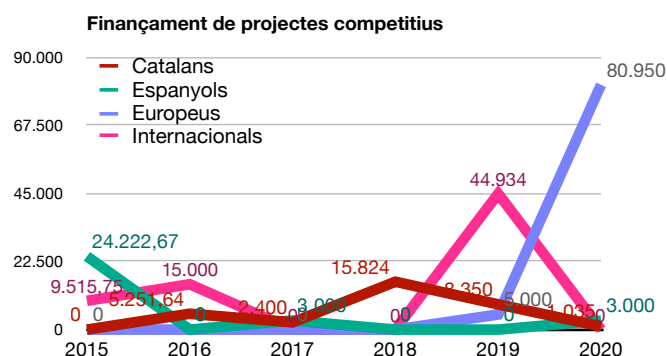
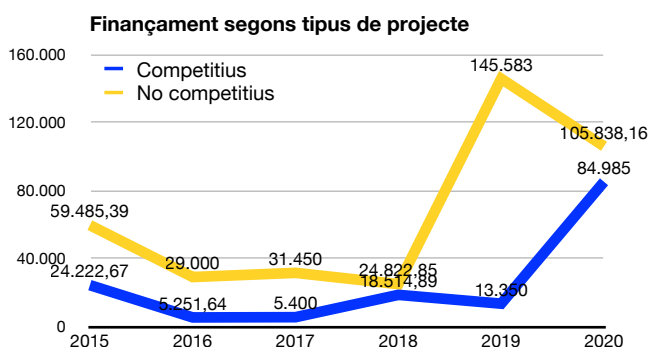
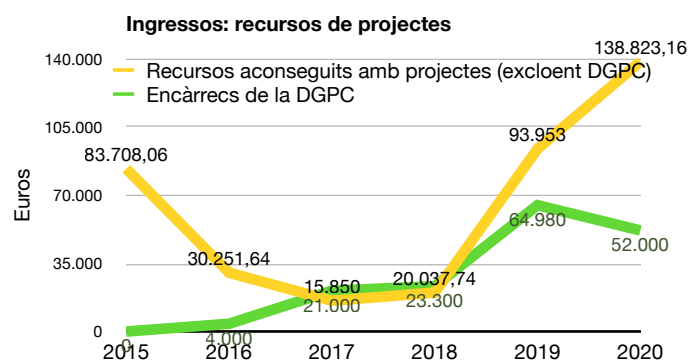
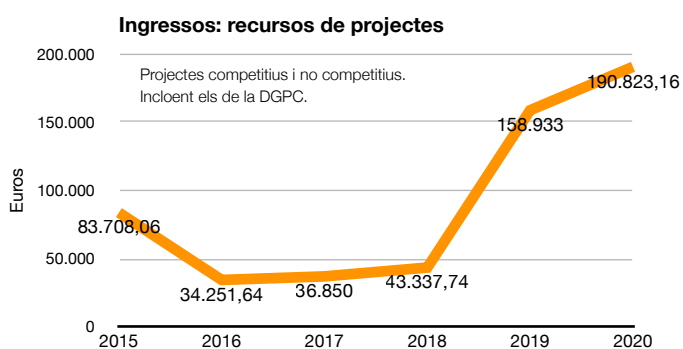


Del **finançament per projectes** cal destacar un creixement significatiu en els darrers dos anys, gràcies als encàrrecs de la DG de Patrimoni Cultural de la Generalitat (no competitiu) que inclouen projectes de país com el Mapa del Noucentisme, Temps del Barroc i el Patrimoni Jueu; a un increment significatiu de la subvenció de la Diputació de Girona; a l'obtenció el 2020 de finançament competitiu europeu per al projecte Interreg Sudoe LIVHES, ja comentat, que aporta recursos per a tres anys; i a un conveni l'any 2019 amb la Fundació Nando and Elsa Peretti per a quatre anys.

Nota: les quantitats expressades en els gràfics segueixen el criteri de comptabilitat pressupostària (a diferència de les taules i gràfics anteriors, que seguien el criteri de comptabilitat financera). Indiquen la quantitat de l'ajut o contracte obtingut en l'any de la concessió, però que no necessàriament ha estat executat tot el mateix any.

Projectes competitius	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2015-20
Núm. total de projectes	2	1	2	3	3	4	▲
- Convocatòries catalanes.	0	1	1	3	2	1	▲
- Convocatòries espanyoles.	2	0	1	0	0	1	▼
- Convocatòries europees.	0	0	0	0	1	2	▲

Projectes no competitius	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2015-20
Núm. total projectes	13	3	3	4	9	11	▼
- Catalans de DG PC	0	1	0	2	4	3	▲
- Altres catalans	12	1	3	2	4	7	▼
- Internacionals	1	1	0	0	1	1	▶



TENDÈNCIES

El patrimoni cultural en l'àmbit europeu i internacional viu un moment decisiu que impacta en la recerca sobre el patrimoni.

El concepte de patrimoni cultural està en expansió.

Inclou el patrimoni cultural i natural, tangible i intangible, àrees rurals, urbanes i paisatges, destinacions turístiques, llocs d'economia creativa, arxius digitals, etc.

Del nou concepte sorgeix un nou paradigma. En les polítiques contemporànies el valor del patrimoni està basat en l'impacte social i econòmic que pot tenir a la societat.

S'ha passat d'un enfocament orientat a la conservació de l'objecte, a un orientat al valor. L'element patrimonial es defineix en temps continu (valors de sostenibilitat, de resiliència, de gestió del canvi), en un territori continu (llocs i paisatges culturals, que impliquen sentit de pertinença i de comunitat) i per la percepció de la comunitat local (que custòdia la diversitat de valors patrimonials).

L'activitat de recerca en patrimoni s'ha intensificat i és interdisciplinària.

Gairebé totes les disciplines acadèmiques s'han implicat en l'estudi del patrimoni, i molts temes i objectes de recerca tradicional s'estan redefinint com a temes de patrimoni cultural. El concepte de patrimoni, que originalment era més administratiu, ha guanyat reconeixement acadèmic, i els estudis de patrimoni s'estan institucionalitzant en diferents països i contextos.

Les institucions europees donen actualment molta importància al patrimoni.

El patrimoni s'entén com un concepte marc per a la identitat i cultura europees. Hi ha un esforç de construcció d'un patrimoni cultural europeu, amb iniciatives com l'European Heritage Label o la House of European History. L'European Year of Cultural Heritage el 2018 va ser un reconeixement i un intent d'institucionalitzar la cultura europea sota la bandera del patrimoni cultural.

La idea de patrimoni europeu transnacional és un esforç recent que reflecteix les pràctiques universalistes de la UNESCO, i la seva evolució cap als valors socials.

El creixement del concepte de patrimoni europeu coincideix amb el nou paradigma sorgit de l'evolució conceptual, i la reorientació per introduir els valors socials i el patrimoni intangible, i per adaptar-se a les prioritats socials canviants.

En l'àmbit europeu el patrimoni cultural és el nou marc conceptual per a la construcció d'identitats europees més diverses i inclusives.

En tant que no hi ha la necessitat de crear una identitat única i monolítica, ni pressió per establir una jerarquia d'elements d'identitat, la recerca i l'educació en patrimoni cultural poden contribuir a crear una societat europea més tolerant i més democràtica.

La tradició crítica i reflexiva de les ciències socials i de les humanitats és un gran actiu i té un paper en aquest interès per la formació d'identitats inclusives.

Nous enfoc i metodologies innovadores de les ciències socials les ha portat a ser més crítiques en les recerques i també respecte a la seva utilitat i el seu paper en representar els valors democràtics. L'estudi crític del patrimoni considera el paper d'aquest en la formació d'identitats, i el reubica en conjunts complexos de formació d'identitat, amb els quals està en diàleg constant.

Les polítiques internacionals de patrimoni reconeixen el valor i paper del patrimoni en adreçar els reptes socials i com a recurs per al desenvolupament.

La recerca hauria de reflectir els canvis polítics, econòmics, socioculturals i tecnològics. Canvi climàtic, riscos de conflicte, pandèmies, governança participativa, politització del patrimoni, benestar... Hauria de capitalitzar en aquestes polítiques i recolzar el sector en adreçar els reptes.

El programa Horizon 2020 (ara Horizon Europe), dona més importància al patrimoni que mai, tant en volum com en el nombre de temes relacionats.

Ha innovat temàticament portant temes nous, tals com: paisatges, patrimoni en conflicte, participació, alfabetisme cultural, sostenibilitat i valor social del patrimoni cultural, tots ells dins del marc conceptual de la *Faro Convention*.

La recerca en patrimoni ha d'integrar plenament el plantejament holístic. Per això és important establir un entorn científic inter- i multidisciplinari, així com fer un treball intersectorial que promogui el diàleg entre l'acadèmia i els professionals.

Per treballar el patrimoni basat en valors calen estudis crítics de patrimoni i metodologies intersectorials i co-creatives. La comunicació, l'advocacy i la participació són clau per treballar amb les comunitats d'interès i els ciutadans.

La Comissió Europea finança la recerca i la innovació en patrimoni cultural mitjançant el programa Horizon (abans Horizon 2020, ara Horizon Europe), pels motius següents:

- Les amenaces al patrimoni cultural són moltes: el deteriorament i abandó d'àrees històriques i paisatges, les pressions socioeconòmiques tals com el turisme insensible i no regulat o la creació de zones industrials en àrees de patrimoni cultural, o els desastres naturals o humans -tals com el canvi climàtic, els conflictes i les guerres. Calen nous coneixements i enfocament per abordar els reptes i oportunitats. La recerca i la innovació poden trobar noves formes de preservar i utilitzar el patrimoni de manera intel·ligent: amb noves formes de visualitzar i interpretar el patrimoni, encoratjant el turisme sostenible, i ajudant a sectors culturals i creatius emergents.
- El patrimoni cultural és una herència europea compartida. Forma part de la identitat cultural d'una nació o un grup de persones. Inclou tant el patrimoni moble, immoble, tangible o intangible. Inclou paisatges urbans i rurals, l'art, la literatura, la música, la dansa, el cinema, el teatre, la tecnologia digital i molt més. A través de formes noves i innovadores d'interacció, el patrimoni cultural és una font per reinterpretar i recrear la nostra cultura, identitat i relacions amb altres grups o nacions.
- El patrimoni cultural contribueix a l'economia europea. Al voltant de 8,4 milions de persones ocupades en el sector, el que suposa un 3,7% de l'ocupació total (2018). El valor dels serveis ecosistèmics dels llocs de patrimoni natural europeus (en mitigació del canvi climàtic, purificació de l'aigua, turisme, etc) es calculen entre 200 i 300 milions d'euros.

(Traducció d'una part de l'infogràfic Cultural Heritage Research, de la Comissió Europea, 2018)

DAFO

L'anàlisi de fortaleeses, febleses, oportunitats i amenaces permet la identificació de necessitats, problemes potencials i temes crítics que ha d'abordar el pla estratègic. Les fortaleeses i febleses són internes, i les oportunitats i amenaces són externes i fora del control de l'Institut, però l'afecten.

FORTALESES

- És l'únic institut de recerca existent a Catalunya amb un plantejament holístic del patrimoni. Això el singularitza i li permet aspirar a ser el centre de referència.
- Pertinença al sistema CERCA, que li aporta prestigi i autonomia de gestió.
- Qualitat, compromís i empena de l'equip d'investigadors, assolides tot i els pocs recursos, un fet que externament es valora.
- És referent a Catalunya en recerca i projectes de transferència de patrimoni en risc (Guerra Civil) i història de l'art moder (Renaixement i Barroc).
- Finançament de la Generalitat amb tendència al creixement gràcies als contractes de transferència, sobretot del Departament de Cultura.
- Vincle estable amb el Dept de Cultura, fa poc reforçat, per a la gestió de l'OPPCC, que aporta valor a l'Institut per la seva connexió amb el sector.
- La ubicació a Girona i l'adscripció a la UdG, on el patrimoni és un valor i una aposta.
- Fa una acció de comunicació diària a les xarxes socials.
- Existència del Scientific Advisory Board, i bona disposició a participar.

OPORTUNITATS

- La manca de personal expert al Departament de Cultura per avaluar i donar resposta a les necessitats de recerca del país, fan pensar en que l'Institut podria jugar un paper estratègic i aportar lideratge, sistematització, innovació i expertesa.
- Les institucions europees donen actualment molta importància al patrimoni com a recurs per al desenvolupament sostenible i la construcció d'identitats inclusives, i això impacta en la recerca.
- Noves oportunitats de finançament europeu (programa marc 2021-27 Horizon Europe i els fons Next Generation EU), on el patrimoni és prioritari, vinculat a objectius de protecció, accessibilitat i implicació social, de transformacions econòmiques i socials, i de la transició digital i ecològica
- Hi ha interès per part d'investigadors d'altres universitats catalanes per adscriure's a l'Institut.
- Context de canvi al Campus de Patrimoni UdG, que obre possibilitats a explorar noves col·laboracions i sinèrgies.
- La pandèmia ha obert nous formats de trobades científiques online que faciliten el networking i la visibilització internacional de la recerca, i noves revistes online, de qualitat i obertes, que faciliten la publicació de resultats.

FEBLESES

- El posicionament desitjat de centre de referència a Catalunya està encara lluny. L'activitat està limitada per falta de recursos i de massa crítica investigadora.
- L'estatus com a centre CERCA està en risc si no millora els resultats en la propera avaluació externa.
- Falta focus i prioritats clares per donar coherència i impuls a la recerca. La rellevància dels temes de recerca no està prou argumentada.
- Dificultats per aconseguir projectes competitius, de l'estat espanyol i europeus.
- Dificultats per publicar els resultats de les recerques en revistes indexades d'alt impacte (que a més n'hi ha poques).
- Poc rendiment de l'estructura administrativa. Funcions i processos de treball poc definits.
- Cultura organitzativa que no promou la transversalitat i la comunicació en el treball intern.
- Falten col·laboracions estables amb altres grups i centres de recerca, tant de l'àmbit català com internacional.
- Distància amb la UdG, que no aporta el suport esperat en recursos humans d'investigadors, ni en col·laboracions.
- L'encaix de l'OPPCC dins l'Institut està poc madur. Es percep, pensa i funciona massa com un projecte a part.
- Poca relació amb el Scientific Advisory Board.

AMENACES / DIFICULTATS

- A Catalunya falta una estratègia de país per a la recerca sobre el patrimoni, i hi ha una desconexió entre la recerca i les polítiques de l'administració i la gestió del patrimoni.
- Percepció, sobretot en l'àmbit universitari català, de ser un institut 'gironí' en comptes d'un institut 'català'.
- Les universitats catalanes, molt mal finançades de fa anys, són reàcties amb els centres CERCA perquè els treu recursos.
- La situació del professorat associat de les universitats catalanes, com que no té contracte fix, no serveix per complir els requeriments de massa crítica per formar grups de recerca (SGR).
- Mitjana d'edat molt alta dels investigadors de patrimoni a Catalunya. Falten oportunitats per als joves, i això té un efecte dissuassori per fer doctorats.
- La competència entre departaments de la mateixa UdG dificulta la col·laboració i la confluència.
- La hipotètica futura creació d'un Institut de Patrimoni a la UB, treuria singularitat i faria competència a l'Institut.

REPTES CLAU

1. Millorar la qualificació dins el sistema CERCA.

L'institució CERCA urgeix l'Institut a millorar la qualificació en la propera avaluació, i a assolir nivells creixents d'excel·lència.

2. Consolidar-se com a centre de referència a Catalunya en recerca de patrimoni.

Assolir l'objectiu institucional de ser referent a Catalunya, per la qualitat de la recerca, com a partner de confiança de l'administració catalana, com a interlocutor necessari dins el sector del patrimoni.

3. Ampliar el vincle amb la Generalitat i amb la UdG.

Creat fa 15 anys, l'inici de la crisi va limitar els recursos i el creixement necessari de l'estructura. Ara l'Institut necessita consolidar les bases enfortint el vincle i suport dels patrons (Generalitat i UdG).

4. Posicionar-se científicament, centrant esforços i recursos en temes clau.

Endreçar les línies de recerca establint focus i prioritats clares, singularitzadores, considerant les experteses, els recursos existents i els possibles, les polítiques i tendències de patrimoni.

5. Augmentar la massa crítica d'investigadors.

Créixer en nombre d'investigadors és crític per a la sostenibilitat de l'Institut, i cal explorar les potencialitats d'incrementar els investigadors propis i els adscrits. Sobretot, cal obtenir finançament per poder contractar investigadors sèniors que aconseguixin projectes, recursos i més personal.

6. Enfortir el lideratge científic, amb publicacions d'alt impacte i visibilitat internacional.

Augmentar la qualitat de la producció científica, concretada en projectes competitiu, publicacions d'alt impacte i internacionalització.

7. Intensificar la col·laboració científica, amb investigadors, universitats i centres.

En l'àmbit català, per actuar com a espai de confluència d'investigadors en patrimoni (formalment, mitjançant convenis, o informalment, per projectes o trobades), i en l'àmbit espanyol i internacional.

8. Organitzativament, millorar la cohesió i l'eficàcia interna.

Més transversalitat. Millor definició de funcions i processos. Millor comunicació i treball en equip per a la preparació i la gestió de propostes i projectes. Millor encaix de l'Observatori de Públics.

9. Explorar possibilitats de racionalitzar la gestió compartint serveis amb altres centres.

Buscar aliances i fórmules cooperatives, amb la UdG o amb d'altres centres CERCA d'humanitats, per reforçar la capacitat de gestió de l'Institut i la competitivitat científica.

10. Implicar el Scientific Advisory Board.

Establir una relació regular amb els membres del SAB, per poder treure partit de la seva expertesa, els seus contactes i la seva visió estratègica.

A aquest conjunt de 10 reptes clau, sobre els que hi havia d'entrada una consciència important com a resultat de l'avaluació CERCA realitzada el 2019 per una comissió experta externa (com s'ha constatat en les converses amb la direcció de l'Institut i de la Institució CERCA, i amb els membres del SAB i de l'equip), se n'afegeixen d'altres, també importants, sorgits durant el procés de planificació estratègica:

11. **Actualitzar la definició conceptual de l'Institut.** Per adequar-la a l'evolució del concepte i les polítiques de patrimoni en l'àmbit internacional, i als canvis d'enfoc i metodològics de la recerca en patrimoni (orientació al valor social, interdisciplinarietat, intersectorialitat i participació).
12. **Incrementar la visibilitat de l'expertesa de l'Institut.** Per atraure investigadors, l'Institut ha de ser percebut com un espai que promou temes i plantejaments innovadors, d'importància per a Catalunya però també amb ressonància internacional.
13. **Treure millor partit de l'entorn UdG que fa recerca sobre el patrimoni.** Cal trobar l'encaix, enfortir relacions i establir aliances estratègiques amb els diferents actors amb dedicació a l'àmbit docent o de recerca en el patrimoni (a tall d'exemple el Campus de Patrimoni i amb els departaments i grups que són actius en l'estudi del patrimoni, especialment de la facultat de Turisme).
14. **Impulsar la reprogramació i utilitzar estratègicament el Màster de Patrimoni.** Com a projecte que ajudi a posicionar l'Institut dins la UdG com a espai de confluència, amb un plantejament holístic que és integrador de cultura i natura, i interdisciplinari.
15. **Treballar més intensivament les relacions professionals (el *networking*).** Per crear xarxes de contactes que portin a col·laboracions i publicacions d'alt nivell, tant en l'àmbit català com estatal i internacional. L'emergència de les trobades online (*online engagement*) ho facilita.
16. **Utilitzar l'anglès en les publicacions i en la comunicació institucional, i incorporar la producció científica en plataformes d'accés obert.** Per augmentar la visibilitat internacional de la recerca i l'atractiu de l'Institut.
17. **Establir criteris clars per a la presa de decisions sobre projectes i convenis.** Per centrar-se en els més estratègics per al posicionament i sostenibilitat de l'Institut, i que aportin ingressos més importants.
18. **Aprofitar les importants oportunitats de finançament europeu que s'obren ara** per al període del Pla estratègic. A *Horizon Europe*, que dóna més importància que mai als sectors cultural i creatiu, incloent el patrimoni, s'afegeixen els fons *Next Generation EU*.

2. MARC ESTRATÈGIC

MISSIÓ

L'ICRPC impulsa i desplega accions de recerca bàsica, transferència, formació i socialització del coneixement en patrimoni cultural, per proporcionar a la societat els elements d'anàlisi de l'herència rebuda i les seves relacions socials actuals i futures. Reuneix investigadors de diferents disciplines, propis i adscrits procedents de diverses universitats, per abordar temes que connecten el patrimoni amb els reptes socials, a partir de tres línies fonamentals: l'estudi dels processos de patrimonialització, l'anàlisi del usos socials del patrimoni en la societat actual i, els processos i mecanismes de salvaguarda i destrucció del patrimoni cultural des del passat fins a l'actualitat. Posicionant-se com el centre de referència en el camp de la recerca en patrimoni cultural i aportant eines clau per a la presa de decisions en les polítiques públiques de patrimoni.

La seva activitat es fonamenta en els següents principis:

- **Concepció holística del patrimoni.** El patrimoni és el testimoni que ens ha pervingut de l'evolució de les societats humanes i té un valor documental, físic i immaterial, que ens ajuda a identificar i definir el perfil de de les civilitzacions i de la societat. (Nota: segons els debats més recents, el patrimoni engloba els paisatges, urbans o rurals, l'art, la literatura, les arts escèniques, el cinema, el digital, i molt més).
- **Recerca col·laborativa i interdisciplinària.** Els estudis de patrimoni del segle XXI demanen un enfoc col·laboratiu entre un ampli ventall de disciplines, com les humanitats, les arts, les ciències socials, l'arquitectura, l'enginyeria, les ciències ambientals, la tecnologia, el dret, els estudis urbans i regionals, per abordar la complexitat de la realitat.
- **Enfocament d'impacte.** Una recerca que contribueix a abordar reptes socials importants per a la societat catalana, i d'interès europeu i global. Des de qüestions de preservació i interpretació d'elements, paisatges o tradicions, a exploracions d'identitat, de memòria col·lectiva, de conflictes, de polítiques d'inclusió o de desenvolupament sostenible.
- **Compromís amb la implicació dels grups d'interès.** L'activitat de recerca incorpora la interacció amb el sector i les comunitats, incloent processos de participació (consultes, *crowd-sourcing*, co-creació, governança participativa) que actuen de catalitzadors de l'impacte i la innovació.
- **Innovació digital.** Aposta per explorar l'aplicació dels avenços tecnològics que ofereixen noves oportunitats d'estudiar, descobrir, presentar i experimentar el patrimoni, treballant per crear eines que connectin col·leccions i inventaris, aportin noves formes d'accés i d'exploració, estimulin la participació, i facilitin la presa de decisions sobre el patrimoni.
- **Connexió i projecció internacional.** Mitjançant el treball en xarxa amb altres centres internacionals, els projectes de recerca europeus, les publicacions internacionals i l'acollida d'investigadors visitants d'arreu. Amb la voluntat d'implicar-se en l'escenari europeu i internacional del patrimoni cultural, que viu un moment decisiu per a la recerca.

VALORS

L'ICRPC està compromès amb:

- *La qualitat de la recerca.*
- *El valor social del patrimoni.*
- *La contribució del patrimoni al desenvolupament sostenible.*
- *El diàleg amb els professionals del sector.*
- *La dinamització de la recerca de patrimoni a Catalunya.*
- *Generar coneixement orientat a l'acció i les polítiques públiques.*
- *La formació dels investigadors, dels professionals i dels estudiants.*
- *La divulgació més àmplia possible dels resultats de la recerca.*
- *L'open access de les dades.*
- *El rendiment de comptes i la transparència.*

VISIÓ 2025

La visió és la nostra aspiració, un retrat imaginable de com volem ser en un futur.

L'any 2025... L'ICRPC és un espai de confluència dins la UdG, obert altres universitats catalanes i centres de recerca. Disposa d'una xarxa àmplia d'investigadors d'alt nivell que fan recerca sobre el patrimoni, procedents de diverses disciplines, i que treballen col·laborativament, entre ells i amb els agents públics i privats del sector del patrimoni, per desenvolupar projectes d'impacte, innovadors, que ajuden a comprendre o a abordar reptes socials d'avui. S'ha afiançat com a interlocutor de referència, que aporta nou coneixement i perspectives al debat públic sobre temes que interessen i preocupen a la societat catalana.

Col·labora estretament amb el govern català en projectes clau de país, treballant en la definició de relats sobre el patrimoni cultural entès com una peça essencial de la dimensió cultural i històrica de Catalunya. Ha ampliat la tasca iniciada per l'Observatori de Públics del Patrimoni Cultural Català, i aporta coneixement i evidència per informar les polítiques públiques en diversos àmbits. És altament valorat pels diferents actors del sector com una font d'anàlisi i de coneixement útil.

Desenvolupa un paper clau en enfortir i dinamitzar l'entorn català de recerca en patrimoni. En la tasca de transferència actua de pont entre l'acadèmia i l'administració i els actors privats, creant eines i metodologies que ajuden a la presa de decisions i a la resolució de problemes. És, a més, percebut com un agent capaç de mediar i coordinar per aconseguir consensos de país en l'abordatge de temes difícils que bloquegen el progrés de les polítiques i de la gestió del patrimoni a Catalunya.

El 2025 l'ICRPC haurà assolit:

- Una avaluació CERCA positiva, sobre la base d'uns resultats excel·lents de la recerca a nivell nacional i d'una presència més gran en projectes i xarxes de l'àmbit europeu, mostrant que l'Institut ha enfilat el camí de la projecció internacional.
- El reconeixement per part del govern català, de la comunitat de recerca i universitària i dels agents públics i privats del sector, de ser centre de referència en el camp de la recerca en patrimoni cultural, i una autoritat en les seves àrees prioritàries de recerca.
- Un major reconeixement, tant nacional com internacional, de la rellevància i qualitat de la seva recerca orientada a l'impacte, sorgida en resposta a les dinàmiques i necessitats de Catalunya però connectada amb prioritats i reptes globals.
- Una aplicació consistent dels estàndards d'excel·lència en la planificació, desenvolupament i avaluació dels projectes de recerca, així com d'uns criteris clars per decidir sobre les propostes.
- Una millora dels indicadors de productivitat científica, demostrats amb publicacions en revistes indexades del primer quartil i l'obtenció de finançament competitiu estatal i europeu.
- Una base sòlida de gestió de projectes fonamentada en un eficaç suport administratiu i tècnic.
- Una cultura de treball transversal, tant internament dins l'organització com amb els investigadors i col·laboradors de diferents àmbits i disciplines, que aprofita les diferents capacitats i perspectives.
- Una xarxa creixent de col·laboracions amb investigadors i centres internacionals, principalment de l'àmbit europeu, que apunten a col·laboracions concretes de projectes cooperatius i a publicacions.

Indicadors clau de progrés per al període 2022-2025 són:

- ✓ *Millora en la propera qualificació CERCA.*
- ✓ *Increment de les publicacions en revistes indexades internacionals.*
- ✓ *Increment dels projectes competitius.*
- ✓ *Increment del nombre d'investigadors.*
- ✓ *Increment del nombre de joves investigadors.*
- ✓ *Increment d'investigadors visitants.*
- ✓ *Establiment de partenariats en l'àmbit nacional.*
- ✓ *Incorporació en partenariats internacionals.*
- ✓ *Increment dels pressupostos anuals dedicats a la recerca.*

FOCUS DE LA RECERCA

Actualment l'ICRPC porta a terme la seva recerca a partir d'un conjunt de línies de recerca que es poden englobar en tres àmbits fonamentals: l'estudi dels processos de patrimonialització (patrimoni cultural immaterial, patrimoni i memòria, patrimoni científic i tècnic), l'anàlisi del usos del patrimoni en la societat actual (patrimoni i memòria, patrimoni i turisme, patrimoni, museus i col·leccions, patrimoni immaterial, nous usos: arquitectura, recreacions..., i temes de públic) i els processos i mecanismes de salvaguarda i destrucció del patrimoni cultural des del passat fins a l'actualitat (conflictes bèl·lics i social, robatoris, tràfic d'art...)

En els propers anys el focus de recerca anirà evolucionant gradualment, per adoptar els principis de la missió formulada en aquest pla estratègic (de plantejament holístic, interdisciplinari, orientat a l'impacte social, que procura la implicació de les comunitats d'interès i la innovació digital), i amb la voluntat de connectar amb les tendències i les prioritats de les polítiques i el finançament de la recerca en patrimoni de l'àmbit internacional, sobretot europeu, que defineixen el que és la recerca innovadora en patrimoni al segle XXI.

Amb una mirada de futur, fonamentada en la trajectòria i expertesa del seu equip actual, però també orientada a la captació de nous investigadors i a la creació de partenariats estratègics que han de permetre assolir la visió de futur de l'Institut (com a centre de referència i espai de confluència a Catalunya, capaç de desenvolupar projectes d'impacte, innovadors, que ajuden a comprendre o a abordar reptes socials d'avui), desenvoluparà 4 grans temes o programes de recerca. Cadascun englobarà línies de recerca específiques que seran concretades en una estratègia de recerca.

L'ICRPC centrarà la seva activitat científica, de recerca bàsica i aplicada, en 4 programes:

1. Salvaguarda i destrucció del patrimoni: conflictes bèl·lics i socials.
2. Usos i processos de patrimonialització. Memòria, identitat i societat inclusiva.
3. Patrimoni, art, museus i col·leccions. Identificació, inventaris nacionals connectats i accessibles.
4. Patrimoni i territori -cultura i natura, paisatges culturals, patrimoni immaterial.

Aquests temes parteixen de les fortaleses de la recerca actual, tenen en compte les possibilitats o oportunitats existents de col·laboracions i partenariats amb altres centres, i també les prioritats i els interessos de l'entorn de recerca a la UdG. Responen tant a necessitats del sector i a reptes de la societat catalana, com a les polítiques i prioritats del finançament de la recerca estatal i europeu.

Per a cada programa, s'exploren les fortaleses i oportunitats que s'entreveuen i es proposen criteris o accions. Després, en la implementació del pla estratègic, caldrà que el grup o grups d'investigadors que participin en cada programa debatin aquestes primeres idees, explorin i debatin les opcions, decideixin prioritats i concretin una estratègia amb línies i projectes concrets (*vegeu objectiu estratègic 1*).

1. Salvaguarda i destrucció del patrimoni: conflictes bèl·lics i socials.

L'activitat de recerca dels darrers anys ha posicionat l'ICRPC com un referent en l'estudi de l'impacte de la Guerra Civil en el patrimoni (incloent la guerra i el període de postguerra), i l'objectiu és desenvolupar aquesta línia amb ambició, perquè té un interès i un impacte social important, com ho mostren les recents publicacions i l'exposició al MNAC. En aquesta línia hi conflueixen els interessos de diversos investigadors de l'equip (Dr. Joaquim Nadal, Eduard Caballé, Dra. Gemma Domènech, Dr. Joan Bosch, Dr. Francesc Miralpeix), que hi treballen des de les perspectives de la història contemporània, de la història de l'art, de l'arquitectura i de la memòria, i on cal destacar un gran coneixement del patrimoni sobre el terreny, de la documentació gràfica i dels arxius. Catalunya disposa d'una gran quantitat de documentació fotogràfica del patrimoni abans de ser destruït per un conflicte bèl·lic, i això li aporta un avantatge competitiu respecte altres països, que cal aprofitar a fons. En l'àmbit nacional, permet col·laborar amb altres actors que hi treballen, per exemple des dels centres d'estudis locals i comarcals. Connecta directament amb polítiques públiques i amb un context polític i social on encara perviuen efectes del conflicte. Per aquest motiu té la capacitat d'atraure a joves investigadors que vulguin realitzar treballs de màster o tesis doctorals, com ja ha passat en un cas, i que s'ha de potenciar molt més.

Aquest programa inclou també la recerca orientada a la patrimonialització d'arquitectures del segle XX, realitzada per la Dra. Gemma Domènech, i és ampliable a recerques que abordin altres episodis bèl·lics de la història europea, amenaces com el vandalisme, la delinqüència i les falsificacions (que ja ha estat tema d'un comissariat expositiu al Museu d'Art de Girona), usos polítics del patrimoni en un conflicte, temes de dret per tractar qüestions d'espoli, reclamacions, litigis, retorns o tràfic il·legal, així com el risc derivat de l'abandonament, del turisme massiu o del canvi climàtic.

Internacionalment, la recerca sobre patrimoni en risc té un gran potencial, perquè connecta amb les prioritats de recerca d'altres centres del sud i del nord d'Europa (França, Itàlia, el Regne Unit, Holanda, entre d'altres). Ja hi ha actualment una bona facilitat de relació amb investigadors de Perpinyà per fer recerca i transferència transfronterera, i de França i Itàlia, per cooperar en projectes, però l'objectiu és obrir-se més participant en xarxes per establir nous contactes i col·laboracions, que puguin conduir a una projecció internacional àmplia.

Aquest programa haurà de buscar reunir investigadors de les disciplines d'humanitats (història contemporània, història de l'art, antropologia, arqueologia), i del dret, la criminologia, la geografia, els sistemes d'informació i la tecnologia, entre d'altres, per contribuir tant a nivell tècnic (d'anàlisi i protecció física i digital) com normatiu (en relació a plans de protecció).

El tema proporciona moltes possibilitats de transferència, de socialització i d'assolir impacte social. A més dels formats tradicionals (exposicions, publicacions, xerrades, documentals), pot innovar amb l'aplicació de la tecnologia, com per exemple:

- La creació de repositoris d'informació. Incloent dos projectes clau: 1) un repositori de dades sobre destrucció, salvament i mobilitat de l'art durant la Guerra Civil, utilitzant diverses fonts arxivístiques i col·laborant amb molts historiadors locals; 2) una base de dades d'art en perill a Catalunya (iniciada pel Dr. Joan Bosch als anys 90s).

- La documentació de llocs i elements actualment en risc, amb imatges, dades, material audiovisual, etc. mitjançant l'ús de les xarxes socials i la participació ciutadana (*crowd-sourcing*).
- Els inventaris de patrimoni amb sistemes d'informació geoespacial i d'accés obert, com a instrument de protecció del patrimoni, per documentar els recursos i gestionar la informació davant d'amenaques com el desenvolupament urbà i els desastres naturals, cada cop més freqüents amb el canvi climàtic.
- La creació d'experiències virtuals i immersives que recreïn el patrimoni abans de la destrucció, a partir del patrimoni fotogràfic disponible als arxius.

Donada l'expertesa de l'ICRPC i la importància d'aquesta per a la protecció efectiva del patrimoni, hi hauria l'oportunitat de desenvolupar una oferta de formació per a estudiants i professionals del patrimoni (en format online, o escola d'estiu). Contribuiria a consolidar el posicionament de referent i alhora permetria generar nous ingressos propis.

2. Usos i processos de patrimonialització. Memòria, identitat i societat inclusiva.

El patrimoni és dinàmic, es construeix constantment, en resposta a un món i a una societat canviants. Aquest tema aborda els processos de patrimonialització que defineixen el patrimoni en el present i l'han definit en el passat, en contextos socials i polítics diversos, tenint en compte que poden tenir un gran impacte en la creació d'identitat i en la inclusió o l'exclusió social. En aquests processos, les percepcions del passat i les demandes de persones i col·lectius sobre pertinences, drets, representació, hi tenen un paper central.

La recerca pot aportar una mirada crítica i reflexiva sobre aquests processos, i implicar les comunitats del patrimoni i els agents del sector amb mètodes participatius i co-creatius, amb l'objectiu de contribuir a crear un patrimoni, una identitat i una societat inclusives. Segueix el plantejament dels documents recents de política patrimonial internacional, de la UNESCO i de la Unió Europea, i molt especialment de la Convenció de Faro (*The Council of Europe Framework Convention on the Value of Cultural Heritage for Society, 2005*) que emfatitza la importància del patrimoni des de la perspectiva dels drets humans i la democràcia, establint ben clara la seva rellevància per a les persones i les comunitats. *“El patrimoni cultural és un grup de recursos heretats del passat que les persones identifiquen, independentment de la seva titularitat, com un reflex i una expressió dels seus valors, creences, coneixements i tradicions, constantment canviants. Inclou tots els aspectes del medi que resulten de la interacció entre la gent i els llocs al llarg del temps”*.

L'Institut té una trajectòria llarga de tractar els processos de patrimonialització i els usos socials del patrimoni, des del seu inici sota la direcció del Dr. Gabriel Alcalde. Darrerament, s'ha fet recerca sobre patrimoni i memòria, i sobre patrimoni, turisme i propaganda, sobretot en el període de la Guerra Civil i del franquisme, una època que ha tingut una gran influència en la construcció de l'actual democràcia. Els treballs de la Dra. Gemma Domènech (al voltant de l'arquitectura, sobre l'impacte de l'exili i la repressió sobre els arquitectes, i sobre la inclusió de nous patrimonis fràgils, com escoles o escorxadors), de la Dra. Saida Palou (sobre el turisme durant la Guerra Civil i el primer franquisme com a instrument polític i d'identitat per reforçar la nació i els valors culturals i patrimonials, sobre usos turístics del patrimoni i sobre l'anàlisi dels conflictes en els processos de

patrimonialització en camps de refugiats), i del Dr. Joaquim Nadal (en temes al voltant del patrimoni, la memòria i la història, o així com la posada en valor d'identitats culturals com el patrimoni jueu), donen força al que seria un primer àmbit temàtic d'aquest programa.

Un segon àmbit temàtic sobre el programa s'enfocaria a la recerca de públics. Aquesta ha anat guanyant valor acadèmic, perquè sustenta la implicació del públic en el patrimoni, i permet una presentació accessible del coneixement i una millor experiència de visita. És d'alta rellevància en el nou paradigma de valor social del patrimoni, que posa les persones al centre, i està agafant especial importància ara en temps de covid i postcovid, ja que es demana prioritzar l'atenció, la cura i el creixement de les persones, i es creu que el patrimoni pot tenir un paper essencial per a la recuperació de la societat postpandèmia.

La tasca que fa l'Observatori de Públics del Patrimoni Cultural de Catalunya, en el marc de l'ICRPC i per encàrrec del Servei de Museus de la Generalitat, amb el seguiment anual de l'assistència del públic als museus i dels equipaments patrimonials catalans, que ara s'amplia amb la gestió del Baròmetre Social dels Museus, que aportarà dades de l'impacte social col·lectiu dels museus catalans, així com els estudis de seguiment que realitza sobre els efectes de la pandèmia en el sector, aporta en conjunt una informació i una base de coneixement de gran valor per explotar amb projectes de recerca, siguin propis o externs.

La recerca d'aquests temes demana investigadors de diferents disciplines, així com la interacció entre experts i públics. Són útils l'estudi de casos i les innovacions metodològiques i tecnològiques per a incrementar l'accés i la participació dels grups d'interès i els públics.

Oportunitats de transferència en aquest programa són moltes, amb projectes i serveis de consultoria que poden generar ingressos propis. Per exemple, es poden oferir pràctiques de mediació, de memòria oral, i de documentació i posada en valor del patrimoni de comunitats poc representades i poc estudiades. El servei més important és l'OPPCC, que aporta evidència a l'administració i al sector, per informar l'acció de les polítiques públiques i dels diferents agents, i que pot anar ampliant l'abast de recollida de dades, i aportar anàlisis d'avaluació d'impacte.

Les oportunitats de socialització aquí també són importants, necessàries per implicar el públic en la recerca i demostrar impacte social. Entre aquestes, val la pena intentar obrir relacions amb els mitjans de comunicació i els canals digitals per contribuir amb la recerca a crear productes atractius al voltant del patrimoni, que siguin alhora populars i profunds, d'alt interès social.

3. Patrimoni, art, museus i col·leccions. Identificació, inventaris nacionals connectats i accessibles.

Un primer àmbit de treball dins aquest programa és la recerca experta per crear inventaris de patrimoni que posin en valor àmbits patrimonials o períodes, i que trenquin fronteres institucionals o administratives. L'ICRPC compta aquí amb una trajectòria important, havent realitzat catàlegs de l'art del Renaixement i Barroc (Dr. Joan Bosc i Dr. Francesc Miralpeix), del patrimoni industrial i nous patrimonis: arquitectures fràgils i patrimoni ferroviari-vies verdes (Dra. Gemma Domènech, Carles Gorini, Eduard Caballé), del patrimoni arquitectònic i urbà noucentista (Dr. Joaquim Maria Puigvert).

Són recerques amb impacte perquè permeten construir i completar els relats sobre el patrimoni català, i connectar-los amb el context i les col·leccions internacionals. L'objectiu de l'Institut, tanmateix, no s'ha de limitar només crear inventaris o grans repositoris de coneixement expert del patrimoni, sinó que ha de tenir l'ambició de crear metodologia i sistemes per ordenar tot el que existeix i es fa al país, aprofitant el millor de les metodologies, estàndards i tendències internacionals, i assegurant la seva adaptació a la nostra realitat social, urbanística i mediambiental.

Una segon àmbit de treball dins aquest programa, encara no transitat però amb molt de futur, és la investigació sobre formes de connectar col·leccions digitals (d'objectes, d'arxiu, de memòria, inventaris, etc) per avançar cap a col·leccions unificades d'abast nacional. Requeriria un partenariat tecnològic per poder utilitzar les tècniques computacionals i les tecnologies digitals emergents (IA *-machine learning, natural language processing*), que junt amb l'adopció dels estàndards internacionals d'inventaris de patrimoni, permetria realitzar una recerca orientada a aportar solucions i eines innovadores per a que les col·leccions puguin ser descobertes i explorades *online* per investigadors, professionals i ciutadans, i per les administracions responsables de la protecció del patrimoni. La recerca hauria de posar l'atenció també, a les pràctiques organitzatives de les institucions, a les formes d'empoderar el públic perquè participi en la recerca, i a respondre a les necessitats diverses dels diferents tipus d'usuaris. Aquesta recerca és rellevant per la necessitat d'aconseguir que les col·leccions siguin utilitzades molt més àmpliament, com a recurs per a la presa de decisions, per a comissariats artístics, per crear experiències expositives, etc.

Aquest programa hauria de reunir investigadors, propis o adscrits, de les disciplines d'humanitats, de la gestió i l'anàlisi de dades, i de la tecnologia digital. Caldrà establir partenariats amb les institucions i centres que custodien les col·leccions i inventaris, i amb un centre de tecnologia avançada.

Si bé la metodologia i les eines de presa de decisions creades amb la recerca de l'Institut han de ser obertes, també es poden explotar oferint serveis de consultoria, i així generar ingressos propis.

4. Patrimoni i territori -cultura i natura, paisatges culturals, patrimoni immaterial.

El nostre entorn és ple de recursos patrimonials. Fer recerca sobre el patrimoni a nivell territorial demana nous enfocaments teòrics, conceptuals i metodològics, i entendre els elements patrimonials com a parts d'un conjunt i no de forma aïllada. Requereix combinar patrimoni material i immaterial, cultural i natural, considerar els vincles entre aquests, i també el fet que el patrimoni s'està produint constantment, contribuint amb això a la creació d'identitat. Demana, alhora, pensar noves formes de governança per gestionar aquest patrimoni, per facilitar processos cada vegada més participatius i plurals, i les responsabilitats compartides.

Aquesta visió global i integradora és clau en la recerca sobre el paisatge. Un paisatge cultural integra el patrimoni natural i cultural, material i immaterial, de forma indivisible, interconnectada. El paisatge està determinat per la mirada i per l'ús, per la relació íntima i dilatada entre els pobles i el seu entorn. Els paisatges actuals són un palimpsest de restes i narratives del passat, amb testimonis visibles i relats que perduren, on els elements històrics expressen valors col·lectius (culturals, socials i econòmics) que han anat continuant o que han anat canviant. La lectura i la

comprensió del paisatge en la seva temporalitat i la seva complexitat és important per a la presa de decisions en relació al desenvolupament sostenible del territori o davant dels canvis ambientals.

Aquest és un tema ple d'oportunitats. Connecta amb les prioritats dels finançament de la recerca en patrimoni en els programes europeus (Horizon Europe i Next Generation Eu) i també en els estatals (alineats amb els europeus, i on es prioritza aquest tema en suport a la *España vaciada*).

L'oportunitat de posar-s'hi més a fons existeix si l'Institut se situa en el marc de l'entorn de recerca de la UdG, on l'aposta per aquesta mirada és forta, i on hi ha expertesa i activitat amb la que l'ICRPC podria enllaçar d'una forma més intensa. El Dr. Joan Nogué, Catedràtic de Geografia Humana de la UdG és especialista en estudis de paisatge i en pensament geogràfic i territorial i va ser director de l'Observatori del Paisatge de Catalunya des de la seva creació l'any 2005 i fins l'any 2017. El Campus de Patrimoni integra expertesa en gestió del paisatge (el seu director científic, Josep Vila, és especialista en l'evolució i ecologia del paisatge), i una acció que impulsa aquesta visió territorial amb projectes sobretot de patrimoni natural. També hi pot haver oportunitats de col·laboració amb l'ICAC, un altre centre CERCA, on hi ha un equip de recerca, dirigit per Dr. Josep Maria Palet, centrat en l'arqueologia del paisatge (GIAP).

En aquest context, l'ICRPC té una entrada a través del Màster en Patrimoni (que reuneix experteses en els àmbits cultural i natural), que té com a objectiu preparar professionals amb un perfil innovador per afrontar els reptes que planteja aquesta complexitat (incloent les dimensions de protecció, ús sostenible, posada en valor, gestió, recerca, difusió i aplicació de noves tecnologies, entre d'altres) i per abordar projectes que integren patrimoni cultural i natural. El Màster actualment s'està reformulant, i es pot utilitzar per desenvolupar un treball de recerca en aquest àmbit que és de futur.

Si a la UdG la recerca sobre paisatge i desenvolupament del territori s'ha realitzat fins ara en l'àmbit de les disciplines espacials i ambientals, la participació de l'Institut aportaria la vessant de cultura i història. La incorporació del Dr Joaquim Maria Puigvert, especialitzat en història social i de la cultura, com a investigador adscrit de l'ICRPC, és també una oportunitat per desenvolupar aquesta dimensió i atraure professorat jove, que es podria afegir a l'expertesa dins l'ICRPC, del Dr. Joan Bosch i del Dr. Francesc Miralpeix, des del coneixement de la història de l'art i la capacitat de documentació, i de la Dra. Saida Palou, dels usos turístics del patrimoni i la memòria històrica, que podrien formar un primer nucli d'investigadors.

Un àmbit temàtic podria investigar la relació entre patrimoni i sostenibilitat, posant en relació la tradició i la innovació, amb especial atenció al patrimoni cultural immaterial, de molta rellevància per a la implicació ciutadana, la governança participativa, la conservació, el benestar i el turisme. El projecte europeu *LIVHES. Living History for Sustainable Development*, en el que participa l'Institut, i que busca trobar fórmules per valorar el patrimoni cultural immaterial en àrees escassament poblades del sud europeu com a eina de desenvolupament sostenible i cohesió territorial, se situa plenament dins aquest subtema. També s'hi situaria l'oportunitat de perseguir una idea llançada per la Dra. Pilar Garcia Cuetos, de la Universitat d'Oviedo i membre del SAB de l'Institut, consistent en crear una xarxa d'Instituts universitaris de Patrimoni de l'estat espanyol (que inclouria les Universitats d'Oviedo, de Zaragoza i d'Extremadura, a més de l'Institut) per abordar el problema dels territoris en despoblament utilitzant el patrimoni com a recurs alternatiu, un tema d'alta rellevància per als objectius de desenvolupament i de cohesió territorial de l'Estat i de la Unió Europea.

El programa hauria de buscar reunir investigadors tant de les disciplines d'humanitats (antropologia, arqueologia, història, geografia), com de les ciències ambientals, les enginyeries i l'arquitectura, entre d'altres. Caldria estudiar la possibilitat d'ajuntar esforços i recursos amb el Campus de Patrimoni de la UdG, per disposar del màxim nombre d'experteses possible, explorant una aliança estratègica a llarg termini.

Les oportunitats de realitzar projectes de transferència i serveis de consultoria en aquest àmbit són importants, explotant metodologies que facilitin estudiar, comprendre i aplicar l'anàlisi històrica en el paisatge en projectes de planificació i gestió que aborden reptes actuals i futurs del territori. Entre aquests, té potencial l'oferta d'avaluacions *Heritage Impact Assessments* (seguint els estàndards d'ICOMOS, com una eina per al desenvolupament sostenible, que busca equilibrar la protecció del patrimoni amb les polítiques de desenvolupament predint els efectes positius oi negatius sobre el patrimoni d'una nova política o projecte de desenvolupament, d'infraestructura o d'altre tipus).

Alguns reptes de recerca d'interès per aquests programes:

Amb la seva recerca, l'ICRPC vol donar resposta a les necessitats del patrimoni i la societat catalana, i alhora estar a l'avantguarda dels temes de recerca que plantegen les agendes internacionals. La revisió de la literatura europea sobre innovació en la recerca de patrimoni cultural, aporta un conjunt de reptes de recerca, alguns dels quals són rellevants per als 4 programes en els quals es focalitzarà la recerca del l'ICRPC en els propers anys. Aquí s'apunten com a guia o inspiració per a la futura estratègia de recerca, a definir en la implementació del pla.

Àrees de recerca	Reptes
<p>1 Salvaguarda i destrucció del patrimoni: conflictes bèl·lics i socials.</p> <p>La custòdia i protecció del patrimoni és indicador d'una societat madura, sòlida i reflexiva.</p>	<ul style="list-style-type: none">● Comprendre millor com el patrimoni cultural s'utilitza políticament, en el context català, estatal i europeu proper.● Avaluar les conseqüències dels conflictes en el patrimoni cultural. Desenvolupar mètodes per prevenir o mitigar els riscos.● Estudiar les noves amenaces com el terrorisme cultural, el tràfic il·lícit o les pandèmies, que han crescut en importància globalment, i desenvolupar polítiques preventives.● Comprendre com la pèrdua d'actius patrimonials i culturals en una comunitat comporta pèrdua d'identitat.● Comprendre els efectes d'una pandèmia sobre el patrimoni d'una comunitat o d'una regió, sobretot els que duren en el temps.● Desenvolupar metodologies d'avaluació ràpida que utilitzin la informació disponible, aplicables a diferents tipus de patrimoni.

<p>2 Usos i processos de patrimonialització. Memòria, identitat i societat inclusiva.</p> <p>El Patrimoni com una força positiva i un bé col·lectiu per a la societat.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Explorar com el patrimoni pot transmetre i promoure valors democràtics a través de la governança i la gestió participatives. ● Identificar i seleccionar el patrimoni cultural per a la seva preservació amb mètodes i processos que serveixin a la inclusió. ● Comprendre els diferents significats del patrimoni cultural per a les persones, i com es poden construir i adaptar narratives per a la inclusió. ● Comprendre com els processos de patrimonialització contribueixen a la creació d'identitats. ● Canvis en la identificació i la selecció del patrimoni a preservar, per a la inclusió. ● Demostrar l'impacte del patrimoni en el benestar humà, estudiant la seva relació amb la cohesió social, el desenvolupament econòmic, el 'sentit de lloc' i de pertinença, la salut, el gènere i la qualitat de vida.
<p>3 Patrimoni, Art, museus i col·leccions. Identificació, inventaris nacionals connectats i accessibles.</p> <p>Tecnologia digital i sistemes d'informació.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Oportunitats i reptes de la tecnologia digital i la intel·ligència artificial per a la gestió del patrimoni. Mètodes i aplicacions, incloent arxius digitals semàntics, eines analítiques per a la interpretació, realitat augmentada, etc. ● Integració i escalat per facilitar la construcció de capacitat dins del sector del patrimoni. ● Explorar com l'accés obert a les dades de patrimoni pot portar a noves formes d'involucrar-se en la seva gestió. ● Desenvolupar nous mètodes de <i>crowdsourcing</i> informació sobre el patrimoni.
<p>4 Patrimoni i territori Cultura i natura. Paisatges culturals. Patrimoni immaterial.</p> <p>Vivim en temps de canvis. El context físic, demogràfic, social, ambiental, econòmic, polític i cultural canvia de forma ràpida i extensiva, creant nous reptes i alhora noves oportunitats per al patrimoni. La gestió del patrimoni ha de respondre a aquesta realitat canviant, i la recerca aporta coneixement i comprensió sobre els valors del territori i el patrimoni, sobre les pressions, i sobre els impactes, per informar les polítiques.</p> <p>Els canvis territorials i demogràfics posen pressió sobre la conservació del patrimoni, els paisatges culturals i les tradicions locals. L'increment del turisme també, i l'impacte del canvi climàtic i ambiental creix.</p>	<p>Paisatges culturals:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Comprendre millor el valor dels paisatges culturals i explorar quin és l'impacte sobre ells dels canvis ràpids en l'agricultura, la desforestació, les infraestructures, etc. ● Informar les polítiques de desenvolupament territorial i de patrimoni. ● Desenvolupar marcs de decisió per a l'adaptació dels recursos patrimonials al canvi climàtic i ambiental. ● Aprendre de la història i de les estratègies adaptatives tradicionals, per reduir la vulnerabilitat i desenvolupar resiliència font el canvi climàtic, i per elaborar polítiques de desenvolupament sostenible. <p>Turisme sostenible:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Desenvolupar una consciència dels desequilibris que provoquen tant una demanda alta com baixa sobre el patrimoni, i desenvolupar estratègies per maximitzar els beneficis territorials i econòmics. ● Comprendre millor els riscos, reptes i impactes del turisme massiu en els llocs de patrimoni, per trobar un equilibri entre els impactes positius i els negatius. ● Comprendre millor els riscos que té el patrimoni en territoris despoblats, i desenvolupar solucions per al turisme sostenible basats en la cultura i la natura. <p>Canvi climàtic i ambiental:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Aprendre de la història i de les estratègies adaptatives tradicionals, per reduir la vulnerabilitat i desenvolupar resiliència font el canvi climàtic. ● Explorar l'impacte de les mesures d'adaptació al clima i de transició energètica en els paisatges culturals urbans i rurals, i desenvolupar coneixement sobre com s'han de considerar les característiques del patrimoni en el disseny d'aquestes mesures. ● Explorar l'impacte positiu possible del patrimoni cultural en els reptes ambientals i el paper del patrimoni en la reducció / mitigació dels riscos de desastre i en l'adaptació. ● Explorar les oportunitats creatives de que els canvis creïn noves formes de patrimoni i facin créixer la consciència i la resiliència en les comunitats afectades.

Transversal

Gestió sostenible del patrimoni.

Les polítiques i les institucions necessiten recerca, eines i metodologies per gestionar el patrimoni d'una forma sostenible i amb la governança adequada. La recerca ha de contribuir a assegurar que hi hagi les estructures institucionals, organitzatives i econòmiques, i que són les adequades, de manera que el patrimoni es gestioni de forma eficient i efectiva; així com que hi hagi un bon equilibri entre ús i protecció.

La recerca aporta estratègies de gestió orientades al futur i mètodes innovadors per a la salvaguarda i desenvolupament del patrimoni cultural. Ha de permetre la implicació del públic i les comunitats i contribuir al desenvolupament intersectorial i a la gestió integral.

Governança i gestió

- Avaluar els efectes dels marcs polítics i formular recomanacions per optimitzar-los.
- Desenvolupar formes de col·laboració efectives en la gestió del patrimoni, incloent els partenariats entre el sector públic, el privat i el tercer sector, i la participació ciutadana.
- Desenvolupar una base d'evidència de noves formes de governança participativa i el seu impacte.
- Desenvolupar nous models de negoci per al patrimoni.

Model organitzatiu per crear una comunitat de recerca dinàmica.

La idea és que per a cada gran tema o programa es formi una comunitat d'investigadors amb un enfoc veritablement interdisciplinari. Cada programa estaria liderat per un o dos coordinadors científics, i compostat per un nombre d'investigadors propis de l'ICRPC i un nombre d'investigadors adscrits. Dins de cada programa es formarien grups més petits per treballar línies de recerca o projectes concrets.

L'objectiu és crear una comunitat de recerca dinàmica i multidisciplinària per a cada gran tema, que tingui accés a diner-llavor i capacitat organitzativa.

Caldrà fer un esforç per atraure investigadors, propis o adscrits, per reunir l'expertesa i la interdisciplinarietat buscades. Per cada programa es definiran i descriuran les línies concretes de recerca i s'elaborarà una estratègia per impulsar-les - amb un procés participatiu intern que estimularà la discussió sobre les preguntes de recerca, els mètodes i els enfoc a utilitzar.

Per mantenir el grup implicat s'organitzaran trobades regularment per exposar les recerques, i explorar noves oportunitats de finançament. Així mateix, es buscarà anar estenent la xarxa de contactes per ampliar els investigadors i les col·laboracions. També s'obriran oportunitats per als professionals del sector i els estudiants, de formació, debat, o participació en projectes de recerca.

Publicacions científiques internacionals d'especial interès:

A banda de les revistes en les que els investigadors de l'Institut ja publiquen, caldria fer un esforç per publicar en les revistes internacionals de l'àmbit del patrimoni que tenen focus d'interès similars:

- *International Journal of Heritage Studies.*
- *Heritage and Society.*
- *International Journal of Intangible Heritage.*
- *Journal of European Landscapes.*
- *Journal on Cultural Heritage Management and Sustainable Development.*
- *European Journal of Creative Practices in Cities and Landscapes.*

3. OBJECTIUS ESTRATÈGICS 2022-25

RECERCA INNOVADORA DE QUALITAT

Objectiu estratègic 1:

Augmentar la massa crítica investigadora atraient expertesa i construint una comunitat de recerca dinàmica i col·laborativa, al voltant de cinc programes de recerca que són interdisciplinaris, innovadors, rellevants en l'àmbit català i en el context internacional.

CAPACITAT DE FER RECERCA

Objectiu estratègic 2:

Incrementar la capacitat de l'Institut reorganitzant l'estructura administrativa i els serveis de suport, superant les barreres que limiten el creixement dels recursos econòmics i humans, mitjançant partenariats estratègics.

CONEIXEMENT PER A L'ACCIÓ I LES POLÍTIQUES PÚBLIQUES

Objectiu estratègic 3:

Desenvolupar una dimensió de transferència forta orientada a donar suport a l'acció i les polítiques de patrimoni de l'administració catalana i d'altres agents, mitjançant serveis especialitzats i eines per a la presa de decisions.

UN INSTITUT 'CATALÀ', ESPAI DE CONFLUÈNCIA

Objectiu estratègic 4:

Posicionar-se com a espai de trobada d'investigadors, professionals, estudiants i comunitats d'interès del patrimoni, de tot l'àmbit català, amb iniciatives de caràcter interuniversitari, intersectorial i de socialització, que promouen la formació, la participació, el debat i la implicació en temes d'actualitat.

UNA ORGANITZACIÓ SOSTENIBLE

Objectiu estratègic 5:

Consolidar l'Institut com a centre CERCA i referent català, i la seva sostenibilitat, incrementant el finançament, la cooperació institucional amb els patrons, i amb una estructura de gestió efectiva i cohesionada.

UN CENTRE QUE GENERA CANVIS EN LA SOCIETAT

Objectiu estratègic 6:

Generar una estratègia d'identificació dels impactes de la recerca de l'ICRPC amb una exhaustiva identificació del conjunt de stakeholders directes i indirectes, amb l'objectiu de generar narratives dels canvis que genera les investigacions del centre en el conjunt de la societat.

RECERCA INNOVADORA DE QUALITAT		
1	Augmentar la massa crítica investigadora atraient expertesa i construint una comunitat de recerca dinàmica i col·laborativa, al voltant de 4 programes de recerca que són interdisciplinaris, innovadors, rellevants en l'àmbit català i en el context internacional.	<p>1.1. Continuar desenvolupant el marc estratègic definint una estratègia de recerca que concreti els temes, planifiqui estratègies, accions i col·laboracions.</p> <p>1.2. Enfortir els vincles amb l'equip de govern de la UdG i el professorat investigador en el creixement i la recerca de l'Institut.</p> <p>1.3. Major implicació dels estudiants de la UdG, i també d'altres universitats catalanes, amb oportunitats de recerca predoctoral i suport tècnic a projectes.</p>
CAPACITAT DE FER RECERCA		
2	Incrementar la capacitat de l'Institut reorganitzant l'estructura administrativa i els serveis de suport i superant les barreres que limiten el creixement dels recursos econòmics i humans mitjançant partenariats estratègics.	<p>2.1. Expandir i reforçar els recursos d'estímul i suport a la recerca per atraure més investigadors.</p> <p>2.2. Optimitzar l'organització interna per augmentar la productivitat i eficiència de la gestió i suport a la recerca.</p> <p>2.3. Explorar partenariats estratègics per ampliar l'estructura administrativa de suport i gestió de la recerca.</p>
CONeixEMENT PER A L'ACCIÓ I LES POLÍTIQUES PÚBLIQUES		
3	Desenvolupar una dimensió de transferència forta orientada a donar suport a l'acció i les polítiques de patrimoni de l'administració catalana i d'altres agents, mitjançant serveis especialitzats i eines per a la presa de decisions.	<p>3.1. Desenvolupar serveis i productes d'informació per a les polítiques i la presa de decisions de l'administració catalana, ampliant el que ja es fa amb l'OPPCC.</p> <p>3.2. Estructurar una cartera de serveis de recerca, adreçada a organitzacions tant públiques com privades.</p> <p>3.3. Crear un repositori digital per donar accés obert als resultats de la recerca.</p>
UN INSTITUT 'CATALÀ', ESPAI DE CONFLUÈNCIA		
4	Posicionar-se com a espai de trobada d'investigadors, professionals, estudiants i comunitats d'interès del patrimoni, de tot l'àmbit català, amb iniciatives de caràcter interuniversitari, intersectorial i de socialització, que promouen la formació, la participació, el debat i la implicació en temes d'actualitat.	<p>4.1. Explorar amb el Departament de Cultura de la Generalitat la manera d'impulsar una estratègia i un programa de foment de la recerca en patrimoni, d'àmbit nacional.</p> <p>4.2. Canviar la percepció que es té de l'Institut per a que sigui vist com a veritablement nacional, i com un espai de confluència que treballa amb la globalitat del patrimoni.</p> <p>4.3. Organitzar activitats d'alt valor per als professionals del sector, formatives, de trobada i debat, per crear comunitat i oportunitats de relació.</p> <p>4.4. Continuar la tasca de socialització, per acostar la recerca al públic i defensar la seva rellevància social, participant en el debat públic i col·laborant amb els mitjans.</p>
UNA ORGANITZACIÓ SOSTENIBLE		
5	Consolidar l'Institut com a centre CERCA i referent català, i la seva sostenibilitat, incrementant el finançament, la cooperació institucional amb els patrons, i amb una estructura de gestió efectiva i cohesionada.	<p>5.1. Incrementar el nombre de propostes que es presenten a convocatòries de finançament competitiu.</p> <p>5.2. Redefinir l'estructura de gestió, per mantenir l'organització cohesionada i centrada en avançar objectius, i garantir una bona successió de la direcció.</p> <p>5.3. Reforçar la implicació dels patrons per ampliar els recursos.</p>
UN CENTRE QUE GENERA CANVIS EN LA SOCIETAT		
6	Generar una estratègia d'identificació dels impactes de la recerca de l'ICRPC amb una exhaustiva identificació del conjunt de stakeholders directes i indirectes, amb l'objectiu de generar narratives dels canvis que genera les investigacions del centre en el conjunt de la societat.	<p>6.1. Identificar els impactes que genera la recerca de l'ICRPC.</p> <p>6.2. Identificar els stakeholders vinculats als impactes de la recerca de l'ICRPC.</p> <p>6.3. Generar narratives dels impactes de la recerca de l'ICRPC.</p>

RECERCA INNOVADORA DE QUALITAT

Objectiu estratègic:

1 Augmentar la massa crítica investigadora atraient expertesa i construint una comunitat de recerca dinàmica i col·laborativa, al voltant de quatre programes de recerca que són interdisciplinaris, innovadors, rellevants en l'àmbit català i en el context internacional.

L'avaluació CERCA realitzada l'any 2019 va identificar, com un dels reptes més importants de l'Institut per als propers anys, incrementar la massa crítica d'investigadors. Aquesta es veu com una condició essencial per poder-se consolidar-se com un centre capdavanter, de referència a Catalunya, que fa recerca d'alt nivell amb projecció internacional. Es creu que la qualitat i la innovació de la recerca en bona part depenen d'assolir un nombre suficient d'investigadors que interaccionen i col·laboren.

En una situació ideal, on fos possible incrementar substancialment el finançament basal o els ingressos propis per contractar investigadors, la solució hauria estat relativament senzilla, però en el context de crisi dels darrers anys això no ha estat possible. **Cal insistir en la prioritat màxima de d'aconseguir fons per contractar investigadors propis, però alhora, cal tenir en compte i aprofitar que la recerca d'avui dia és molt col·laborativa**, realitzada entre institucions i entre països. En els darrers anys les xarxes de recerca i els partenariats han augmentat, la qual cosa fa cada cop més possible que centres petits puguin aconseguir augmentar la massa crítica. En aquest nou context, doncs, **la massa crítica té a veure amb el nombre d'investigadors propis, però també amb la capacitat de recórrer a xarxes nacionals, internacionals i interdisciplinàries**. A més, el finançament competitiu afavoreix les xarxes de recerca. Per tant, **una estratègia clau per a que l'ICRPC creixi i desenvolupi una recerca innovadora de qualitat és cooperativa**: la col·laboració entre investigadors de diferents departaments i centres per fomentar la fecundació creuada d'idees entre disciplines.

En els propers quatre anys és prioritari augmentar el nombre d'investigadors propis i atraure la col·laboració de talent investigador, mitjançant les adscripcions i els partenariats. En primer lloc, reforçant els vincles amb la UdG, però també establint aliances amb altres universitats i centres de recerca, sempre buscant la qualitat i l'excel·lència, i la capacitat d'aquests investigadors d'atraure finançament competitiu.

Objectius específics:

- 1.1. Continuar desenvolupant el marc estratègic definint una estratègia de recerca que concreti els temes, planifiqui estratègies, accions i col·laboracions.
- 1.2. Enfortir els vincles amb l'equip de govern de la UdG i el professorat investigador en el creixement i la recerca de l'Institut.
- 1.3. Major implicació dels estudiants de la UdG, i també d'altres universitats catalanes, amb oportunitats de recerca predoctoral i suport tècnic a projectes.

1.1. Continuar desenvolupant el marc estratègic definint una estratègia de recerca que concreti els temes, planifiqui estratègies, accions i col·laboracions.

L'Institut obrirà un procés participatiu per construir una visió i una estratègia de recerca compartides per l'equip i pels grups d'interès de la seva recerca, amb un paper clau del SAB. Aquest procés revisarà, concretarà i validarà els quatre grans programes identificats en el pla estratègic i els alinearà amb reptes i prioritats de l'àmbit català i internacional. També explorarà les possibilitats reals de treball en xarxa i d'establir partenariats amb centres de recerca o universitats amb interessos compartits i fortalezes que es complementin.

Accions:

- Incorporar la participació del SAB en el procés des de l'inici.
- Fer un mapa dels temes i línies de recerca en marxa de l'Institut, i prioritzar-los a partir de la identificació de les potencialitats d'esdevenir referent i les oportunitats de l'entorn.
- Definir amb concreció els programes, i els temes i subtemes a desenvolupar, mitjançant l'elaboració d'un document de discussió per recollir feedback i arribar al consens.
- Buscar el feedback respecte a la visió de recerca dels centres i grups de recerca amb major connexió i interès, per explorar possibles col·laboracions i sinèrgies.
- Definició d'estratègies específiques:
 - De publicacions científiques.
 - D'ampliació de l'equip propi amb investigadors postdocs i sèniors d'excel·lència aprofitant totes les convocatòries existents. Millorant el sistema de selecció de candidats, identificant elements d'atracció i comunicant-los de forma efectiva.
 - De relacions institucionals, orientada a establir convenis o aliances estratègiques amb altres centres. Amb especial atenció al Campus de Patrimoni de la UdG perquè reuneix experteses que complementen les de l'Institut.
- Actualització i desenvolupament de les mètriques de productivitat científica.
- Definir un equip d'investigadors propis mínim per implementar l'estratègia, i contractar-los.

Resultats clau:

- ✓ *Visibilitat i reconeixement nacional del focus de recerca.*
- ✓ *Centres nacionals de qualitat es vinculen o col·laboren amb l'Institut amb projectes conjunts.*
- ✓ *Convenis de col·laboració o estratègies de partenariat amb institucions de recerca.*
- ✓ *Major massa crítica i més interdisciplinarietat gràcies a les aliances i partenariats.*
- ✓ *Equip amb un mínim de sis investigadors, acompanyats de tres estudiants de doctorat.*

1.2. Enfortir els vincles amb l'equip de govern de la UdG i el professorat investigador en el creixement i la recerca de l'Institut.

La UdG fa uns anys va apostar fer una aposta pel patrimoni, amb la creació d'un Campus de Patrimoni i amb la impartició del primer màster de patrimoni a Catalunya que integra cultura i natura. En els darrers anys, a més, el patrimoni ha anat guanyant pes en diferents departaments, que l'aborden des de diferents disciplines (la geografia, el turisme, l'antropologia, la història, la història de l'art, el dret, etc). La relació de l'Institut amb la UdG té, per tant, un valor estratègic, i cal reforçar aquest vincle, per obtenir més suport, estimular la col·laboració i aconseguir que més professors s'adscriuïn com a investigadors.

Cal aconseguir que la UdG vegi l'ICRPC com una part integral i cohesionadora del treball dels diferents departaments i grups de recerca de la universitat al voltant del patrimoni, implicant-los per crear una comunitat col·laborativa, de recerca i transferència, capaç d'abordar reptes importants de recerca sobre el patrimoni amb impacte social. La implicació de professorat investigador fort en recerca i amb una trajectòria o interès en el patrimoni reforçarà la capacitat de l'Institut de fer recerca innovadora de qualitat amb finançament competitiu, i també la capacitat d'actuar com a interlocutor de referència amb l'administració per assessorar i participar en projectes clau de país.

Accions:

- Actualitzar, en la part necessària, el conveni de col·laboració entre la UdG i l'ICRPC per incorporar la nova direcció estratègica i les necessitats i accions identificades en el pla estratègic. Presentar els resultats del benchmarking d'altres centres de recerca europeus que s'han reformulat com a espais de col·laboració de diferents departaments i disciplines.
- Propiciar que els professors investigadors de la UdG s'apunten en algun dels quatre programes de recerca de l'Institut, articulant un missatge comunicatiu que posi en valor el formar part d'una comunitat de recerca interdisciplinària i dinàmica, la recerca orientada a l'impacte social i la transferència. (Si fruit del conveni UdG/ICRPC queda clar que no se'n desprèn cap disminució de drets).
- Per a cada programa de recerca:
 - Crear col·laborativament una estratègia i un pla d'acció.
 - Organitzar trobades regulars per mantenir implicats els membres. Espais on puguin presentar les seves recerques, relacionar-se i explorar noves oportunitats de finançament.
 - Crear grups de treball per generar propostes de recerca innovadora interdisciplinària en patrimoni (en resposta a necessitats clau de Catalunya i connectades amb reptes globals).
 - Estimular la participació dels investigadors en trobades més àmplies que permeten ampliar la xarxa de contactes i atraure l'adscripció d'altres investigadors (UdG o altres universitats).
- Articular un conjunt d'incentius per incentivar les adscripcions que combinin estímuls econòmics (vegeu OE2) i el suport d'ajudants de recerca (en pràctiques o contractats).

Resultats clau:

- ✓ *El patrimoni identificat com una àrea de fortlesa de recerca per la col·laboració UdG-ICRPC.*
- ✓ *Presència en la comunicació de la UdG de la comunitat de recerca en patrimoni a l'ICRPC.*
- ✓ *Suport clar de rectorat i gerència a la implicació de la UdG en el creixement de l'Institut, demostrada amb decisions que afecten les mesures de productivitat científica i salarials.*
- ✓ *Cada programa de recerca ha constituït una comunitat orientada per una estratègia.*
- ✓ *Un clima de recerca inspirador per als investigadors.*

1.3. Major implicació dels estudiants de la UdG, i també d'altres universitats catalanes, amb oportunitats de recerca predoctoral i suport tècnic a projectes.

L'Institut ha dirigit el Màster de Patrimoni de l'UdG (i en liderarà la seva transformació futura), i dirigeix un Postgrau en direcció estratègica de museus i centres patrimonials. A més l'equip de l'Institut dona classes de grau (d'història i d'història de l'art) i d'altres màsters de la universitat (com el de recerca en humanitats). Aquesta tasca formativa hauria de ser una font de joves investigadors

doctorands i de personal tècnic de suport a la recerca per a l'Institut. En els propers anys es farà un esforç especial en cultivar les relacions amb els coordinadors acadèmics i els estudiants de la UdG, en crear noves oportunitats formatives (en línia, escola d'estiu o tallers, per exemple) en els àmbits d'expertesa de l'Institut, on puguin participar també estudiants d'altres universitats catalanes i estatals, i amb contractacions de suport, amb l'objectiu de crear relacions i interès en fer recerca de màster o doctoral. Aquesta participació i suport d'estudiants pot ser alhora un factor que faci atractiva l'adscripció o col·laboració del professorat universitari.

Accions:

- Identificar les oportunitats de recerca doctoral per a cadascun dels programes de recerca, i comunicar-les a través dels programes formatius propis o en els que participen membres de l'equip de l'Institut.
- Implicar els estudiants en tasques de l'Institut, oferint oportunitats puntuals d'ajudar en la comunicació o l'organització de trobades (un exemple: contribuint continguts per encàrrec al bloc Badiu, atenent i informant sobre jornades, trobades o simposis que organitza l'Institut).
- Establir un programa de contractació d'ajudants de recerca entre els millors estudiants de la UdG per dedicacions limitades, a unes 8 hores setmanals, per exemple), que podrien donar suport tècnic a projectes de recerca o de gestió científica, a més de les pràctiques formatives no retribuïdes que ja ofereix actualment. En coordinació amb l'oferta pròpia de la UdG.

Resultats clau:

- ✓ *L'Institut és vist pels estudiants com un lloc ideal per fer una recerca de màster o doctoral, desenvolupar capacitats tècniques o aprendre sobre els temes candents del patrimoni.*
- ✓ *Els programes de recerca de l'Institut es nodreixen d'investigadors en formació que desenvolupen projectes.*
- ✓ *El professorat investigador adscrit es beneficia del suport d'estudiants i d'investigadors en formació.*
- ✓ *Els serveis de transferència i els serveis de suport i gestió de la recerca disposen de suport.*

INCREMENTAR LA CAPACITAT DE FER RECERCA

Objectiu estratègic:

2 Incrementar la capacitat de l'Institut reorganitzant l'estructura administrativa i els serveis de suport i superant les barreres que limiten el creixement dels recursos econòmics i humans mitjançant partenariats estratègics.

L'autonomia de gestió i l'estructura administrativa de suport a la recerca és un avantatge competitiu de l'ICRP respecte les universitats, per la major agilitat i eficiència dels processos de gestió i pel suport que pot oferir als investigadors en la preparació de propostes per obtenir ajuts i en la gestió posterior dels projectes que obtenen finançament. És un actiu clau per abordar els reptes d'atraure nous investigadors adscrits i d'incrementar el finançament competitiu, i per tant és estratègic invertir en reforçar-lo.

En els propers anys es farà un esforç per expandir els recursos d'estímul i de suport a la recerca i als investigadors. Per una banda, cal trobar formes de superar les barreres que han impedit el creixement dels recursos en els darrers anys, entre elles el finançament de la rebaixa docent dels investigadors adscrits de la UdG, i per l'altra cal optimitzar l'organització interna perquè sigui el més eficient i productiva possible, definint millor responsabilitats i tasques de l'equip d'administració, i millorant la col·laboració interna.

Alhora cal pensar en ampliar la capacitat de donar suport a la recerca mitjançant nous partenariats estratègics. En primer lloc cal explorar les possibilitats d'una cooperació més estreta amb estructures de la UdG, com són l'Oficina d'Investigació i Transferència Tecnològica i el Campus de Patrimoni, per compartir personal tècnic de gestió de la recerca, aprofitar les relacions amb l'AQU o gaudir de les beques de recerca per als estudiants. En segon lloc, cal explorar les possibilitats d'integrar o compartir serveis amb altres centres CERCA d'humanitats (ICAC o IPHES). L'anterior projecte SUMA, que no es va desplegar, va obrir un camí a col·laborar i sumar esforços en alguns aspectes que s'han de continuar explorant.

Objectius específics:

- 2.1. Expandir i reforçar els recursos d'estímul i suport a la recerca per atraure més investigadors.
- 2.2. Optimitzar l'organització interna per augmentar la productivitat i eficiència de la gestió i suport a la recerca.
- 2.3. Explorar partenariats estratègics per ampliar l'estructura administrativa de suport i gestió de la recerca.

2.1. Expandir i reforçar els recursos d'estímul i suport a la recerca per atraure nous investigadors.

Els fons start-up per a la recerca, incloent fons per alliberar la càrrega docent dels professors i per viatjar, els premis de recerca, els complements salarials, i el suport tècnic als programes de recerca (amb tècnics que ajuden al desenvolupament de les propostes de recerca, a trobar finançament, o a preparar les publicacions), són incentius importants per als investigadors, i poden fer una gran diferència.

Accions:

- Crear i promoure un pla d'estímuls, i obtenir els avals necessaris (per obtenir rebaixes docents, per exemple).
- Assignar fons per als incentius de recerca (procedents d'ajuts, de patrocinis o mitjançant reassignació de fons de funcionament).
- Identificar els professors de la UdG i d'altres universitats o centres que puguin estar interessats a adscriure's i ser receptors dels recursos d'estímul.
- Comunicar els incentius per a la recerca, a la web i específicament a les persones que podrien estar interessades en adscriure's.
- Invertir els recursos en les persones amb més capacitat d'obrir camí en temes estratègics, i en el talent jove prometedor.
- Crear una comunitat d'aprenentatge per al desenvolupament col·laboratiu de propostes de projectes de recerca, que incloguin investigadors sènior i juniors.
- Ampliar i enriquir les trobades orientades a la generació de propostes amb ponents convidats (presencials o en línia).

Resultats clau:

- ✓ *Un nucli d'investigadors (propis i adscrits) implicats i actius més gran.*
- ✓ *Increment del nombre d'investigadors adscrits de la UdG i d'altres universitats.*
- ✓ *Percepció ben establerta de ser un centre que incentiva la recerca.*
- ✓ *Una comunitat de recerca que interacciona i col·labora en la generació de propostes.*

2.2. Reforçar l'equip i l'organització per augmentar la productivitat i eficiència de la gestió i suport a la recerca.

Els serveis de suport i gestió de la recerca són essencials per abordar la forta càrrega administrativa que suposen els ajuts competitiu de recerca. Un millor definició de tasques, racionalització dels processos i automatització de la seva gestió permetrà augmentar la productivitat de la presentació de propostes i de la gestió dels ajuts concedits a l'Institut. Una bona capacitat de gestió és clau per als projectes europeus, que tenen uns requeriments molt alts (indicadors, comunicació, avaluació). Un funcionament capaç i eficient pot ser un factor de confiança per atraure noves adscripcions d'investigadors i col·laboracions de recerca.

- Definir millor les tasques, especialitzant i ampliant l'equip en el possible:
 - El tècnic responsable de la preparació de propostes i gestió dels ajuts hauria de tenir dedicació plena a aquesta tasca, per assegurar una productivitat alta.

- Formació continuada de l'equip per millorar la gestió en suport a la recerca.
- Establir mètriques per mesurar el progrés en augmentar la productivitat de la gestió de la recerca, i de la productivitat científica en relació a l'esforç de suport.
- Estudiar la possibilitat d'oferir un servei de consultoria, d'orientació, formació i acompanyament a la preparació i gestió d'ajuts per a iniciatives de recerca del sector del patrimoni.

Resultats clau:

- ✓ *Un equip de suport proactiu, estratègic, receptiu i coneixedor.*
- ✓ *Processos organitzatius racionalitzats i automatitzats, per a major eficiència i efectivitat.*
- ✓ *Increment de la presentació de propostes i del nombre d'ajuts concedits.*

2.3. Explorar partenariats estratègics per reforçar i ampliar l'estructura administrativa de suport i gestió de la recerca.

En l'ampliació i reforç dels serveis de suport i gestió de la recerca hi pot jugar un paper important els partenariats amb organitzacions que en aquesta àrea de treball tinguin les funcions i l'equip ben desenvolupats, per utilitzar les economies d'escala i obtenir els serveis a un preu reduït. Una major capacitat de captació d'ajuts, de buscar patrocinis, de comercialitzar la transferència i la consultoria, i de gestionar els recursos, etc., portarà a un creixement del finançament per fer recerca.

Els partenariats són necessaris també per aconseguir o finançar incentius. Per exemple, per reduir la docència dels professors investigadors cal un acord amb la universitat i un finançament per pagar els substituïts, i cal trobar fórmules per aconseguir els fons -sigui amb diners dels ajuts de recerca, amb pressupost propi de l'Institut o amb suport de la Universitat.

En els propers anys s'exploraran partenariats amb:

- La UdG, per compartir personal tècnic i gaudir d'avantatges de:
 - L'OITT i el Campus de Patrimoni.
 - Relacions amb l'AQU i AGAUR.
 - Programa de beques de recerca per a estudiants.
 - Acords per reduir hores de docència dels investigadors i finançar-les.
- L'ICAC i l'IPHES (també centres CERCA), per estudiar l'interès i viabilitat de mancomunar el servei de gestió i suport a la recerca. (D'aquesta manera es podria reunir fins a 23 persones, ja que l'equip de l'ICAC està format per 1 administrador i 9 persones, el de l'IPHES d'1 gerent i 9 persones més i el de l'ICRPC per 1 gerent i 2 persones). Malgrat que un programa SUMA no es va desplegar, algunes idees segueixen sent vàlides i es podrien tirar endavant.

Resultats clau:

- ✓ *Major accés a personal, serveis i avantatges de la UdG.*
- ✓ *Disponibilitat de personal especialitzat en funcions que actualment l'Institut no té prou cobertes (per exemple recursos humans, o gestor de TIC i AV), amb una àrea de gestió i suport a la recerca potent i centralitzada per als tres centres CERCA d'humanitats.*

CONEIXEMENT PER A L'ACCIÓ I LES POLÍTIQUES PÚBLIQUES

Objectiu estratègic:

3 Desenvolupar una acció de transferència forta que porti coneixement en suport a l'acció i les polítiques de patrimoni de l'administració catalana i d'altres agents, mitjançant serveis especialitzats i eines per a la presa de decisions.

El document *Catalunya 2022. Reset. Crida per reactivar el país* (Departament de la Presidència, Generalitat de Catalunya, 2021) aposta per un país de ciència i dades, en que les decisions al voltant de les polítiques públiques es construeixin a partir de coneixements científics i evidència empírica, on es treballi amb sistemes de dades obertes, territorialitzades, segmentades i actualitzades per acompanyar la presa de decisions. Proposa estendre repositoris per a la publicació i anàlisi de dades públiques i de recerca, fomentant la ciència oberta.

En l'àmbit del patrimoni cultural, l'Institut ja proveeix un servei a l'administració a través de l'OPPCC, aportant dades i informes sobre els públics del patrimoni i un informe anual sobre l'estat dels museus del país i de l'actuació del conjunt d'administracions de Catalunya al respecte. A més, els investigadors també realitzen projectes de transferència per encàrrec. Tanmateix, no hi ha dubte que, en aquest context d'avançar cap a unes polítiques públiques basades en l'evidència, pot fer un paper molt més estratègic per a la Generalitat (per al Departament de Cultura: DG de Patrimoni, Servei de Museus, ACdPC i CRBMC i per altres departaments que intervenen sobre el patrimoni).

En els propers anys l'Institut incrementarà, reforçarà i aprofundirà els lligams amb els departaments de la Generalitat (el Dept. de Cultura i el Dept. de Recerca i Universitats) que formen part del Patronat), i explorarà una major relació amb el Dept. de Polítiques Digitals i Territori, amb el Dept. d'Acció Climàtica, Alimentació i Agenda. amb el Dept. de Justícia, i altres), per diversificar les col·laboracions i convenis, i impulsar nous serveis i projectes que permetin la creació i utilització de dades i de coneixement per ajudar l'administració, en benefici de tot el sector. L'ICRPC, com a institució altament especialitzada, es vol constituir en el principal proveïdor de serveis d'informació i de recerca aplicada orientada a les polítiques i l'acció pública sobre el patrimoni cultural.

L'Institut vol contribuir a millorar les polítiques públiques de protecció i gestió del patrimoni, en un context actual que és nou i complex, perquè s'han de coordinar amb les polítiques mediambientals, turístiques o educatives, i entre els diferents nivells d'administració. Posarà en valor, per tant, la seva capacitat de treball transversal entre sectors i de mediació entre diferents administracions i agents, molt necessaris per desplegar el potencial instrumental del patrimoni com a recurs per al desenvolupament social i econòmic sostenible, i així donar resposta a reptes socials i culturals que té el país.

Objectius específics:

- 3.1. Desenvolupar serveis i productes d'informació per a les polítiques i la presa de decisions de l'administració catalana, ampliant el que ja es fa amb l'OPPCC.
- 3.2. Estructurar una cartera de serveis de recerca, adreçada a organitzacions tant públiques com privades.
- 3.3. Crear un repositori digital per donar accés obert als resultats de la recerca.

3.1. Desenvolupar serveis i productes d'informació per a les polítiques i la presa de decisions de l'administració catalana, ampliant el que ja es fa amb l'OPPCC.

És objectiu de l'Institut aportar evidència per a la presa de decisions i per millorar la qualitat de la gestió pública en resposta als reptes del país, mitjançant una estratègia que integri experteses i coneixements de diferents sectors per poder abordar la complexitat de la gestió integral del patrimoni. Amb aquesta capacitat podrà posicionar-se com a òrgan especialitzat de confiança de l'administració catalana, i assumir un paper estratègic per cobrir una expertesa que aquesta no té.

L'OPPCC és un projecte clau que ja avança aquest objectiu, i caldrà consolidar-lo, reforçant la seva capacitat pròpia, però també la col·laborativa com a espai de participació d'altres administracions i organitzacions que puguin aportar dades, generar coneixement, contribuir a crear eines (utilitzant la tecnologia) i a transferir la informació recopilada als agents que gestionen el patrimoni.

En els propers anys:

- L'OPPCC continuarà prestant el seu treball al Servei de Museus i Protecció, en el marc de l'encomana anual, per a:
 - Aprofundir en la tasca de recompte de visitants dels museus i equipaments culturals catalans i elaboració d'informes (sobre participació als museus i seguiment de l'impacte de la pandèmia), incorporant ara la gestió del Baròmetre Social dels Museus.
 - Proposar l'ampliació de l'abast de la recollida d'indicadors de gestió i dels recursos dels equipaments patrimonials, amb la idea d'ajudar al Servei de Museus a superar les deficiències actuals de la informació que recull el Registre de Museus.
 - Prosseguir el treball de coordinació i col·laboració amb altres administracions, observatoris i grups que recullen dades dels museus i equipaments patrimonials, les analitzen o les utilitzen, per connectar o recollir el coneixement que es genera al país.
 - Facilitar i acompanyar per a que els museus i equipaments patrimonials utilitzin les dades pròpies i nacionals per tal de comprendre millor els seus públics, ampliar-los, i augmentar la seva rellevància.
- Buscar establir un contracte programa amb el Departament de Cultura de la Generalitat que defineixi eixos de treball i serveis plurianuals per als organismes que l'integren (DG Patrimoni Cultural+Servei de Museus, ACdPC+CRBMC), i per desenvolupar projectes i assessora-ments en necessitats clau i amb una visió global de país. Amb dotació per a personal tècnic. Possibles projectes:
 - Recerca orientada a la definició d'estratègies d'interpretació i creació de relats sobre el patrimoni català.
 - Aportació de metodologia per a la realització d'inventaris i de catàlegs que defineixen, documenten i protegeixen els patrimonis. Amb capacitats geospacials, accés obert i ús d'estàndards d'informació adoptats internacionalment. Que permeten compartir informació entre agències de patrimoni i d'altres sectors, i fer cerques potents.
 - Mediació per establir una base comuna de catalogació integral del patrimoni a Catalunya.
- Establir aliances i convenis amb altres departaments i organismes de la Generalitat per a definir nous serveis de recerca i sistemes d'informació que cobreixin necessitats concretes, i per ajudar a desenvolupar estratègia i política a llarg termini.
- Per poder oferir uns serveis més complets i interdisciplinaris s'establiran col·laboracions estables amb altres grups i centres de recerca de l'àmbit català.

- Sota l'impuls de la Generalitat es promourà la participació i la coordinació d'altres administracions amb competències en patrimoni cultural, universitats o entitats. Amb atenció a reunir o enllaçar dades disperses, i promoure estàndards d'informació compartits.
- Amb els resultats de les recerques es farà una tasca de normalització, amb un treball de definició de models, estàndards, processos i protocols per a la gestió pública del patrimoni. En la línia del que l'OPPCC ja ha fet amb el model de recompte de visitants dels museus i equipaments patrimonials catalans.

Resultats clau:

- ✓ *Ampliació del nombre de serveis regulars a l'administració i de projectes de gran escala, amb el finançament per desenvolupar-los.*
- ✓ *Noves eines conceptuals i metodològiques per facilitar la presa de decisions en la gestió i conservació sostenible del patrimoni cultural i del territori.*
- ✓ *Major concertació i coordinació en la recollida de dades i el seu accés dins i fora el sector.*

3.2. Estructurar una cartera de serveis de recerca, adreçada a organitzacions tant públiques com privades.

Amb l'experiència acumulada en aquest camp, l'Institut pot fer un pas més. En el marc dels seus programes de recerca s'esforçarà per actuar com a motor I+D del sector del patrimoni, oferint serveis especialitzats que inclouran tant recerca a mida com productes estandaritzats a partir de les eines o metodologies que creï i de les dades que reculli regularment (de públics i altres). S'adreçarà a tot tipus d'organitzacions, públiques i privades, de qualsevol mida, que gestionen o intervenen sobre el patrimoni. Amb un plantejament integral i col·laboratiu, buscarà oferir l'expertesa dels investigadors propis i adscrits, i també de consultors associats, creant una xarxa d'especialistes de tot el país i una capacitat col·lectiva que no té ningú més.

L'activitat de transferència diversificada contribuirà recerca aplicada a projectes diversos de la cadena de valor del patrimoni. Incidirà en la qualitat de la conservació i la gestió del patrimoni català, i en les polítiques i plans de desenvolupament cultural, turístic i econòmic de territoris i municipis.

Per estructurar la cartera de serveis de suport i assessorament al sector, caldrà:

- Determinar àmbits d'expertesa, partint dels existents: processos de salvaguarda i destrucció; patrimoni i turisme; públics i impacte social del patrimoni; història de l'art; història i memòria.
- Determinar els tipus d'assessoraments i projectes possibles de transferència i innovació, com podrien ser (a estudiar i determinar):
 - Anàlisi, estratègia i avaluació (de públics, de l'impacte social, de projectes de patrimonialització i museístics, etc.).
 - Recerca participativa i comunitària.
 - Mediació entre grups d'interès, per consensuar i reconciliar interessos en conflicte.
 - Catalogació dels fons dels museus.
 - Estudis històrics d'obres d'art (mitjançant conveni de col·laboració amb el CRBMC).
 - Avaluació i redacció de la significança patrimonial de llocs històrics o col·leccions (*Statements of Significance*).
 - Estudis d'impacte per a projectes de desenvolupament (*Heritage Impact Assessments*).
 - Formació especialitzada, en aplicació de noves metodologies (online i presencial).
 - Esdeveniments tipus *hackatò* per a la resolució de problemes actuals.

- Gradualment es construirà equip per a la cartera de serveis, concebut com una xarxa d'investigadors i consultors, distribuïts en el territori que permetran aportar coneixements altament especialitzats, i alhora expertesa i contactes locals, a més d'una diversitat de contextos de treball (turisme, ajuntaments, tipus de patrimoni, tipus d'institucions patrimonials, sector privat, tercer sector, etc). Explorar la possibilitat d'incorporar també algun consultor internacional, per aportar perspectives i projecció globals.
- L'Institut estructurarà la cartera de serveis, la definició i implementació d'una estratègia específica de transferència, i a desenvolupar una activitat proactiva de comercialització establint contactes i preparant propostes.
- S'exploraran aliances amb museus i centres patrimonials de tot el país, per realitzar projectes de transferència que arriben directament als ciutadans. En la línia de l'exposició "Museu en perill! Salvaguarda i endreça de l'art català durant la guerra civil" al MNAC, de la col·laboració amb el Bisbat d'Urgell pel que fa al seu patrimoni, del comissariat de l'exposició "Falsos verdaters. L'art de l'engany" al Museu d'Art de Girona, i de la publicació "L'art de l'època moderna a Andorra. Segles XVI-XVIII" en col·laboració amb el govern d'Andorra.

Resultats clau:

- ✓ *Obtenció de projectes de transferència grans amb alt valor econòmic.*
- ✓ *Desenvolupament de projectes de transferència amb bon impacte i visibilitat.*
- ✓ *Oferta àmplia, possible gràcies a un equip que reuneix experteses d'investigadors d'universitats, de centres d'estudi i independents d'arreu del territori.*
- ✓ *Una estratègia específica, i un coordinador per implementar-la.*
- ✓ *Increment substancial dels ingressos propis de l'Institut.*
- ✓ *Vincles estrets amb un nombre de museus, amb un treball de continuïtat.*

3.3. Crear un repositori digital per donar accés obert als resultats de la recerca.

En el període del pla l'Institut adoptarà una política de ciència oberta i farà accessibles tots els resultats de la recerca de forma lliure. Com a projecte clau, en aquest sentit, posarà les bases d'un repositori digital que doni accés als resultats de recerca, per compatir-les amb altres centres i agents. S'assegurarà que estiguin alineades amb els principis FAIR (*findable, accessible, interoperable and reusable*), és a dir trobables, accessibles, reutilitzables i interoperables amb altres repositoris catalans, europeus i d'arreu del món.

En els propers anys es treballarà per:

- Redactar i aprovar una política de dades obertes.
- Trobar finançament per desenvolupar i consolidar les bases de dades ja iniciades.
- Planificar la posada en marxa del repositori institucional Open Access de l'Institut. Determinar els objectius, la infraestructura tecnològica, els recursos personals i econòmics necessaris, i l'arquitectura d'informació.

Resultats clau:

- ✓ *Bases de dades sobre Destrucció, salvament i mobilitat de l'art durant la guerra civil; Art en perill a Catalunya, desenvolupades, obertes i accessibles a investigadors i interessats.*
- ✓ *Completat el traspàs de dades de l'Institut al Portal de Recerca de Catalunya (CSUC).*
- ✓ *Bases de dades incorporades al Dataverse Cat (repositori de dades de recerca) impulsat pel CSUC i el Barcelona Supercomputing Center.*
- ✓ *Dades anuals del recompte de públic de l'OPPCC, obertes i accessibles a investigadors.*

UN INSTITUT 'CATALÀ', ESPAI DE CONFLUÈNCIA

Objectiu estratègic:

4 Posicionar-se com a espai de trobada d'investigadors, professionals, estudiants i comunitats d'interès del patrimoni, de tot l'àmbit català, amb iniciatives de caràcter interuniversitari, intersectorial i de socialització, que promouen la formació, la participació, el debat i la implicació en temes d'actualitat.

L'Institut aspira a consolidar-se centre de referència en el camp de la recerca en patrimoni cultural a Catalunya, i també jugar un paper important en la reflexió i divulgació sobre patrimoni. En aquest sentit, es proposa desenvolupar una acció veritablement 'nacional' i una implicació dels grups d'interès del patrimoni, bastint una col·laboració àmplia amb les institucions i els professionals del sector, donant suport a crear capacitats de recerca o de pràctica de gestió, i aportant una veu que té un impacte en la societat catalana.

En els propers anys, buscarà posicionar-se i millorar la seva imatge 'nacional' amb una acció en diversos fronts:

- Comunicarà la seva identitat i activitat de forma més intensa i efectiva, per tal de ser percebut com una institució singular i imprescindible per al país i un recurs al servei del sector.
- Implicarà els investigadors i professionals amb esdeveniments que actuïn com a espais de trobada, d'intercanvi d'idees i de formació.
- Buscarà la forma de crear i posar en marxa un programa de foment de la recerca en patrimoni a Catalunya, competitiu i sota l'impuls i finançament de la Generalitat, per estimular la recerca de qualitat en patrimoni al país.
- Farà arribar la seva expertesa, recerca i treball al públic, utilitzant les formes de divulgació tradicionals i obrint-ne vies noves, i explicant els impactes socials positius del seu treball.

L'Institut ja ha iniciat aquest camí amb algunes iniciatives, entre les que destaca el treball de l'OPPCC, que és referent en el sector dels museus pels seus informes i jornades de seguiment i reflexió sobre temes d'actualitat. Es tracta de construir sobre aquesta base, aprofundir-la i ampliar-la a tots els àmbits d'activitat i recerca.

Objectius específics:

4.1. Explorar amb el Departament de Cultura de la Generalitat la manera d'impulsar una estratègia i un programa de foment de la recerca en patrimoni, d'àmbit nacional.

4.2. Comunicativament posicionar l'Institut com un espai de confluència que treballa amb la globalitat del patrimoni.

4.3. Organitzar activitats d'alt valor per als professionals del sector, formatives, de trobada i debat, per crear comunitat i oportunitats de relació.

4.4. Continuar la tasca de socialització, per acostar la recerca al públic i defensar la seva rellevància social, participant en el debat públic i col·laborant amb els mitjans.

4.1. Explorar amb el Departament de Cultura de la Generalitat la manera d'impulsar una estratègia i un programa de foment de la recerca en patrimoni, d'àmbit nacional.

L'Institut defensarà davant la Generalitat la necessitat de promoure la recerca de qualitat en patrimoni cultural a Catalunya, amb una estratègia que marqui prioritats a partir de les necessitats i reptes del país i les oportunitats existents en l'entorn, que es concretaria amb un programa de foment, dotat amb un finançament específic, que s'afegiria a les opcions de finançament existents.

Aquest programa estaria finançat i avalat per la Generalitat, amb el suport de Cultura, Medi Ambient, Turisme i Educació, i idealment també de les universitats catalanes. L'Institut, com a partner de la Generalitat, jugaria un paper clau en definir l'estratègia, la priorització de línies preferents, i la selecció de grups per a realitzar recerques específiques.

El programa seria competitiu, escollint els grups per la seva qualitat. Tindria com a objectiu enfortir la recerca pel que fa a la conservació i gestió sostenible del patrimoni (per poder desenvolupar pautes, criteris, protocols) així com pel que fa a la interrelació entre les polítiques de patrimoni i les d'altres sectors on aquest incideix (paisatge, turisme, educació, etc.) en el context català.

Aquest programa s'alinearia amb els principis actuals de la recerca en patrimoni cultural i per tant estimularia les col·laboracions intersectorials dins el sector, i promouria les accions i iniciatives que afavoreixen la participació de la societat (les comunitats d'interès del patrimoni) en la recerca, en els processos de patrimonialització i la presa de decisions que afecten el futur del patrimoni.

Resultats clau:

- ✓ *Prioritats clares sobre les necessitats i els reptes del país pel que fa a la recerca de patrimoni, per enfocar esforços.*
- ✓ *Empenta de finançament per als programes de recerca i les col·laboracions científiques.*
- ✓ *Impacte positiu de la recerca en la pràctica de la gestió del patrimoni i en el treball transversal entre sectors.*

4.2. Comunicativament posicionar l'Institut com un espai de confluència que treballa amb la globalitat del patrimoni.

L'Institut ja és ben conegut dins el sector del patrimoni català, i s'associa a una recerca i a un treball de qualitat. Tanmateix, les consultes del procés de planificació estratègica han identificat forteses i febleses de la seva imatge que caldrà treballar comunicativament. I sobretot, caldrà establir amb força les idees del nou marc estratègic que el redefeixen i que l'alineen amb el nou context de les polítiques de patrimoni i les tendències de recerca internacionals.

En els propers anys, es farà un esforç per demostrar i comunicar que l'ICRPC:

- És una institució d'abast nacional, amb un arrelament natural a Girona i les seves comarques, però que treballa amb visió de país.
- És una institució independent de criteri i llibertat d'acció, que treballa al costat i al servei de l'administració catalana, però sense influència política.
- És l'únic centre dedicat al patrimoni cultural amb mirada holística i interdisciplinària, i això el fa singular i diferent d'altres que treballen des d'una perspectiva disciplinar concreta.
- És un espai de trobada i de confluència d'investigadors i institucions que fan recerca sobre el patrimoni cultural, i de comunitats d'interès que poden aprendre i aplicar els resultats.
- És una institució amb una orientació d'impacte social, i per això implica a un ventall ampli d'actors en els seus projectes de recerca.

Canviar les percepcions per assentar clarament la seva naturalesa i nova singularitat a través d'una acció i d'una comunicació adequades, és d'esperar que tingui efectes positius no només en el posicionament científic i sectorial, sinó també en el seu finançament i sostenibilitat a llarg termini.

Entre les accions a emprendre per aconseguir-ho, es proposa:

- Fer un esforç de comunicació de marca per assentar el seu posicionament en tot el sector del patrimoni i en l'àmbit acadèmic. Aquesta comunicació acompanyarà tots els esforços d'establir col·laboracions, partenariats, captació de talent i finançament.
- Revisar a fons i posar al dia el lloc web de l'Institut. Desenvolupar continguts per visibilitzar clarament la dimensió nacional, les col·laboracions, els partenariats estratègics i la interdisciplinarietat. Ha d'explicar de forma efectiva el paper de l'Institut per al país, en la seva trajectòria, en el present i el que tindrà en el futur.
- Dotar-se dels sistemes per mantenir actives i al dia les xarxes socials, el bloc Badiu, i un butlletí d'informació, de manera que reforcin el posicionament, destaquin les activitats que més hi contribueixen, i posin en valor les connexions i les col·laboracions. Buscar la subscripció/seguiment de tot el sector.

Resultats clau:

- ✓ *Imatge d'un Institut que s'esforça per aportar coneixement i solucions als reptes del patrimoni i de la societat catalana.*
- ✓ *Reconeixement del valor de reunir investigadors amb coneixements diversos per abordar el patrimoni de forma interdisciplinària, i d'actuar com a plataforma per connectar investigadors entre ells i amb els responsables polítics.*
- ✓ *És l'interlocutor de referència ("el primer que ve al cap per anar-hi a parlar") per a les iniciatives en patrimoni cultural, de l'àmbit públic o privat.*

4.3. Organitzar activitats d'alt valor per als investigadors i professionals del sector, de trobada, debat i formació, per crear comunitat i oportunitats de relació.

Mitjançant l'organització d'activitats i esdeveniments adreçats a investigadors catalans i internacionals, i als professionals del sector, en col·laboració amb altres universitats i institucions, l'ICRPC jugarà un paper clau en construir una comunitat dinàmica i diversa de pràctica, de formació i de recerca a Catalunya.

- Organitzar jornades professionals que aprofundeixin en temes clau per al sector, o aportin nous coneixement sobre tendències i reflexió sobre l'actualitat. A més de les Jornades de Públics de l'OPPCC, es recuperaran les Jornades de Recerca que es feien abans.
- Trobada-col·loqui anual com a plataforma per a la recerca dels investigadors catalans de diferents disciplines, sèniors i júnors, obert a estudiants graduats, amb ponents internacionals, per tractar metodologies, plantejaments, teories, i nous enfoc de recerca.
- Desenvolupar continguts i recursos digitals al lloc web de coneixements, eines i metodologies punteres, de desenvolupament propi o extern, nacional i internacional. Donar també accés al repositori digital institucional amb els resultats de les recerques.
- Promoure serveis de formació avançada i d'actualitat, presencials i online, per implicar els professionals d'arreu del territori i els estudiants de totes les universitats catalanes, ampliant

l'oferta existent de l'àmbit UdG (Màster en Patrimoni Cultural i Natural i Postgrau de direcció estratègica de Museus). Amb aportacions i projecció internacionals. Opcions poden ser:

- Una escola d'estiu, sobre temes d'actualitat i experteses de l'Institut.
- Una oferta de cursos en línia, inspirats en casos i metodologies innovadores.
- Pràctiques per a estudiants de màster de qualsevol universitat, en projectes de transferència, o de recerca que pugui tenir continuïtat en una tesi.
- Tallers de casos (per a estudiants del Màster de Patrimoni Cultural i Natural de la UdG).

Resultats clau:

- ✓ *Dues Jornades organitzades anualment: la de Públics de l'OPPCC i una de Recerca ICRPC.*
- ✓ *Creació de relacions i ambient favorable a les col·laboracions de recerca.*
- ✓ *Estudiants i professionals formats en noves competències i metodologies clau per abordar els reptes actuals del patrimoni.*
- ✓ *Més investigadors de diferents universitats interessats a adscriure's, més professionals interessats a col·laborar, o fer encàrrecs, i més estudiants interessats en formar-se com a investigadors a l'Institut.*

4.4. Continuar la tasca de socialització, per acostar la recerca al públic i defensar la seva rellevància social, participant en el debat públic i col·laborant amb els mitjans.

Cada cop més, s'espera que la recerca arribi al públic i demostrï impacte social. L'Institut seguirà treballant per divulgar els resultats del seu treball, i per mostrar com contribueix positivament als reptes de la nostra societat. Posar això de relleu ajudarà a que la feina de l'Institut es valori més.

Augmentar la visibilitat de totes les activitats de recerca i dels seus resultats ajudarà, també, a incrementar les possibilitats de col·laboracions i contractes. És important que els grups d'interès extern (l'administració, les universitats, les institucions patrimonials i organitzacions de recerca, a més del públic) siguin conscients de la recerca que fa l'Institut per assolir la seva visió de ser centre de referència a Catalunya.

Entre les accions a emprendre per aconseguir-ho:

- Continuar i incrementar les activitats de divulgació: conferències, publicacions, exposicions, documentals.
- Obrir relacions amb els mitjans, per a interessar i implicar el gran públic amb la recerca.
- Participació dels investigadors de l'Institut en debats públics.
- Utilitzar els mitjans digitals (Youtube o altres) per donar accés a continguts: resultats de recerca, trobades acadèmiques i professionals, actes socials.
- Implicar els públics amb metodologies participatives, de co-creació i ciència ciutadana.

Resultats clau:

- ✓ *El lloc web de l'Institut és aparador i porta d'accés a molts continguts de recerca.*
- ✓ *Millor ús de les comunicacions online i les xarxes socials per compartir novetats de recerca i arribar a nous públics.*
- ✓ *Es comunica de forma clara la rellevància social de les recerques.*

UNA ORGANITZACIÓ SOSTENIBLE

Objectiu estratègic:

5 Consolidar l'Institut com a centre CERCA i referent català, i la seva sostenibilitat, incrementant el finançament, la cooperació institucional amb els patrons, i amb una estructura de gestió efectiva i cohesionada.

Per el període 2022-25, l'Institut té el repte principal de superar la propera avaluació científica externa amb bona nota per mantenir el seu estatus CERCA com a centre de recerca d'excel·lència de la Generalitat, i aquesta és, per tant, una primera condició fonamental de sostenibilitat. Tota l'estratègia està orientada a satisfer les recomanacions de l'anterior avaluació, i en aquest sentit es pot afirmar que en aquest objectiu hi conflueixen tots els altres.

El repte de la sostenibilitat requereix tres dimensions que interactuen entre elles: el lideratge intel·lectual i científic, el valor social, i els recursos. Els dos primers, abordats en apartats anteriors, aporten el sentit i la rellevància que fan l'Institut atractiu i mereixedor de suport, i creen un context que facilita i reabilita els esforços de l'Institut per augmentar el finançament, per a la recerca i per al seu funcionament. Pel que fa als recursos, l'Institut ha aconseguit en els darrers anys doblar el seu finançament, principalment gràcies a l'increment de l'aportació del Departament de Cultura per a serveis i projectes de transferència, però també gràcies a l'obtenció d'un projecte europeu. És essencial que continuï treballant per incrementar i diversificar el finançament extern: del govern català, obtenint col·laboracions i convenis amb altres departaments, dels programes de finançament competitiu, principalment europeus, i també mitjançant serveis de consultoria de recerca aplicada.

Alhora, per garantir l'estabilitat de l'Institut en el sistema CERCA, i la seva sostenibilitat a llarg termini en les tres dimensions, es necessari també assegurar una estructura organitzativa adequada, un lideratge fort, i un equip ben cohesionat. Més encara quan l'Institut s'ha de preparar per a la successió de la direcció actual, i s'ha d'adaptar a un creixement basat en un plantejament de treball col·laboratiu, de funcionament en xarxa.

En els propers anys, per crear les condicions de sostenibilitat, l'Institut posarà especial esforç en: incrementar de forma significativa els recursos econòmics per a la recerca d'alt nivell, mitjançant l'obtenció d'ajuts de finançament competitiu, principalment europeu; en assegurar que el lideratge i l'estructura organitzativa i de gestió està ben definida i és efectiva per mantenir la cohesió i crear un bon clima de treball i de recerca; i en implicar els patrons per augmentar suport i recursos al desenvolupament i creixement de l'Institut.

Objectius específics:

- 5.1. Incrementar el nombre de propostes que es presenten a convocatòries de finançament competitiu.
- 5.2. Redefinir l'estructura de gestió, per mantenir l'organització cohesionada i centrada en avançar objectius, i garantir una bona successió de la direcció.
- 5.3. Reforçar la implicació dels patrons per ampliar els recursos.

5.1. Incrementar el nombre de propostes que es presenten a convocatòries de finançament competitiu.

La capacitat d'obtenir finançament competitiu amb grans projectes que permetin avançar significativament el posicionament de l'Institut com a centre de referència en el marc dels seus quatre grans temes o programes de recerca, és una de les condicions principals per mantenir-se en el sistema CERCA. En un context on el finançament basal de l'Institut per part de la Generalitat ha estat i seguirà essent limitat, cal treballar al màxim les oportunitats de finançament extern, i molt especialment les de finançament europeu.

El programa marc europeu *Horizon Europe for Research and Innovation* per al període 2021-27 dona més importància que mai als sectors cultural i creatius. Estem a l'inici del període i és una oportunitat que no es pot perdre. El clúster d'activitats "*Culture, Creativity, and Inclusive Society*", es centra en la governança democràtica, el patrimoni cultural (per contribuir a la seva protecció i accessibilitat i per promoure una implicació més gran del públic) i l'economia creativa, així com en les transformacions econòmiques i socials. El programa té un pressupost gran i finança projectes complexos, per aprendre'n serà bo començar participant en projectes liderats per altres.

Els fons *Next Generation EU*, per altra banda, de caràcter extraordinari per lluitar contra la crisi del Covid, i orientats a fer una transició cap a una societat més digital, més verda i més equilibrada socialment i territorialment, obre més oportunitats per a l'àmbit cultural i el patrimoni. Entre les polítiques que promou, hi ha connexions clares amb temes de l'Institut: la lluita contra la despoblació del territori i la rehabilitació sostenible d'edificis, la modernització i digitalització d'organitzacions, un model turístic sostenible, ciència i la innovació, educació i coneixement, digitalització i impuls dels grans serveis culturals. Es preveu una eclosió de convocatòries el 2022.

Cal estar atent, per tant, a les convocatòries que surtin d'aquests dos programes, i també del que pugui sortir de les convocatòries del *JPI Cultural Heritage and Global Change*, on l'Estat espanyol és membre. Invertir molts més esforços i recursos dels que s'han posat fins ara, gràcies a un reforç de la capacitat i a un plantejament col·laboratiu (abordats en els objectius estratègics 1 i 2), que han de permetre superar les dificultats que fins ara ha patit l'Institut per obtenir-los -limitat per la seva dimensió massa reduïda. Un projecte europeu transfronterer (*LIVHES: Living heritage for sustainable development*, del programa Interreg SUDOE) que l'Institut ha obtingut el darrer any, demostra que la persistència i la col·laboració donen fruits.

Organitzativament, la capacitat de planificar, pressupostar i gestionar de forma efectiva i ràpida és clau per aprofitar les oportunitats, resoldre contingències i portar els projectes a bon port. Les diverses mesures de l'objectiu 2.2.-*Reforçar l'equip i l'organització per augmentar la productivitat i eficiència de la gestió i suport a la recerca*, han de permetre realitzar una cerca continuada de possibles ajuts, presentar moltes més propostes cada any del que ha fet fins ara, i assegurar un treball acurat i efectiu tant en l'elaboració de les propostes com en la seva gestió posterior.

En els propers anys, l'Institut, continuarà presentant propostes a ajuts d'àmbit català, però farà un esforç especial per aprofitar les oportunitats del finançament estatal i europeu per a la recerca, per a la socialització i per a la contractació de personal investigador.

- De l'àmbit català i estatal:
 - Continuarà fent el seguiment i presentant-se a les principals convocatòries competitives públiques on ja ha obtingut bons resultats i pot liderar projectes: ajuts SGR (Grups de Recerca), ajuts ministerials I+D.

- Mantindrà i incrementarà la presentació de propostes a les convocatòries de l'àmbit català on ja s'ha aconseguit finançament anteriorment: Convocatòries d'ajuts de la UdG, l'AGAUR, el Memorial Democràtic, l'Institut Internacional Català per la Pau.
- Explorarà la participació en altres ajuts públics i també privats competitius a nivell estatal.
- De l'àmbit europeu:
 - El finançament transfronterer (modalitats d'Interreg, Euroregió, etc), construït sobre l'experiència recent.
 - Buscarà activament incorporar-se en un consorci del programa Horizon Europe, com a soci, a partir de desplegament de xarxes i contactes per programes i línies de recerca.
 - Explorarà les possibilitats dels fons Next Generation (NGEU).
 - Procurarà atraure talent que pugui obtenir un ajut de la European Research Council.
 - Buscarà aportar expertesa a institucions que optin a Fons Europeus de Desenvolupament Regional (FEDER) i al programa LIFE (de clima i medi ambient).
- Per a l'atracció de nous investigadors (predoctorals, postdoctorals i més avançats), continuarà identificant i presentant candidats a les convocatòries competitives nacionals i internacionals:
 - Programes Beatriu de Pinós, Juan de la Cierva, Ramón y Cajal.
 - Programa i accions Marie Skłodowska-Curie.
 - Erasmus X (per a personal en pràctiques i intercanvi d'investigadors).
 - Starting Grants, Consolidator Grants, Advanced Grants, Proof of Concept Grants (ERC).
- Per a projectes de socialització i activació del patrimoni cultural, demanarà ajuts a:
 - Convocatòries AGAUR, Fundació Catalunya La Pedrera (CAT), ajuts FECYT (ES), Creative Europe, Science for Science, Europe for Citizens Programme (UE).

Alhora, seguirà buscant incrementar la visibilitat, la projecció i les connexions internacionals de l'Institut, intensificant el networking, amb la intenció d'afavorir les col·laboracions internacionals que condueixin a possibles projectes competitius i publicacions d'alt impacte. començant per participar en propostes competitives impulsades per altres, per arribar després a liderar-ne de pròpies.

- Promoure les estades a l'estranger dels investigadors de l'Institut (per exemple a l'ICCROM a Roma, que disposa d'ajuts per a estades d'investigació).
- Promoure l'acollida de professors visitants per a períodes concrets, que contribueixin a la vida acadèmica, presentant la seva recerca, i a establir contactes internacionals a l'equip.
- Incorporar-se en xarxes científiques internacionals existents.
- Impulsar una xarxa científica en un tema en que l'Institut es vulgui posicionar com a referent, per mantenir contactes estables i aconseguir projectes competitius.
- Buscar la presència d'investigadors de l'Institut en comitès nacionals i internacionals.

Resultats clau:

- ✓ *S'han creat xarxes i relacions que han conduït a participar o definir projectes de cooperació internacionals.*
- ✓ *Bona comprensió de com els interessos de recerca de l'Institut s'alinen amb les prioritats de recerca dels programes competitius, i de com connecten amb els dels possibles partners.*
- ✓ *L'Institut s'ha dotat d'una capacitat de sistematització i planificació internes molt acurades i efectives, per preparar les propostes.*
- ✓ *Creixement anual del finançament europeu, per acostar-se a un 20% del total del pressupost.*
- ✓ *Incorporació continuada d'investigadors contractats mitjançant convocatòries competitives.*

5.2. Redefinir l'estructura de gestió, per mantenir l'organització cohesionada i centrada en avançar objectius, i garantir una bona successió de la direcció.

Les estratègies de col·laboració són centrals en tots els objectius del pla estratègic. Per augmentar la massa crítica d'investigadors, la idea és crear una comunitat de recerca formada per un conglomerat d'investigadors propis i adscrits, procedents de la UdG i d'altres universitats. Per als serveis de transferència i consultoria, la idea és crear una xarxa d'investigadors i consultors d'arreu del territori. Per augmentar recursos, la idea és compartir costos o competències, de serveis o personal, amb altres organitzacions.

L'Institut és una organització petita que funcionarà com una organització en xarxa, amb grups d'investigadors que treballen en el marc dels seus programes de recerca, de forma bastant auto-organitzada, i amb unes aliances estratègiques i convenis amb organitzacions diverses per prestar o compartir serveis. Per mantenir la cohesió interna entre grups i en els partenariats, cal reforçar i definir millor l'estructura de gestió, en la següent direcció:

- Direcció, administració i coordinació tècnica, conjuntament, asseguruen que el pla estratègic es porta a la pràctica, amb tasques clau de gestió pressupostària, control del rendiment, gestió científica i suport a la recerca, documentació de la producció científica, gestió de la transferència i dels serveis de consultoria, comunicació i relacions institucionals. La direcció és la responsable última del dia a dia del conjunt, la gerència dels processos administratius i la gestió econòmica, i la coordinació tècnica caldria reforçar-la perquè assumís responsabilitats d'anàlisi, concepció, gestió i avaluació dels programes i funcions de l'Institut.
- Direcció i coordinació científica. El director, amb l'ajuda dels coordinadors científics dels programes de recerca, impulsa trobades, debats i innovacions, propostes de recerques i peticions d'ajuts, propostes de formació, controla la qualitat, i manté les relacions amb els partners i col·laboradors més importants. Junts treballen per mantenir el focus científic, augmentar el prestigi de l'Institut, i consolidar el seu paper de centre de referència. Caldrà estudiar amb quina fórmula s'introdueix la coordinació científica de programa. Tindrà la tasca de dinamitzar la comunitat d'investigadors, definir temes, impulsar iniciatives i construir xarxa.
- La direcció pot consultar o implicar els membres del SAB per impulsar projectes estratègics o avançar en iniciatives on la seva expertesa o contactes (publicacions científiques, xarxes, organització de trobades, etc.) poden beneficiar l'Institut. També els pot reunir regularment per revisar la recerca de l'Institut.

Aquest objectiu enllaça amb els objectius 2.2. *-Reforçar l'equip i l'organització per augmentar la productivitat i eficiència de la gestió i suport a la recerca* i 2.3. *-Explorar partenariats estratègics per reforçar i ampliar l'estructura administrativa de suport i gestió de la recerca*, els quals reforcen àmbits clau de l'estructura organitzativa, actualment no prou coberts, i que són essencials per al desenvolupament de la recerca.

Per preparar l'Institut per a una bona successió de la direcció, cal consolidar una sèrie d'elements organitzatius i bones pràctiques, de manera que no es perdi efectivitat durant la transició:

- El pla estratègic aprovat, un pla d'acció amb objectius mesurables per als propers 2 o 3 anys, i un sistema per revisar regularment el progrés i assoliments.
- Un equip directiu (direcció, direcció tècnica i gerència) molt cohesionat, que treballa de forma col·legiada i comparteix responsabilitats d'avançar el pla estratègic.
- Les relacions institucionals que són clau per al nou plantejament col·laboratiu i les estratègies de cooperació estan gestionades de forma també col·legiada.

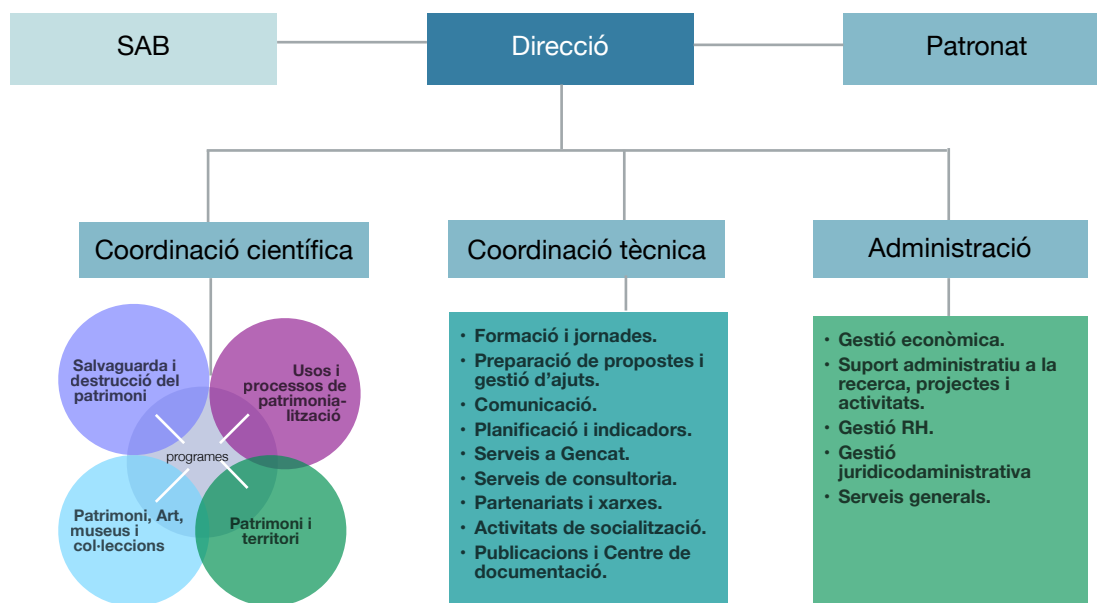
- Un manual de funcionament detallat que descriu els criteris i els processos per a la presa de decisions i els protocols de treball.

Resultats clau:

- ✓ *Les tasques i responsabilitats de l'equip de gestió s'han reorganitzat, reequilibrat, definit millor i reforçat, per adaptar-se al nou model de funcionament i abordar àmbits actualment no prou ben coberts.*
- ✓ *El lideratge de l'Institut és col·legiat, tant en els àmbits de gestió com el científic, això reforça a la direcció i assegura una millor transició en la successió.*
- ✓ *Els processos i protocols de funcionament s'han descrit i sistematitzat per a una major eficiència i eficàcia.*

Redefinició del model organitzatiu:

(Nota: el gràfic representa àrees de treball i funcions, no els llocs de treball. Els noms són indicatius. A l'inici, com que l'equip és molt petit, una persona sola pot assumir moltes funcions, però la idea seria anar creixent per especialitzar llocs de treball.)



5.3. Reforçar la implicació dels patrons per ampliar els recursos.

La creació de l'Institut l'any 2006, a l'inici de la crisi econòmica, en un context de dràstica reducció pressupostària de la recerca i les universitats, ha condicionat el finançament basal en els 15 anys de trajectòria (molt limitat si es compara amb altres centres CERCA de l'àmbit de les humanitats). Pel mateix motiu, el suport de la UdG, preocupada per no perdre més recursos, també ha estat feble.

En aquests moments, és urgent créixer per assegurar la sostenibilitat de l'Institut, i créixer sobretot en investigadors propis. Per aconseguir-ho és clau el suport dels patrons per bastir una estructura sòlida. Conjuntament, i sobre la base que l'ICRPC pot jugar un paper més estratègic de suport a la Generalitat i pot ajudar a catalitzar l'aposta de la UdG pel patrimoni, es treballarà per explorar possibilitats i obtenir compromisos d'ampliació del suport que aporten els patrons.

	DG RECERCA	DG PATRIMONI CULTURAL	UDG
<i>Actual</i>	<ul style="list-style-type: none"> ● Finançament basal. ● Suport de la Institució CERCA. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Finançament basal. ● Finançament OPPCC. ● Encàrrecs projectes. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Capital humà (professors adscrits). ● L'Institut coordina programes formatius (MA Patrimoni + Postgrau Direcció estratègica Museus).
<i>Necessitats / Oportunitats</i>	<ul style="list-style-type: none"> ● Ampliació finançament basal, principalment per créixer en investigadors propis. ● Mediació per explorar la mancomunació el servei de suport a la recerca, amb ICAC i IPHES. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Ampliar el paper estratègic de l'Institut amb la prestació d'altres serveis d'informació i encàrrecs estratègics. (Servei d'Inventaris? CRBMC? MHC?) ● Impuls d'un programa de foment de la recerca en patrimoni cultural, transversal amb altres departaments. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Reconeixement de l'Institut com a propi. ● Reconeixement de la recerca que els professors fan a l'Institut. ● Aval d'un paquet d'incentius per promoure l'adscripció de professors. ● Aliança amb el Campus de Patrimoni (per complementaritat). ● Aliances amb departaments / facultats (espai de confluència) ● Noves oportunitats formatives (Escola d'estiu?). ● Compartir personal/serveis de l'OITT. ● Oportunitats de treball i pràctiques per a estudiants.

En paral·lel s'exploraran convenis amb altres departaments de la Generalitat, com són Justícia (Memorial Democràtic), Territori (Incasòl, CIMNE, Observatori Paisatge), Educació i Empresa (Turisme), així com convenis amb altres universitats catalanes per a l'adscripció de professors i la col·laboració amb campus de transferència de patrimoni.

Si en el futur immediat es planteja la possibilitat de noves incorporacions en el Patronat, aleshores s'haurà d'estudiar la modificació dels Estatuts per fer-ho possible.

UN CENTRE QUE GENERA CANVIS EN LA SOCIETAT

Objectiu estratègic:

6 Generar una estratègia d'identificació dels impactes de la recerca de l'ICRPC amb una exhaustiva identificació del conjunt de stakeholders directes i indirectes, amb l'objectiu de generar narratives dels canvis que genera les investigacions del centre en el conjunt de la societat.

Identificació i narratives dels impactes.

L'àmbit de la recerca en Humanitats s'associa sovint amb generació de coneixement però hi manca una consciència dels impactes que genera o pot generar. És precisament en temps de qüestionament o debat del paper de les Humanitats quan pren més valor la capacitat d'identificar els impactes dels resultats de recerca en l'àmbit de les humanitats i alhora disposar d'una capacitat de generar narratives i relats dels impactes.

L'ICRPC integrarà la necessitat de crear estratègies per definir i identificar els impactes així com el conjunt de beneficiaris i usuaris. Així mateix incorpora a la dinàmica del centre la generació de narratives dels impactes de la seva recerca en la societat com una eina ferma per visibilitzar-la davant la opinió pública, les administracions o sectors turístics i econòmics

L'ICRPC assumeix com a objectiu permanent la seva evolució constant, adaptant-se a les necessitats i demandes de la societat catalana.

La suma de la missió, els principis i els valors de l'ICRPC ja assenyalen els impactes potencials de centre. Tanmateix, l'àmbit del patrimoni cultural és molt ampli i divers amb un gran ventall d'especialitats. Aquest factor és significatiu atès que l'ICRPC centra la seva activitat en un grup específic d'àmbits especialitzats que es tradueixen en diverses línies de recerca. És per tant, el conjunt de línies de recerca les que marquen i acoten els impactes de les investigacions.

Objectius específics:

- 6.1. Identificar els impactes que genera la recerca de l'ICRPC.
- 6.2. Identificar els stakeholders vinculats als impactes de la recerca de l'ICRPC.
- 6.3. Generar narratives dels impactes de la recerca de l'ICRPC.

6.1. Identificar els impactes que genera la recerca de l'ICRPC.

El pas de la recerca bàsica a la transferència del coneixement obtingut que realitza l'ICRPC suposa diferents canvis que es poden resumir en següents apartats:

- Qualitat científica del contingut d'elements vinculats a la difusió i interpretació del patrimoni cultural. Cartells i plafons interpretatius, continguts en propostes museogràfiques, continguts per a aplicacions destinades a dispositius mòbils.
- Inventari d'elements patrimonials. Implica canvis en la identificació i el coneixement del patrimoni cultural material i immaterial.
- Contribució a la redacció de legislació en patrimoni cultural material i immaterial.
- Identificació del patrimoni espoliat, destruït o salvaguardat en el marc de conflicte bèl·lics. Pot generar canvis en la devolució de patrimoni espoliat en el marc de conflictes bèl·lics com en el cas de la guerra civil espanyola. Aporta coneixement a la població del destí d'aquest patrimoni.
- Canvis en la optimització de la gestió d'equipaments culturals. Amb estudis sobre els públics del patrimoni cultural equipaments com els museus poden conèixer dades quantitatives i qualitatives dels seus públics i aplicar aquest coneixement a la seva gestió i estratègia.

6.2. Identificar els stakeholders vinculats als impactes de la recerca de l'ICRPC.

L'activitat de l'ICRPC transforma la recerca en impacte a través de diverses vies. Per una banda, de forma directa a través de les actuacions de transferència que realitza l'ICRPC. Aquestes accions requereixen del paper dels stakeholders que fan un ús directe de la recerca del centre. Per altra banda, a partir de l'ús que diversos stakeholders fan dels resultats de la recerca de l'ICRPC. Principalment aquells que assenyalen més endavant. El centre donarà continuïtat al seguiment de la traçabilitat dels impactes generats per la recerca dels seus membres.

6.3. Generar narratives dels impactes de la recerca de l'ICRPC.

A curt i mitjà termini l'ICRPC treballarà per una banda en crear narratives dels seus impactes i una exhaustiva identificació del conjunt de stakeholders directes i indirectes. Per altra banda, s'identifiquen una sèrie de contextos que han de permetre amplificar els impactes de la recerca i incrementar el nombre d'usuaris i beneficiaris dels resultats de recerca del centre.

4. ACCIONS CLAU 2022-25.

Objectiu estratègic 1: Augmentar la massa crítica investigadora atraient expertesa i construint una comunitat de recerca dinàmica i col·laborativa, al voltant de cinc programes de recerca que són interdisciplinaris, innovadors, rellevants en l'àmbit català i en el context internacional.

1. Definir l'estratègia de recerca que concreti cada programa en línies de recerca, col·laboracions i pla d'acció, amb la participació dels investigadors i del SAB.
2. Definir un equip d'investigadors amb un mínim de sis investigadors, acompanyats de tres estudiants de doctorat.
3. Assegurar la producció, en el període, d'un mínim de 6 tesis de doctorat dirigides per investigadors de l'ICRPC.
4. Establir un mínim de tres investigadors adscrits per cadascun dels 4 programes de recerca.
5. Actualització i desenvolupament de les mètriques de productivitat científica. Incorporar, entre d'altres, la producció científica dels investigadors adscrits (havent definit prèviament els criteris).

Objectiu estratègic 2: Incrementar la capacitat de l'Institut reorganitzant l'estructura administrativa i els serveis de suport, superant les barreres que limiten el creixement dels recursos econòmics i humans, mitjançant partenariats estratègics.

6. Redefinir el paper de la gerència, del tècnic de projectes (per reforçar la tasca de captació, i seguiment de projectes).
7. Articular el missatge comunicatiu i un conjunt d'incentius (fons start-up, rebaixa docent i oportunitats col·laboratives) per estimular les adscripcions d'investigadors. Obtenint els avals i els recursos necessaris.
8. Establir mètriques per mesurar el progrés en augmentar la productivitat de la gestió de la recerca, i de la productivitat científica en relació a l'esforç de suport.
9. Explorar l'interès i viabilitat de mancomunar o compartir serveis de gestió i suport a la recerca amb ICAC i IPHES.

Objectiu estratègic 3: Desenvolupar una dimensió de transferència forta orientada a donar suport a l'acció i les polítiques de patrimoni de l'administració catalana i d'altres agents, mitjançant serveis especialitzats i eines per a la presa de decisions.

10. Buscar establir un contracte programa amb el Departament de Cultura de la Generalitat que defineixi eixos de treball i serveis plurianuals per als organismes que l'integren (DG PC, ACdPC).
11. Convenis amb nous departaments del Govern de la Generalitat (Territori i Acció climàtica, per exemple).
12. Nous convenis amb el grup d'empreses públiques de la Generalitat i amb la Corporació Catalana de RTV.

13. Participar en la creació de les eines de catalogació, inventari, sistematització del patrimoni i definició dels programes per a la seva implementació.
14. Definir la cartera de serveis de consultoria i crear una xarxa d'investigadors i consultors col·laboradors per prestar els serveis.

Objectiu estratègic 4: Posicionar-se com a espai de trobada d'investigadors, professionals, estudiants i comunitats d'interès del patrimoni, de tot l'àmbit català, amb iniciatives de caràcter interuniversitari, intersectorial i de socialització, que promouen la formació, la participació, el debat i la implicació en temes d'actualitat.

15. Proposar i, si s'escau, participar, en la definició d'una estratègia de recerca en patrimoni a Catalunya i d'un programa de foment, que sigui impulsat i finançat per la Generalitat.
16. Convertir la Jornada anual de l'OPPCC i la Jornada de recerca de l'ICRPC en l'àmbit de referència de la innovació temàtica i metodològica en el camp del patrimoni
17. Obrir un espai virtual de debat que esdevingui el centre neuràlgic dels posicionaments públic en les polítiques de patrimoni i aporti la innovació que en aquest camp es produeix a nivell internacional.
18. Revisar i actualitzar el lloc web de l'Institut per explicar el nou posicionament i plantejaments marcats per aquest pla estratègic, amb el reforç d'altres eines digitals (butlletí, bloc i xarxes socials).

Objectiu estratègic 5: Consolidar l'Institut com a centre CERCA i referent català, i la seva sostenibilitat, incrementant el finançament, la cooperació institucional amb els patrons, i amb una estructura de gestió efectiva i cohesionada.

19. Realitzar un esforç intensiu de presentació de propostes a les convocatòries europees, espanyoles i catalanes, que condueixi a multiplicar l'assoliment de nous projectes competitius.
20. Incorporar-se en un consorci del programa Horizon Europe com a soci, a partir del desplegament de xarxes i contactes per programes i línies de recerca.
21. Elaborar un manual de funcionament intern per establir i descriure funcions, responsabilitats, tasques, processos i protocols, així com els criteris per a la presa de decisions.
22. Obtenir compromisos de suport per part dels patrons que permetin que l'Institut creixi, es consolidi i jugui un paper més estratègic en relació a la Generalitat i la UdG.

Objectiu estratègic 6: Generar una estratègia d'identificació dels impactes de la recerca de l'ICRPC amb una exhaustiva identificació del conjunt de stakeholders directes i indirectes, amb l'objectiu de generar narratives dels canvis que genera les investigacions del centre en el conjunt de la societat.

(a determinar)

5. INDICADORS DE SEGUIMENT I IMPACTE

Mesurar i comunicar la contribució i l'impacte del treball de l'Institut en el sector i en la societat és important per crear una percepció de rellevància de la seva existència i activitat. A més de la memòria anual, es farà el seguiment d'un conjunt de mesures que de manera simple i expressades de forma visual puguin comunicar les demandes ateses i les contribucions realitzades.

Perspectives	Indicadors
QUALITAT RECERCA I INTERNACIONA- LITZACIÓ	<ul style="list-style-type: none"> ● Núm. de publicacions científiques indexades anuals (CARHUS i altres índexs internacionals). ● Núm. de cites en els últims 5 anys. ● % de publicacions CARHUS de categoria A. ● Xarxes i plataformes científiques en les que participa l'Institut. ● Núm. de projectes de recerca en actiu durant l'any. ● Núm. de projectes amb finançament europeu o d'excel·lència. ● Núm. de projectes competitius liderats per l'Institut, en actiu. ● Núm. de projectes competitius liderats per altres on participa l'Institut, en actiu. ● Reconeixement de grup de recerca consolidat per la Generalitat. ● Núm. d'estades a l'estranger dels investigadors. ● Núm. de professors visitants. ● Núm. de participació en congressos. ● Núm. de participació en comitès científics.
CAPACITAT I SOSTENIBILITAT	<ul style="list-style-type: none"> ● Pressupost global anual. ● Contribucions dels patrons (en diner i en valor econòmic dels investigadors adscrits). ● Finançament procedent de projectes de transferència (i percentatge del total). ● Finançament procedent d'ajuts europeus (i percentatge del total) ● Finançament procedent de mecenatge (i percentatge del total) ● Núm. de propostes presentades per obtenir finançament competitiu, durant l'any. ● Projectes de transferència en actiu. ● Núm. de contractes obtinguts. ● Núm. de convenis vigents / núm. de nous convenis obtinguts durant l'any. ● Creixement de l'equip estable (investigadors / tècnics / administració / consultors). ● Núm. d'investigadors adscrits, segons universitat o centre. ● Núm. de predocs. ● Núm. de postdocs. ● Núm. d'oportunitats de suport/pràctiques per a estudiants.

ALIANÇA UDG	<ul style="list-style-type: none">● Núm. de professors adscrits treballant en projectes de recerca.● Núm. de professors adscrits treballant en projectes de transferència.● Núm. d'oportunitats ofertes als professors adscrits de relacionar-se amb l'administració o institucions de patrimoni.● Incentius oferts als professors adscrits (finançament i d'altre tipus).● Núm. d'estudiants supervisats en treballs de grau, de màster o doctorat.● Núm. de contractes per a tasques de suport obtinguts per estudiants.● Núm. d'antics alumnes contractats.
SERVEIS TRANSFERÈNCIA	<ul style="list-style-type: none">● Núm. de projectes encarregats.● Núm. de demandes d'assessorament.● Núm. de trobades o interaccions per a possibles contractes de serveis o projectes.● Núm. de publicacions relacionades amb projectes o polítiques.● Núm. d'accions influïdes per la recerca de l'Institut.● Bases de dades desenvolupades.● Eines desenvolupades per aplicar-les a la gestió i la presa de decisions.
FORMACIÓ	<ul style="list-style-type: none">● Manteniment de la presència docent a les universitats catalanes dels investigadors de l'Institut.● Increment de la direcció de tesis doctorals (al final).● Cursos, seminaris i altres activitats formatives organitzades per l'Institut.● Núm. d'assistents a les activitats formatives de l'Institut.● Núm. d'activitats formatives organitzades per altres en les que ha participat l'Institut.
SOCIALITZACIÓ	<ul style="list-style-type: none">● Núm. d'actes de presentació de resultats de la recerca.● Jornades, trobades i altres actes organitzats per l'Institut.● Núm d'assistents a esdeveniments organitzats per l'Institut.● Núm. de jornades, trobades i altres actes organitzats per altres i que han comptat amb la participació de l'Institut.● Núm. de publicacions pròpies.● Núm. de publicacions externes on ha participat l'Institut.● Núm. d'exposicions en les que ha participat l'Institut.● Núm. d'articles a la premsa.● Núm. de seguidors a les xarxes socials de l'Institut.

Annex 1: PARTICIPANTS I PROCÉS DE PLANIFICACIÓ

Equip de l'ICRPC:

Joaquim Nadal. Director.
Joan Bosch. Director tècnic i investigador.
Xavier Isern. Gerent.
Saida Palou. Investigadora.
Gemma Domènech. Investigadora.
Antonio Rojas. Tècnic de projectes i comunicació.
Susana Fernández. Administrativa.
Xavier Ulled. Tècnic OPPCC.
Antoni Laporte. Director tècnic OPPCC, consultor.
Joanquina Bobes. Consultora per OPPCC.
Francesc Miralpeix. Investigador adscrit.
Carles Gorini. Investigador adscrit.
Eduard Caballé. Investigador adscrit.
Susanna Sala. Comptable externa (Sala Consulting).

CERCA:

Lluís Rovira. Director Institució CERCA

Consell Assessor de l'ICRPC (SAB):

Sarah Brown. Professora d'Història de l'Art i directora del màster de conservació de vitralls i gestió del patrimoni de la Universitat de York.
Román Fernández Baca-Casares. Alcaide del Alcázar de Sevilla.
Pilar Garcia Cuetos. Catedràtica d'Història de l'Art de la Universitat de Oviedo.
Josefina Matamoros. Historiadora de l'Art. Catalunya Nord.
Tomislav Sola. President The Best in Heritage, consultor, Zagreb.

Investigadors d'altres universitats catalanes:

Xavier Roigé. UB. Professor titulat Departament d'Antropologia social. UB.
Imma Lorés. Catedràtica d'Història de l'Art. UdL.

Consultora per al pla estratègic:

Margarida Loran. Consultora independent.

Sobre el procés de planificació:

El procés d'elaboració del pla estratègic de l'ICRPC 2022-2025 es va iniciar el juliol de 2020 i s'ha desenvolupat en les següents fases:

1. Revisió de la informació i documentació existent, des de l'informe d'avaluació CERCA a les memòries anuals i les dades de gestió.
2. Consulta als membres de l'equip, als membres del SAB i al director de la institució CERCA. Amb entrevistes individuals i sessions de reflexió estratègica en el cas de l'equip.
3. Anàlisi de tendències i benchmarking en l'àmbit de la recerca de patrimoni cultural en l'àmbit europeu i internacional.
4. Redacció del document de pla estratègic, que ha sigut revisat per les parts consultades durant el procés.
5. Aprovació per part del Patronat de l'ICRPC.

El procés ha estat coordinat per Margarida Loran, consultora independent, que també ha realitzat les anàlisis i redactat el document del Pla estratègic. Un document esborrany ha estat revisat i validat per la direcció i membres de l'equip de l'ICRPC i de l'OPPCC. Els suggeriments i correccions s'han incorporat en aquest document final.