

Jordi Pardo

Membre de la Comissió Executiva de la Junta de Museus de Catalunya

CONSIDERACIONS SOBRE UN CANVI DELS MODELS DE GESTIÓ MUSEÍSTICA

47

Ja s'ha pogut comprovar fins on arriben els pressupostos que financen els museus i els projectes de patrimoni, tant a casa nostra com als països de la OCDE. També sabem quines són les perspectives pressupostàries per als propers anys, en un futur que a mig termini està marcat per un procés de crisi —és a dir, de canvi— de la societat industrial tradicional. Són les últimes convulsions d'un model d'economia industrial, tancada i pensada únicament per a la expansió infinita de mercats sense competència.

Ara, han aparegut nous mercats, però sobretot, nous centres de producció mundial que estant acabant d'enfonsar l'esquelet de les societats industrials. No sols està en joc la reorganització dels sectors productius, sinó també el paper de l'Estat. Vénen grans canvis que faran trontollar els hàbits i els esquemes de funcionament del món dels museus i del patrimoni, en el context de les polítiques culturals. Com en tot el que depèn de l'Administració pública i que es pretén adreçar als ciutadans, els canvis que s'hauran d'emprendre han de tenir en compte no sols la qüestió de nous dissenys i estratègies museològiques, sino quelcom més profund i que va des dels objectius que han de justificar l'existència de les institucions museístiques i que n'han de permetre l'avaluació qualitativa, el finançament i especialment, les formes d'organització que prenen.

La problemàtica actual en el desenvolupament de noves experiències en el camp del patrimoni cultural es troba condicionada principalment pels models

d'administració o gestió en què s'emmarca. Els problemes, la viabilitat dels projectes i serveis, el seu finançament, i també les dificultats per al seu desenvolupament i l'adaptació real als interessos i les necessitats del públic, poden trobar una perspectiva positiva de relançament a la revisió dels paràmetres principals de la seva concepció, plantejament i materialització. Per aquest motiu, els nous models i experiències de recuperació i difusió, impliquen, en certa manera, una reconversió molt més profunda que no es pot separar del marc organitzatiu, públic o privat, en què actuen.

La anàlisi de les experiències desenvolupades en altres entorns ens permet fer una valoració de contrast, en el qual detectem que el desenvolupament de nous models d'intervenció en el patrimoni es troba molt determinat pels factors següents:

A/ Marc legal i naturalesa de l'Administració pública que opera en el territori.

B/ Factors de cultura organitzativa de l'Administració pública amb competències en matèria de patrimoni cultural.

C/ Factors d'ordre professional: formació i reciclatge, reconeixement professional, control de qualitat en la tasca dels professionals, etc...

D/ Nivell de cultura sòcio-política respecte dels potencials reals de servei públic en el camp de patrimoni.

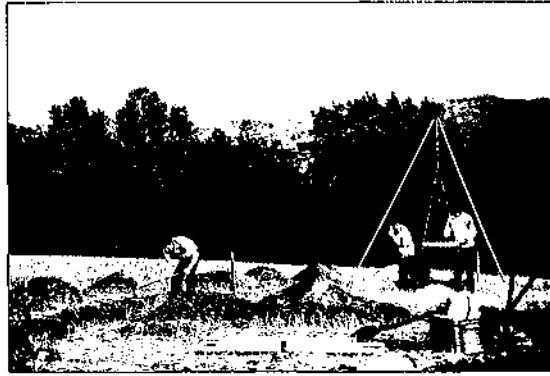
E/ Situació de marginalitat de la gestió del patrimoni, en el context de les polítiques culturals.

F/ Falta de models de referència en la perspectiva de la compactació d'una oferta i de la creació de sinèrgies.

G/ Excessiu caràcter representatiu i institucional dels projectes culturals. Poca capacitat de gestió dels potencials reals. Tendència als projectes intangibles. Al marge del caràcter formal dels nous models de gestió i intervenció en el patrimoni cultural, els processos necessaris per al seu disseny i posada en marxa requereixen una clara predisposició cap a la gestió d'un canvi. En una situació de «no sector» (l'impacte del món del patrimoni i dels museus en el PIB, a diferència d'altres països és inapreciable), sense mecanismes reals de planificació territorial, ni d'instruments eficaços de gestió de serveis públics, l'escàs impacte social en el camp del patrimoni cultural maximitza les aberracions i les disfuncions típiques del sector públic i aïlla els professionals i els



Museu de Sir John Soan (Londres). Aquest museu és un magnífic exemple del museu-col·lecció, l'esquema del qual encara és present a la realitat museística del nostre entorn



Excavacions de l'àrea d'arqueologia del Museu de Granollers a la vila romana de Can Terres (la Garriga, 1983). Els museus poden esdevenir uns grans generadors d'activitat científica i cultural

responsables polítics dels usuaris potencials. Els usuaris objectius, —una immensa minoria—, no ens serveixen com a referència per al plantejament d'un canvi en l'enfocament dels nostres projectes, d'acord amb les possibilitats reals de les operacions culturals. La valoració de la situació actual des de la perspectiva de l'anàlisi dels recursos esmerçats/ resultats obtinguts en operacions de caràcter tradicional, suggereix una lectura contundentment clara: intervenció en el patrimoni = dèficit públic.

Els projectes de serveis i programes en matèria de Patrimoni Cultural han de desenvolupar-se considerant els seus potencials de desenvolupament econòmic, redistribució de riquesa i de disseny de programes d'equilibri territorial. De la dimensió tradicional del patrimoni, carregada de valors científics, institucionals, «emblemàtics», comunitaris i simbòlics, és necessari passar a un nou estadi en què



Restes romanes a la ciutat de Caerleon (Pois de Gales). Exemple d'una intervenció en patrimoni arqueològic realitzat amb col·laboració pública i privada

s'incorporin les dimensions social i econòmica.

En el context pressupostari en què es troben les administracions públiques, intensament condicionades per la necessitat de reduir el dèficit públic i de modernitzar els seus aparells de gestió i de prestació de serveis, és del tot imprescindible introduir noves utilitats en els projectes d'intervenció en el patrimoni cultural que poden ésser un factor important de desenvolupament i de reconversió econòmica en determinats àmbits territorials, al mateix temps que un instrument eficaç de redistribució de riquesa i d'actuació en programes d'equilibri territorial.

Per tant, és necessari abordar les intervencions en Patrimoni Cultural des de la perspectiva de servei públic, el que implica la modernització necessària de les organitzacions públiques des de les quals s'actua. La anàlisi dels models i exemples de intervenció en el patrimoni cultural desenvolupats en altres entorns ens permet constatar la viabilitat d'aquests plantejaments i suposa un punt de partença que ens permet evitar riscos a partir del coneixement dels errors i les disfuncions d'experiències ja consolidades, especialment a l'òrbita dels països anglo-saxons o de les administracions continentals que han decidit emprendre models organitzatius divisionals. A més, es constata l'alt grau de potencials amb què podem trencar la situació de marginalitat i d'escàs impacte social.

En aquest context, és necessari abordar el problema de la intervenció en el patrimoni cultural, sense separar l'àmbit i el plantejament de les estratègies de difusió del de la gestió, investigació o conservació. No es tracta de modificar únicament aspectes formals i solucions finals dels serveis. És necessari apostar per una gestió integrada, en el marc d'una concepció integral del patrimoni, resultat de l'anàlisi dels punts clau de la prestació dels serveis i no sols de l'administració de les competències. Raons d'eficàcia i pragmatisme justifiquen un canvi profund, però no necessàriament dramàtic, en les pautes conceptuals, organitzatives i qualitatives dels projectes de serveis vinculats al patrimoni cultural. En aquest sentit, els entorns autònoms de gestió de projectes són, sens dubte, molt més desitjables que no pas la concentració de serveis heterogenis. El Museu de Granollers gaudeix, doncs, d'una plataforma jurídica —el Patronat del Museu de Granollers, amb entitat jurídica pròpia, que pot facilitar aquest desenvolupament.

És necessari prioritzar actuacions des d'una lògica de creació de «sistema», en lloc de prosseguir en la concatenació d'accions inconnexes. Des d'aquesta perspectiva, la redacció de plans directors, el desenvolupament d'experiències pilot, o la participació dels gestors culturals en el disseny de plans estratègics suposen noves vies d'actuació coherent.

Els espais de presentació de patrimoni han d'ésser

remodelats o dissenyats des d'una perspectiva d'infraestructures on han de prestar-se serveis. Hem d'obrir les portes i les finestres dels museus tradicionals, treure la pols als seus fons patrimonials i abordar canvis importants que permetin que les muses tornin a parlar-nos a l'orella, i puguin fer arribar més clarament el missatge i els valors culturals que hi ha darrere cada mostra de patrimoni. Hem de recuperar el concepte clàssic dels museus, entès com un punt d'encontre, com un centre generador de cultura, en diàleg constant amb la societat.

Això requereix que els museus o els nous espais de conservació i presentació del patrimoni es plantegin decididament la singularització dels seus discursos. Un museu sense un discurs definit és una opció des de la qual resulta molt més difícil generar un servei actiu i fer-lo arribar a tots els ciutadans. En el context de la cultura de la informació, el Museu ha d'esdevenir un espai de comunicació, i perquè això sigui possible, les antigues exposicions de vitrines plenes d'objectes han de substituir-se per missatges articulats amb un llenguatge que té la seva pròpia sintaxi: el llenguatge museístic. No es pot concebre una etapa de floriment dels museus o dels espais de presentació del patrimoni, en què aquests continuïn sent únicament col·leccions d'objectes o especímens. Això ha de permetre, a més, especialitzar els fons patrimonials i millorar-ne les condicions de conservació. Si fem arribar als ciutadans missatges de qualitat, atractius i actuals, mitjançant serveis i accions pensades concebudes des de la perspectiva específica de cada segment d'usuaris potencials, augmentarem de forma espectacular el nivell d'impacte i rendiment social i cultural. A més dels valors «totèmics», prestarem els serveis que justifiquen els nostres projectes, competències o serveis. I per aquest camí farem rendible i optimitzarem la gestió dels recursos disponibles. Al mateix temps, apareixeran no sols xifres fredes de visitants desconeguts, sinó dades d'ordre qualitatiu, indicadores de resultat i, en definitiva, nous i poderosos arguments amb què replantejar noves decisions i la globalitat d'un sistema cultural.

Grans o petits, els projectes d'intervenció en el patrimoni necessiten una introspecció prèvia que situï llur viabilitat en un context global. El resultat afegit és, sempre que això es fa, una millora notable de la capacitat qualitativa de conservació i coneixement del patrimoni del qual som gestors temporals. En un moment de canvi socio-econòmic molt profund, provocat per la reconversió dels sectors productius, és important utilitzar tots els potencials per mantenir els aspectes positius de l'Estat del Benestar, també a l'àmbit de la cultura, atenent al procés de transformació socio-cultural de la era postindustrial. En un context de globalització de la economia i de la cultura, el patrimoni cultural pot ésser un instrument



La vall de Ironbridge (Anglaterra) és un dels millors exemples de gestió integral d'un projecte de patrimoni del qual emergeix un discurs ben definit: el lloc on s'inicià la revolució industrial.

d'utilitat en la gestió d'aquest canvi. El procés de globalització genera una reacció lògica d'enfortiment de la diversitat, a la qual el patrimoni, en el context de les polítiques culturals, pot desenvolupar un remarcant paper de desenvolupament i cohesió.

El problema del relançament dels serveis museístics està directament vinculat al paper social del seu disseny i al marc organitzatiu en què es vulgui adscriure.

No és únicament una qüestió de diners. Hem de deixar de construir administració cada vegada que s'inaugura un nou museu o exposició. El que cal és prestar serveis de qualitat pensats, adreçats, i avaluats no pas únicament des de la perspectiva de les institucions i dels professionals. Cal retrobar l'objectiu que ens relaciona amb la societat en crisi. Ara, més que mai.