

Innovem o canviem? La radicalitat dels canvis als museus

Ana Requejo Alonso

06/05/2020

Abstract

Començar un article amb la paraula *innovació* pot arribar a ser contraproduent i acabar convidant al lector a deixar-ho a mitja pàgina. Com a tantes altres paraules que han estat, i són, utilitzades sistemàticament i de forma aleatòria, perden el sentit últim i serveixen per col·locar-les allà on més es necessita.

Recuperem la idea bàsica de la innovació com a concepte que vol incentivar una forma diferent de pensar, de crear o d'inventar aportant valor respecte a les maneres antigues de la mà de tres exemples de museus catalans.

Introducció

El juny de 2019 assistíem al primer Fòrum de Museus de Catalunya, organitzat pel Departament de Cultura de la Generalitat (<https://forumdelsmuseus.cat/>). El seu leimotiv, “Cap al museu social, les organitzacions com a motor del canvi”. El fòrum va presentar els temes centrals de debat i de millora per als museus catalans avui dia, centrats en la governança, la gestió estratègica, els equips de treballs i la carrera professional. Cadascun d'aquest temes seria susceptible, per si sol, d'un nou fòrum, i moltes veus van parlar sobre cada eix temàtic.

Però segurament dos idees s'hi van consolidar i ens faran recordar aquella jornada. La primera es va convertir, de sobte, en el *hashtag* del dia, #conjurem-nos (by @RosichMireia), la segona va ser obra de Pepe Serra (director del MNAC), “El canvi requereix radicalitat”. Totes dues porten en el seu significat conceptes inherents a la innovació.

Què és innovar?

Innovar, en termes tècnics i empresarials, no es limita a disposar d'un pla de R+D+I, significa arriscar i entendre la innovació com a un ecosistema de les organitzacions que va molt més enllà de la tecnologia. És un plantejament estratègic que s'estén a totes les àrees d'una organització (o hauria de fer-ho). Innovar és canviar les coses en un sentit positiu per a les empreses i les organitzacions i, sobretot, per als seus clients i usuaris. Aquesta innovació pot orientar-se a nous productes o serveis, a noves maneres d'organització, a nous models de processos o a noves tecnologies. Però, en definitiva, sigui quin sigui el canvi innovador ha de tenir com objectiu la millora percebuda per l'usuari/consumidor i per l'organització. Perquè la diferència entre un canvi i una innovació rau precisament en l'acceptació d'aquest canvi positiu per part dels usuaris. Podem canviar moltes coses en les nostres organitzacions, però si aquest canvi no és percebut com a veritablement útil per aquells al qual va dirigit, no serà una innovació. Serà una idea, un canvi (que no necessàriament millora allò que es volia canviar), una manera diferent de fer, però no una innovació.

El terme *acceptació* en l'àmbit empresarial reverteix en l'increment de les vendes de nous productes i serveis, atès que els nous usuaris adquireixen aquests productes i serveis perquè consideren que milloren la seva vida i assumim l'esforç d'aprenentatge que porta associat tot canvi significatiu⁽¹⁾. Acceptem el canvi i acceptem l'esforç d'aprenentatge perquè el resultat obtingut és percebut com a una millora respecte a l'estat anterior. En el camp dels museus i de les organitzacions sense ànims de lucre de la cultura, l'acceptació significa l'increment de les visites i la participació social en l'activitat de la institució, alhora que l'optimització dels nous processos interns que la fan possible per part dels treballadors.

Un tòpic de la innovació és que recau en departaments específics de les organitzacions visualitzats com més innovadors o tecnològics, però la realitat ens ha demostrat que la innovació depèn de l'alineació de tots els departaments que intervenen en la cadena de valor, des de la direcció fins les àrees que analitzen les dades, les que generen idees noves, les que comuniquen o les que executen els canvis.

Un últim tòpic, el retorn de la innovació, depèn del nivell d'inversió efectuat. Invertir part del pressupost en nous serveis no garanteix, *per se*, un èxit o retorn de la inversió si no és l'adequada. Normalment s'ha posat l'accent en la paràlisi dels museus en la manca de finançament. Segurament amb més diners els museus haurien pogut executar nous projectes innovadors, dels quals s'han vist privats per les retallades dels anys de la crisi financera. Retallades que, en molts casos, han afectat la mateixa supervivència de la institució (ja no parlem de generar noves idees), però la manca de recursos no ha de servir sempre com a excusa. Abans de les retallades, el nivell d'innovació dels museus a Catalunya tampoc era un tret destacat, o com a mínim no podem dir que estigués en el centre de l'activitat museística.

Els diners sempre seran insuficients si entenem que són l'única condició per canviar les coses. Sense diners és molt difícil innovar, però només amb més diners no s'innova millor.

Innovació i el Pla de museus 2030

Què diu el Pla de museus 2030 respecte de la innovació?⁽²⁾ El seu redactat especifica accions concretes referides a la innovació dins dels àmbits de **l'educació** ("5.4. Reforçar la centralitat i la innovació de l'acció educativa"), la **innovació social**, els aspectes **tecnològics i d'experiència d'usuari** (inclosos en la seva acció "6. Incrementar la capacitat comunicativa del museu i estimular el seu potencial per proveir continguts i experiències de qualitat"), i de l'àrea de **formació** de nous perfils (indicat en el seu punt "7.2. Donar suport a la formació i el reciclatge dels professionals dels museus, i a la incorporació de nous perfils professionals").

Quatre potes bàsiques per al funcionament d'un museu on es posa a prova la capacitat de millorar, canviar i innovar.

La **formació** del personal dels museus és sense dubte el primer pas cap al canvi, ja que només si estem preparats podrem assumir nous reptes respecte a l'oferta del museu i les eines digitals per assolir-los. En els darrers anys, la formació universitària s'ha anat diversificant i especialitzant en àrees concretes de la digitalització i la innovació aplicada a l'organització i la gestió d'entitats culturals, tot i que continua sent minoritària.

Incorporar el darrer software en una institució és un esforç econòmic molt gran però no és innovació. Però dissenyar una institució des d'una perspectiva global a escala digital sí que ho és. Perquè, per més que sembli obvi que el nostre entorn és en una part molt important digital, no totes les organitzacions han implementat visions holístiques digitals. O bé perquè no han tingut prou recursos o bé perquè no disposen de la necessària formació per començar a pensar en els seus museus com a entitats digitals des del principi fins al final. En aquest sentit, la formació a través de postgraus o cursos universitaris ha millorat l'oferta formativa del personal dels museus, sobretot en àrees de gestió i comunicació, tot i que encara hi ha molt espai per créixer en formació específicament orientada a la innovació cultural i la digitalització. En aquest sentit, destaca la formació que des de fa tres anys du a terme la UOC a través del Curs d'especialització en estratègia digital per a organitzacions culturals, una de les poques ofertes específiques a Catalunya sobre la transformació digital dels museus.⁽³⁾

Respecte a les noves **formes de comunicació** en museus, tradicionalment les paraules màrqueting i museus no han casat del tot bé, o han generat una certa incomoditat. Potser la terminologia continuï resultant incòmoda, però la

realitat és que l'objectiu principal del museu s'ha redirigit cap als públics, i aquests públics no vindran sols al museu.

La competència de l'oferta cultural on invertir el temps d'oci és molt forta i necessitem adreçar-nos als nostres públics des d'estratègies de màrqueting diferents. El màrqueting transaccional tradicional ha donat pas al màrqueting relacional, que busca conèixer en profunditat i amb dades precises els públics i no públics potencials dels equipaments, la seva opinió sobre l'oferta, sobre els seus interessos o sobre les seves noves formes de consum cultural per oferir una comunicació més encertada i orientada a cada tipus de públics.

Un tercer element que s'ha configurat com a visiblement innovador en els museus ha estat la incorporació de **tecnologies digitals per a la comunicació de continguts i l'experiència d'usuari**. Sovint parlem de la tecnologia com un mitjà per assolir un objectiu que va més enllà de les pantalles i els algorismes. Sovint ho fem, però a vegades ens n'oblidem i acabem desenvolupant solucions tecnològiques, amb dubtosa utilitat per als usuaris. Recupero una reflexió de Xavier Marcet (2019) sobre el canvi i la tecnologia, "*El cambio es cómo las personas son capaces de crear más valor para sus equipos o sus clientes gracias a la tecnología*",⁽⁴⁾ per no oblidar-nos precisament d'això.

Vivim un temps accelerat en què tot canvia de forma ràpida, molt més del que potser ens agradaria, i en pocs anys el nostre comportament social ha canviat radicalment gràcies a les tecnologies digitals. Paraules com intel·ligència artificial, mineria de dades, robòtica, *internet of everything*, realitat augmentada i realitat mixta, 3D immersiu, hiperconnectivitat, xarxes 5G, impressió 3D o reconeixement facial i de veu ja formen part del nostre llenguatge i seran les tecnologies d'especialització del futur més proper.

Aquestes innovacions tecnològiques són la base de la nova revolució industrial que transformarà radicalment les relacions econòmiques, els sistemes de producció i consum, els sistemes de comunicació, les necessitats i les habilitats dels entorns laborals. Tot plegat provoca una mena de vertigen apocalíptic gairebé imperceptible. Perquè si alguna cosa tenen en comú tots aquests elements és que són digitals i, en conseqüència, "invisibles".

La revolució 4.0, present ja en una part important de la indústria tradicional, també comença a tenir presència en els museus (en alguns museus). D'exemples en trobem uns quants, com els projectes d'intel·ligència artificial *The Voice of the art* de la Pinacoteca de São Paulo (<https://sites.wpp.com/wppedcream/2017/digital/the-voice-of-art/>), on IBM va fer funcionar el seu software Watson per crear un chatbot que responia les preguntes dels visitants, o el projecte de robots al MAMBA de Buenos Aires (*Diálogo con la obra*). La intel·ligència artificial era també al darrere de l'obra *El darrer Rembrandt* (<https://www.nextrembrandt.com/>), on l'aprenentatge automàtic a partir de milers de milions de dades va permetre a un robot crear un nou quadre "de Rembrandt".⁽⁵⁾

Aquestes experiències ens han fet preguntar-nos on és el límit entre les màquines i els humans.

Fins i tot aquelles característiques que ens havien definit com a tals (la intuïció, la creativitat, la capacitat d'imaginar, la ironia...?) han començat a tenir certs resultats entre els robots en projectes com *AlphaGo Zero* (com una màquina guanya en un joc d'intuïció), *Artistes&robots* (com el Grand Palais de París exposa obres creades íntegrament per robots, <https://www.grandpalais.fr/fr/evenement/artistes-robots>), *The WHIMSICAL A.I. Project: I'm a writer* (com crear un premi literari on poden participar intel·ligències artificials i arribar a ser-ne finalista, https://shinichihoshi.com/whimsical_ai_project.html).

No ens alarmem, aquests exemples formen part d'un reduït nombre de museus del món. D'aquells que per dimensions i per posicionament es poden permetre desenvolupar projectes de recerca en partenariat amb empreses tecnològiques del sector i amb universitats. Però la realitat del 99% dels museus del món encara és lluny d'això. En el millor dels casos la tecnologia s'aplica en formats que s'han generalitzat com a aplicacions per a dispositius mòbils, digitalització de col·leccions a molt alta resolució, reconstruccions 3D, reproducció d'objectes i entorns immersius, disseny de videojocs basats en les col·leccions, jocs digitals o audioguies immersives, que no és poc i ens ofereix unes possibilitats de comunicació com no ens les havien ofert mai abans.

Una quarta pota del combinat d'innovació als museus de Catalunya se centra en l'àmbit **educatiu**, sens dubte una de les funcions fonamentals del museu com a institució complementària dels programes d'educació formal. La

vinculació entre l'escola i els museus ha estat forta i ha de continuar enfortint-se com a extensió d'un mateix objectiu. L'atenció dels museus en els darrers anys ha vingut per la banda de la millora de l'accessibilitat, la participació social, el disseny d'activitats inclusives o el desenvolupament de nous públics (amb especial atenció als joves). Iniciats en aquest camí, la gran aposta per al futur és alinear-se amb les noves tendències educatives que incorporen metodologies i eines en l'aprenentatge diferents, i tornar a ressituar en el centre de l'acció educativa el personal especialitzat.(6)

Per acabar, afegeixo el terme i la consideració de la **innovació social** i els museus com un repte amb molt de recorregut encara per desenvolupar. Des de fa uns anys s'estudien noves propostes que combinen conceptes i tècniques de la innovació empresarial (Open Innovation, Design Thinking...) amb les peculiaritats i els objectius dels museus i els equipaments culturals. El resultat són projectes nous, innovadors i sostenibles que segueixen models com el Museum Model Innovation presentat per Haitham Eid a la conferència Museums and the Web de 2016 a Los Angeles,(7) que proposa un sistema basat en la combinació de tres elements: els principis de l'Open Innovation, la creació de models de negocis que facin sostenibles els projectes sota el principi de empreses socials amb objectius sense ànim de lucre, i un model de innovació social centrat en el prototipatge d'idees i la seva consolidació fins a fer models escalables.

Per què no s'innova més en els museus de Catalunya?

Què frena els museus de Catalunya per innovar més i millor? Deixant a banda l'existència o no de més recursos financers, proposo algunes reflexions al voltant d'algunes de les dificultats per engegar processos d'innovació en museus.

- El model de governança i **titularitat pública**. La majoria del sistema de museus català correspon a museus de titularitat pública (el 87% segons el Pla de museus)(8), que, en alguns casos, han arribat a un nivell de burocratització tan gran que fa molt difícil la gestió dinàmica de molts dels processos de canvi necessaris. Criteris com la contenció de la despesa, la limitació de la contractació, les mateixes condicions dels sistemes de contractació o la dificultat per establir convenis i relacions obertes han fet molt complexos els processos administratius fins a fer del sistema una màquina massa grossa per moure's o que es mou més lenta que aquelles iniciatives del sector privat amb més autonomia de decisió, de diners i, per què no dir-ho, d'assimilació del risc.
- Perquè el **risc i la incertesa**, inherents a la innovació, són altres elements que mostren una difícil convivència amb la gestió pública. Gestionar diners públics és una gran responsabilitat i ha de ser un exercici d'eficiència impecable. Innovar implica assumir un risc que allò que es vol fer no funcioni, que s'hagi de modificar, provar, redissenyar, tornar a pensar i tornar a provar. La innovació requereix un procés continu de canvi i evolució que és difícilment compatible amb les agendes públiques de gestió i de responsabilitat política. Assumir que un projecte nou en què s'ha fet una forta inversió no ha funcionat o ha de continuar absorbint recursos fins que funcioni, forma part de la mentalitat empresarial però difícilment funcionarial.
- En el cas de grans equipaments, una certa **rigidesa departamental** continua sent un entrebanc intern massa feixuc per engegar projectes integrals, innovadors i digitals, perquè malgrat la teoria sobre la innovació com a procés integral per a tota l'organització, la realitat ens diu que encara continuem funcionant majoritàriament en sistemes compartiments. En aquest sentit, des del meu punt de vista, unes de les més grans innovacions que es poden fer en el camp dels museus són aquelles que tinguin a veure amb el disseny de procediments organitzacionals.
- En el cas dels equipaments petits, on aquests problemes no estan tant presents, perquè un petit grup de professionals realitzen totes les funcions del museu, un dels grans inconvenients per innovar és la **infradotació de recursos** (no només econòmics, sinó sobretot de personal). Segons el Pla de museus 2030, el 57% dels museus registrats del país són mitjans o petits (amb plantilles entre cinc i dues persones). Com es pot innovar si el personal del museu amb prou feines pot complir amb totes les funcions assignades?(9) Sobre aquesta infradotació, caldria destacar la prioritat de disposar de recursos humans, primer, atès que les persones poden engegar processos d'innovació i idees creatives amb pocs diners, i els diners per si sols no pensen.

Aquests apunts no volen dir que a Catalunya no s'estiguin desenvolupant processos d'innovació interessants, però, si bé és cert que l'Administració pública treballa en el foment i la potenciació de processos d'innovació a través del programa Catlabs (<http://catlabs.cat/el-programa/>), que té com a objectiu l'articulació de la xarxa catalana d'innovació digital, social i col·laborativa seguint el model d'innovació social de NESTA (<https://www.nesta.org.uk/data-visualisation-and-interactive/helping-innovation-happen/>), la veritat és que encara es reconeix la dificultat d'incorporar aquests processos a la dinàmica habitual de les administracions públiques locals, les empreses o els centres de recerca conjuntament, precisament per la dificultat de construir processos de llarg recorregut, amb un grau d'incertesa alt i amb una manca d'experiència metodològica de base. Catalunya té per davant la posada en marxa de les estratègies d'especialització de la RIS3CAT, però veig això massa lluny de la realitat dels museus mitjans i petits del país.(10)

On rau la innovació, per a mi?

Mentre els museus miren d'adaptar la seva organització, activitat i objectius a una possible nova definició per part de l'ICOM (ja ho veurem), ens hauríem de preguntar en quina mesura els museus són rellevants per al públic en un món on la "competència" d'oci cultural és cada cop més complexa. Dic competència perquè malgrat que és una paraula que ha tingut una dura acceptació en el món de la cultura, és la millor definició d'allò que allunya el públic dels espais museístics. I la competència no són els altres museus, sinó els nous canals digitals d'informació, una oferta cultural audiovisual cada cop més additiva, uns comportaments socials en xarxa que permeten aprendre tot allò que es desitgi si ho saps buscar, una societat que viatja constantment per buscar l'objecte original, una àmplia xarxa d'equipaments culturals de participació o una societat tan acostumada a l'espectacle que cada cop costa més sorprendre-la. Davant tot això, per què el museu ha de ser rellevant encara per al públic? Com pot ser-ho?

El museu col·lecciona, conserva, estudia, exposa i divulga coneixement derivat de la recerca de les seves col·leccions. En un primer moment es va posar l'accent en la conservació, i es va convertir el museu en el gran temple on es guardaven els objectes del passat. Després l'atenció es va moure cap a la seva funció educadora i transmissora de coneixement, i en conseqüència es va convertir en el temple del saber. Però avui dia, en què el coneixement no irradia d'un lloc sinó que corre per la xarxa, on hem d'accentuar la paraula museu? Ser únic i rellevant és un fet relatiu que s'estableix en funció de l'àmbit d'acció de cada museu, de la seva temàtica, de la seva col·lecció, de la seva particularitat en la comunicació *offline* i *online*, del seu programa d'activitats o de la seva proposta de valor en la visita. No depèn de la mida del museu, sinó de quines són les estratègies utilitzades per diferenciar-se.

Des del meu punt de vista, els museus només seran rellevants per a la societat en la mesura que vagin més enllà dels objectes i del coneixement, i s'internin en el món de les qüestions que són rellevants avui per a la societat.

De la mateixa forma que el professor Josep Fontana descrivia l'ofici de l'historiador com aquell que adopta un fort compromís amb el present, i sobretot amb el futur, **els museus tindran un espai rellevant en el context social en la mesura que estiguin compromesos amb l'avui, ens ajudin a entendre el món que vivim i ho facin de forma contextualitzada.**(11) Aquí rau, per a mi, el centre de la major innovació en els museus. Perquè fer això significa revisar principalment els discursos, els continguts i els relats dels museus. I aquesta és la gran transformació. Tota la resta de canvis i innovacions seran subsidiaris d'aquest fet: els canvis organitzatius interns, les noves formes de màrqueting relacional, l'atenció als diferents tipus de públics, els canvis tecnològics centrats en l'experiència, els programes educatius o l'ús de nous canals de comunicació. Tot això seran innovacions incrementals d'una innovació més profunda, com és allò que volem explicar en el món d'avui a partir de les col·leccions, el coneixement del passat i del present i el context actual dels usuaris.(12)

Tres casos d'innovació en continguts i en processos

Innovar en continguts. El projecte de renovació del Museu del Ferrocarril de Catalunya
(<https://www.museudelferrocarril.org/ca>)

Podria semblar excessiu parlar d'una innovació disruptiva per parlar del projecte de renovació del Museu del Ferrocarril de Catalunya, atès que el museu existeix des de fa dècades i la seva col·lecció de màquines de vapor és prou coneguda (i reconeguda) en el món ferroviari i dels museus del ferrocarril. Però, per entendre el canvi excepcional que el museu està vivint en els darrers anys, és necessari entendre dos fets fonamentals. D'una banda, com són els museus del tren a Espanya i Europa, i d'una altra, quina ha estat la història d'aquest museu en el context dels museus de Catalunya.

Sense fer una anàlisi exhaustiva de tots i cadascun dels museus dedicats al tren, sí que podem dir que la majoria tenen en comú una cosa: van ser creats per companyies ferroviàries o associacions dirigides per homes, enginyers i apassionats de les màquines. És una visió una mica reduccionista però real, que explica per què els museus del tren són com són. A mesura que els vehicles s'anaven quedant obsolets i arraconats en magatzems i tallers (en el millor dels casos, ja que la majoria es desmantellaven), es van anar creant col·leccions de vehicles més o menys sistemàtiques. Sumades a la passió dels enginyers ferroviaris, el resultat va ser l'obertura dels museus dedicats al ferrocarril en els quals el protagonisme el tenia, sens dubte, "la màquina". Es van convertir, sense adonar-se'n, en museus de ciència i tècnica on el discurs se centrava gairebé exclusivament en l'explicació tècnico-científica dels sistemes de locomoció (vapor, dièsel, electricitat) i de funcionament dels sistemes ferroviaris. La potència de la màquina, la força de la locomotora i l'enginyeria que hi havia darrere de cada peça eren el centre d'atenció dels discursos. I així van seguir durant anys fins que nous temes han anat entrant en els relats d'aquest conjunt de museus. Producte dels canvis de la societat i de visions més àmplies i socials del fet del transport ferroviari, han fet que els centres dedicats al tren incorporin noves visions tan transcendents o més que els mateixos canvis tecnològics, basats en com el tren va canviar la vida de les persones i el concepte mateix del viatge. I aquí s'incorpora aquesta mirada femenina. I en diem femenina perquè aquesta relació del tren amb el viatge, l'aventura, les històries, la inspiració o el component simbòlic del ferrocarril es mostra, de forma general, més present en l'imaginari de les dones que no pas en el dels homes que van fer els museus.

Avui hi ha alguns museus del ferrocarril que, en les seves renovacions discursives i museogràfiques, han incorporat aquestes visions, tot i que són minoritàries en el conjunt dels centres. A escala internacional, els casos del Museu del Transport de Londres, que explica com el tren ha canviat la societat i les ciutats, o el Museu del Ferrocarril d'Utrecht (a mig camí entre parc d'atraccions i funció educadora) podrien situar-se com els més paradigmàtics. Als museus del ferrocarril a Espanya són temes encara complementaris d'un discurs encara massa tecnològic.

I aquí rau el gran canvi proposat pel Museu del Ferrocarril de Catalunya, una proposta museogràfica que situa en el centre del seu discurs el fet intangible dels canvis socials, econòmics i tècnics del transport col·lectiu per vies de ferro (ferrocarril, metro i tramvia). Una innovació tecnològica que va canviar la vida de milers de persones i de les economies mundials al llarg del temps i que avui se situa en el centre del debat sobre la sostenibilitat del transport urbà i metropolità en un món que lluita entre la comoditat del transport privat i les avantatges socials, mediambientals i econòmiques del transport col·lectiu en unes ciutats cada cop més superpoblades.

L'altre fet que explica el nou projecte del museu de Vilanova i la Geltrú, dèiem, és la mateixa història del museu. Dedicat durant els seus primers anys de vida a una tasca necessària de conservació, ordenació, cura i estudi d'una de les col·leccions més importants de locomotores de vapor d'Espanya, va ser fa deu anys que aquesta feina va donar pas a una altra etapa centrada a transformar un dipòsit de locomotores en un museu del segle XXI. Cap al 2008, els responsables del museu comencen una reflexió profunda sobre el seu paper en la societat, més enllà de la conservació de la col·lecció, que els porta a desenvolupar el projecte, que aviat veurà la llum.

En aquest projecte, la innovació es troba en el mateix ADN del seu discurs. La paraula innovació no s'aplica aquí només per parlar del canvi transcendental que farà el museu, sinó per parlar del fet mateix d'innovar per canviar el món, igual que ho va fer el ferrocarril en el moment del seu naixement. I ho farà de la mà d'una de les peces que millor expliquen la innovació: el Talgo II. La història d'aquest vehicle és en si mateixa el paradigma de la innovació. Sense entrar en detalls sobre la seva història (convido a anar al museu a descobrir-la o a navegar per la xarxa), la seva posada en funcionament va significar la major innovació en el món del tren des de la seva aparició.

A l'Espanya grisa de la postguerra, un visionari va imaginar un tren que canviava per complet el concepte de ferrocarril, des d'una definició del tren com a sistema per transportar persones i mercaderies d'un punt a un altre, fins a reinventar el concepte de viatge en si mateix. Per primera vegada els enginyers van dissenyar un tren en el

qual el passatger i el viatge se situaven en el centre del seu treball. Aquest fet va canviar radicalment la manera en què es va pensar el tren: els materials, el disseny interior, la comoditat, el servei, la tecnologia, els colors, la seguretat, etcètera. Aquest vehicle va canviar la forma de viatjar de les persones, malgrat que en una de les presentacions dels primers esbossos algú va dir al seu creador, Alejandro Goicoechea: “Això mai serà un tren”.

Innovar avui, igual que als anys quaranta amb el naixement del Talgo II, significa risc, dedicació, inversió, un cert punt de bogeria i convicció. Una creença cega en la feina per sortir del camí, de les conviccions i la lògica establertes per arribar a millorar la vida de les persones.

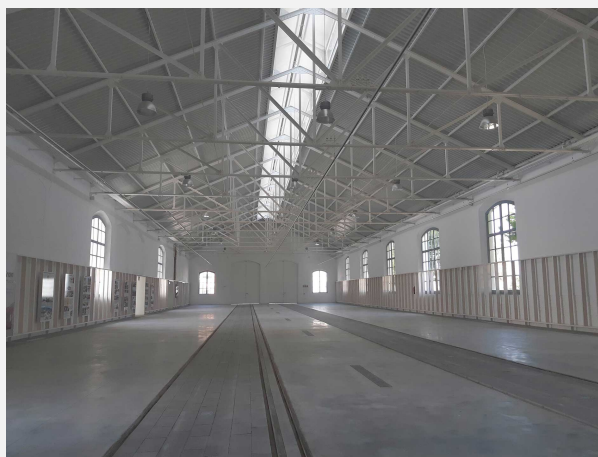


Ampliació arquitectònica de la gran nau del Museu del Ferrocarril de Catalunya (2019) –
Autora: Ana Requejo

I aquest és l'objectiu també del nou projecte del Museu del Ferrocarril de Catalunya per a les noves sales. Transformar un discurs i una experiència de visita de forma radical, per influir sobre la consciència del transport col·lectiu, en un entorn únic, amb una col·lecció excepcional i uns espais transformats que busquen en les noves formes de comunicació multimèdia l'aliança per convertir-se, ara sí veritablement, en un museu del segle XXI.



Nau gran de reparacions. Museu del Ferrocarril de Catalunya (2016) – Autora: Ana Requejo



Nau gran de reparacions. Museu del Ferrocarril de Catalunya (2019) – Autora: Ana Requejo

Innovar en contingut. Museu de la Vida Rural de l'Espluga de Francolí per afrontar els reptes com a societat
(<https://museuvidarural.cat/>)

Un dels avantatges d'innovar en processos de reformulació del relat i dels discursos significatius és que aquest acte no està condicionat per la proximitat dels equipaments als grans centres que se suposen innovadors. La innovació també és en l'ADN de l'MVR en la seva nova etapa. Aquest museu ens mostra com es pot donar la volta a un concepte més o menys tradicional del museu etnològic per entrar de ple al segle XXI, i fer-ho des de **fora dels entorns** que tradicionalment es consideren els nuclis innovadors on tot passa, les ciutats.

Des de fa un any i mig el museu de la Fundació Carulla ha posat en marxa un nou pla estratègic orientat a posicionar aquest equipament a escala local i internacional, situant en el centre del seu discurs d'especialització la sostenibilitat i l'ecologia. És a dir, sobre un dels reptes contemporanis més importants als quals ens enfrontem avui dia com a societat.

Quin sentit té en el segle XXI tenir una col·lecció d'eines del camp? Quin sentit té parlar de tècniques i coneixements agrícoles que han desaparegut amb la industrialització i la mecanització del camp? Quin sentit té conèixer el món rural dels nostres avis (més enllà de la memòria i el record)?

Per a l'MVR la resposta a aquestes preguntes és sempre clara: té tot el sentit del món. En un context de crisi energètica, d'emergència climàtica i d'allunyament de l'entorn natural, el museu considera que el discurs cultural present i futur del museu ha de venir de la relació de l'home amb la natura. Reprendre, i re-aprendre, de tot allò que es va quedar pel camí de la industrialització per construir un nou futur basat en la cerca de les millors solucions als problemes climàtics actuals. Utilitzar la mirada des del món rural (amb el coneixement preservat als museus) per aportar solucions a reptes que són globals.

Sens dubte és un gran canvi del relat i, segurament, la innovació més important en la vida de l'MVR respecte a la seva trajectòria anterior. El paper del museu, i de tot el programa d'activitats que porta al darrere, serà el de reivindicar l'entorn rural en igualtat de condicions a l'entorn urbà (o és que Catalunya, fins i tot en moments de gran auge de les ciutats, ha deixat mai de tenir un entorn rural que fes possible aquestes capitalitats?), esdevenir un espai de referència *glocal* en temàtiques de sostenibilitat i emergència climàtica, i fent-ho des d'un llenguatge cultural contemporani. Per això, un dels eixos de treball és la generació de xarxes de proximitat amb l'entorn immediat i de país, i de xarxes llunyanes estratègiques amb altres centres internacionals.



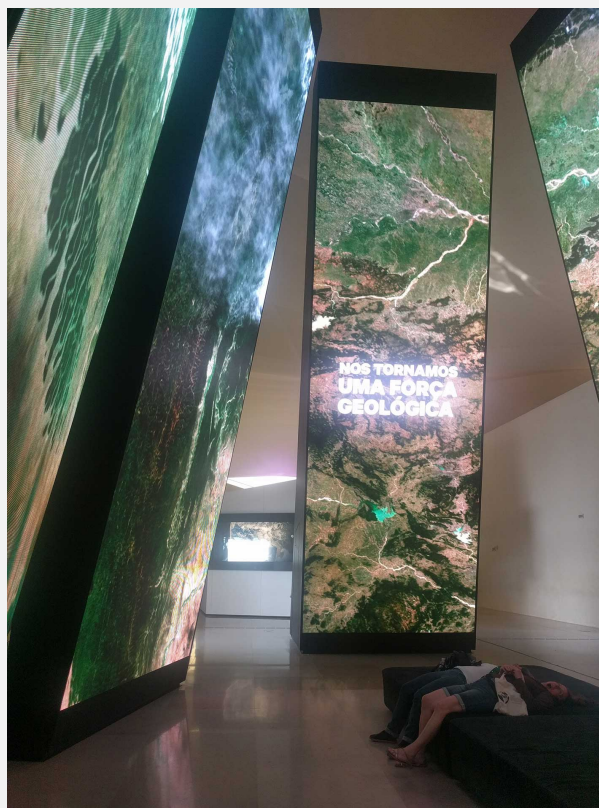
MVR de l'Espluga de Francolí. Autor: MVR



MVR de l'Espluga de Francolí. Autor: MVR

Tornant al principi de les meves reflexions, el gran repte futur d'aquests equipaments no és només el de reinventar-se i innovar com a museus en els seus relats, sinó fer-ho compassadament junt amb la resta d'entitats i organitzacions relacionades en un procés de canvi social en xarxa. Només en la mesura que totes les organitzacions incorporin aquesta visió, el projecte serà exitós. Encomanar la visió serà el pas següent del procés.

L'MVR s'ha inspirat en models històrics per fer un pas més endavant. Sobre idees expressades i desenvolupades a partir dels anys setanta en els ecomuseus suïssos o francesos (models que entenien el concepte de museu com un territori/comunitat que s'havia de conservar), o fins i tot en aquells museus canadencs o estatunidencs orientats a la preservació de la cultura i els entorns de les poblacions indígenes, el MVR suma a la funció conservadora el paper de creador de coneixement.



Museu d'Amanhã. Autora: Ana Requejo

El museu es planteja com a punt de trobada de la recerca especialitzada, de la societat a la qual s'orienta i del món creatiu que aporta nous formats per comunicar els continguts. El museu és el lloc de noves preguntes i possibles noves respostes a problemes globals. No és un sistema tancat de respostes segures, sinó un lloc d'intercanvi de coneixement i d'obertura per cercar noves solucions. Entre les institucions referents hi ha també el Museu d'Amanhã de Rio de Janeiro (<https://museudoamanha.org.br/>), que amb una estructura clàssica “d'on venim i on anem” ens interpel·la sobre com el comportament actual amb el nostre entorn ens ha convertit, per primer cop a la història, en un agent modificador de les condicions del planeta, i sobre què estem disposats a fer per construir el futur. Un museu amb un relat fort i contemporani que, potser per les condicions del seu naixement, es va deixar portar massa per la innovació tecnològica.

L'MVR tot just acaba de començar el camí que en els propers mesos/anys haurà de desenvolupar tota la estratègia en xarxa transversal que inclogui l'educació, la comunicació, el turisme o els centres de reflexió; un nou projecte pedagògic, ja en marxa, lligat amb els Objectius de Desenvolupament Sostenible de la Unesco sobretot en els ítems de l'alimentació, l'energia i l'aigua; un nou programa d'activitats lligat al discurs; un programa d'exposicions temporals que actualitzi constantment els continguts, i una nova proposta museogràfica permanent.

Innovar en processos. El Museu del Ter de Manlleu i la participació (<https://www.museudelter.cat/>)

L'últim exemple ens situa en un dels temes de més interès i debat avui dia, la **participació ciutadana** en la seva activitat diària. Dins de les mecàniques de treball intern i de connexió amb el públic, fa temps que els

museus busquen fórmules que fomentin una visió dels museus com a espais socials de creació col·lectiva. En aquest cas, la direcció del centre sempre ha tingut com a base del seu ADN la participació com a posicionament bàsic en un context, com el de molts museus del territori, on el públic local és el principal usuari de l'equipament.

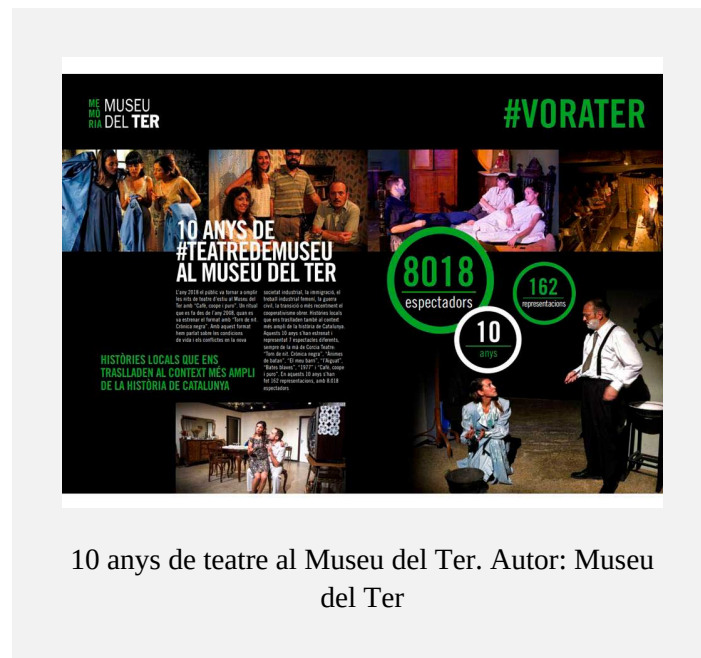
La seva construcció com un centre de trobada dels col·lectius i les organitzacions del territori els ha permès assolir fites quantitatives (una molt meritòria xifra de 26.391 usuaris(13) el 2018) i qualitatives (a través de la seva concepció de la feina del museu com a connector de projectes de recerca, d'activitats pròpies, amb nous llenguatges

de comunicació, i tota la tasca d'anar teixint una xarxa amb la seva realitat educativa i social).

Lluny de les rutes turístiques i dels entorns saturats de visitants, el Museu del Ter és l'equipament bàsic per conèixer una part de la història de la comarca d'Osona menys coneguda. Tradicionalment relacionat amb l'economia agrícola i ramadera, aquest territori va protagonitzar una part important de la història industrial de Catalunya. L'edifici industrial de Can Sanglas que alberga el museu no s'entén sense tot allò que l'envolta (el riu, el territori, les persones), i de la mateixa manera el museu com a institució no s'entén sense el conjunt de relacions que ha anat teixint al llarg de quinze anys, amb les escoles, amb els col·lectius de nouvinguts, amb els centres de recerca i amb la Universitat de Vic.

Aconseguir més de vint-i-sis mil usuaris en un museu industrial fora dels circuits habituals no és gens fàcil. Ho aconsegueixen precisament per aquesta estreta relació amb el seu entorn facilitant que tothom senti el museu com un espai obert, on desenvolupar propostes i on trobar-se amb altres col·lectius. I ho han aconseguit perquè només en la mesura que un se sent representat, entén que aquell espai també és seu. Han aconseguit ser l'àgora del conjunt social del territori amb representació de col·lectius de gent gran, de les comunitats nouvingudes, de les associacions i entitats, de les escoles, dels professionals del patrimoni històric i natural, obrint les portes a projectes de recerca propis i externs, projectes de patrimoni local, de creació artística integrada a la col·lecció del museu, a projectes de recuperació dels horts de la fàbrica, a projectes amb nous formats visuals.

Destaco particularment dos elements de connexió amb el públic. D'una banda, el projecte teatral que des de fa deu anys porta a terme el museu en col·laboració amb la companyia CorCia, en què utilitzen el llenguatge teatral com a mitjà per comunicar i donar vida a la història local, reforçant l'estreta relació que havia tingut el teatre amb la cultura obrera de la població. Cada estiu, la companyia dissenya un nou espectacle basat en un fet o en una història destacada de Manlleu i de la història col·lectiva del país (l'antic cinema, la històrica cooperativa obrera, les primeres eleccions democràtiques, la Guerra Civil o la importància de la dona en el món industrial). Aquest format s'ha anat consolidant al llarg d'aquest temps i ha traspassat les parets del museu per convertir-se també en un lligam amb l'Institut del Ter a través del programa Magnet, que transforma els alumnes en actors protagonistes de la cooperativa alhora que ens fan reflexionar sobre la realitat del món industrial.



D'altra banda, també vull destacar el projecte "Desvetllem la memòria històrica", en què es treballa la memòria visual local en col·laboració amb entitats locals, que convida a utilitzar la fotografia com a recurs històric i objecte d'exposició.

Per acabar, no aneu a la Nit dels Museus (estan tancats). Per què? Perquè el Museu del Ter ofereix la possibilitat d'entrar-hi moltes altres nits durant l'any en què programen activitats. Això també és innovar!

Agraïments:

Gemma Carbó, Directora del Museu de la Vida Rural.

Pilar Garcia, Directora del Museu del Ferrocarril de Catalunya.

Carles García, Director del Museu del Ter.

Notes

1. BARBA, E. (2011). *Innovación, 100 consejos para inspirarla y gestionarla*, Barcelona: Libros de Cabecera.
2. <https://cultura.gencat.cat/web/.content/sscc/pla-museus-2030/documents/04-pla-actuacions.pdf>
3. <https://estudis.uoc.edu/ca/masters-postgraus-especialitzacions/especialitzacio/arts-humanitats/estrategia-digital-organitzacions-culturals-mnac/presentacio>
4. <http://www.xaviermarcet.com/2019/03/el-cambio-no-es-la-tecnologia.html>
5. Sobre d'altres exemples internacionals i a Catalunya, us convido a llegir Conxa Rodà en el blog del MNAC <https://blog.museunacional.cat/experiencies-digitals-per-connectar-amb-els-visitants-de-museus/> o visitar els continguts de Museumnext <https://www.museumnext.com/article/10-startups-disrupting-museums/>
6. Sobre la feina que s'ha fet en relació amb l'educació i els museus a Catalunya, remeto a les *Jornades de Museus i Educació* que des de 1995 organitza el Museu Marítim de Barcelona i que s'han institucionalitzat com a referència de país en aquests temes. Sobre la situació laboral del col·lectiu d'educadors de museus, només donar una ullada a la premsa dels darrers anys ens posa davant de la situació de precarietat que s'ha instal·lat en aquest col·lectiu, en part a causa de l'externalització dels serveis sota condicions del tot insuficients.
7. <https://mw2016.museumsandtheweb.com/paper/the-museum-innovation-model-a-museum-perspective-to-innovation/>
8. *Museus 2030. Pla de museus de Catalunya* (2017), Generalitat de Catalunya, Departament de Cultura, p. 37.
9. En aquest sentit, remeto a les propostes de treball sortides de l'àmbit de treball sobre els equips dels museus, del Fòrum del Museu de Catalunya https://cultura.gencat.cat/ca/temes/museus/forum-dels-museus-de-catalunya/primer-forum-dels-museus-de-catalunya/forum_tancament/
<https://eapc.blog.gencat.cat/2018/07/03/el-repte-darticular-des-de-ladministracio-publica-projectes-dinnovacio-social-tatiana-fernandez/>
10. <https://eapc.blog.gencat.cat/2018/07/03/el-repte-darticular-des-de-ladministracio-publica-projectes-dinnovacio-social-tatiana-fernandez/>
11. Sobre la importància del context personal i sociocultural dels usuaris convido el lector a endinsar-se en l'obra de John Falk i el seu Context Model of Learning a "Enhancing visitor interaction and learning with Mobile technologies", a *Digital Technologies and the museum experience*, (2008), Ed. Loïc Tallon and Kevin Walker, Altamira Press, p. 19-33. Falk, J. (2009) *Identity and the museum visitor experience*, Left Coast Press.
12. En aquest sentit, i en la línia de transformació en què estan immersos els museus, l'ICOM va proposar com a

tema del Dia Internacional de Museus de 2019 “Els museus com a eixos culturals: el futur de la tradició”, on es va posar de rellevància el paper actiu que els museus tenen dins les seves comunitats, orientats als temes i conflictes globals amb les seves mirades locals, disposant de la participació de les seves audiències i públics.

13. Segons la Memòria del Museu del Ter, 2018

https://images.museudelter.cat/wp-content/uploads/2019/02/MuseudelTer_memoria_2018.pdf.

Copyright