



Museus, turisme i educació. Els museus locals com a referents per al turisme intel·ligent

DRA. NÚRIA SERRAT ANTOLÍ

Professora del Departament de Didàctica i Organització Educativa de la Facultat de Pedagogia de la Universitat de Barcelona

1

1. La visita al museu significa molt més que passar el temps. Fotografia: Núria Serrat

Los museos locales constituyen un referente clave en la configuración del tejido del turismo cultural de un país. Como centros dinamizadores de la cultura de un territorio, su visión integral solo puede comprenderse desde una perspectiva multidimensional, considerando, entre otras, su vertiente cultural, turística y educativa. Esta condición, así como el conjunto de estrategias y acciones que se generan en ellos y a partir de ellos, debe orientarlos para convertirse en una oferta de turismo inteligente de calidad.

For any country, its local museums are key reference points in shaping the fabric of its cultural tourism. As drivers of local culture, their overall vision must inevitably be multidimensional, taking in cultural, tourism and educational aspects, among others. Given the range of strategies and actions which they create, and which are created from them, this should point them towards a new line of intelligent quality tourism.

L'important paper que juguen les institucions museístiques com a punts de referència en el turisme i, de manera específica, en el turisme cultural, queda fora de tota discussió. És evident que els museus se situen avui en l'ull de l'«huracà turístic», bé sigui a l'espera de poder ser part integrant i decisiva en el turisme cultural, bé sigui per a ser expulsats dels fluxos de circulació habitual dels turistes.

Tradicionalment, la institució museística ha estat inclosa en el que s'ha anomenat sector cultural, amb totes les connotacions que això suposa (tant positives com negatives). Com a receptor, investigador i difusor de la cultura d'un territori, el museu local ha estat l'estendard que ha permès recopilar aquells vestigis més significatius de la cultura; avui s'ha convertit en un punt de referència turística, passant a formar part de l'oferta d'oci de moltes poblacions.

La realitat que es va definint des de finals del xx i principis del xxi dibuixa una situació en la qual els museus, i per extensió el patrimoni, es mouen en terrenys fronterers on la necessitat de trobar punts en comú entre diferents àrees ha de permetre reforçar, i no pas disminuir, la potencialitat d'aquestes institucions com a centres dinamitzadors de territori i creadors de teixit social. És a dir, la concepció del museu des de l'òptica estrictament cultural deixa pas a la consideració de la institució museística des d'un punt de vista més integral, com un espai cultural, educatiu, turístic i d'oci. Aquesta visió, necessàriament, implica la combinació d'es-

estratègies pròpies de diversos àmbits, genera una realitat museística diversa, plural i amb capacitat per cercar missatges i accions altament especialitzades.

UN POSSIBLE DIAGNÒSTIC: MUSEUS AMB BONA SALUT?

Un apropament superficial a l'estudi de la situació que viuen actualment els museus catalans ens portaria a la conclusió que la seva funció com a centres culturals i socials gaudeix d'una molt bona salut. Alguns fets de caràcter objectiu podrien refermar aquesta realitat. Sense voler ser meticulosos, si volguéssim analitzar el nivell de creixement d'un sector qualsevol del mercat podríem apel·lar a aspectes com l'increment de vendes i consum, l'augment de l'oferta, la demanda de formació o la riquesa generada entorn a d'aquest servei o producte, etc.

Tot i que els museus, i per extensió el patrimoni, escapen a l'estricta anàlisi econòmica que podria aplicar-se a qualsevol altre producte o servei del mercat, seria interessant observar què succeeix aplicant-hi aquests mateixos termes al sector museístic:

- *L'increment de vendes i de consum.* 1,96 milions, 1,2 i 965.082 són els visitants que durant l'any 2005 reberen tres museus que podríem anomenar «d'alt *standing*» a l'estat espanyol: el Museo del Prado¹, el Museu Picasso de Barcelona i el Guggenheim de Bilbao. En un estudi desenvolupat per la revista Consumer en els anys 1999 i 2005, 18 museus de Belles Arts d'Espanya sumaven més de 8,6 milions d'usuaris anuals. En el mateix estudi es mencionava que «hoy, los fines de un gran museo no se pueden circunscribir a los estrictamente educativos y culturales, ya que se han convertido en espacios de referencia de la industria del ocio y de los hábitos culturales y sociales de un número creciente de ciudadanos». A jutjar per les dades exposades a l'estudi, els museus estudiats havien mantingut i augmentat el nombre de visitants, fet que permetia evidenciar un important consum d'aquest servei. Altres dades a tenir en compte: de les estadístiques dutes a terme en els museus dependents de la Direcció General del Patrimoni Cultural de la Generalitat de Catalunya, la tendència en nombre de visitants augmentà des de 1998 a 2000, i si aquestes mateixes dades es comparen amb les obtingudes l'any 2004, el creixement segueix la mateixa tendència. Als ingressos derivats de l'augment dels visitants, també cal sumar-hi les entrades econòmiques que suposa el *merchandising* que es comercialitza al propi centre. No hi ha cap dubte que els museus constitueixen un important element de consum, i de manera creixent es consoliden com un dels recursos que cal incloure en els paquets turístics.

¹ Amb una disminució del 2% de públic en relació al 2004, que arribà als 2.001.546 visitants.

- *La creació de nova oferta.* A l'estat espanyol, en els últims deu anys, la creació de museus de nova planta i la inversió en la reestructuració de molts d'ells ha estat una de les apostes més destacades en el pla cultural, especialment en determinades comunitats autònomes. Des de 1995, han estat creats grans equipaments culturals, amb més o menys encert arquitectònic i més o menys encert social i funcional, en diferents llocs del país, i han cobert temàtiques tan diverses com l'art, la ciència o la història. L'augment de museus ha estat espectacular en els últims anys del segle XX i els inicis del XXI, i ha generat nous centres de referència turística i cultural indubtables arreu del país. Pel que fa a Catalunya, certament, una visió general sobre el volum d'oferta existent ens permet detectar que mai Catalunya no havia gaudit d'un nombre tan elevat de museus i centres d'interpretació, i que el públic real i potencial troba un gran ventall d'opcions en el moment de decidir com invertir el seu temps d'oci.
- *Nous sectors professionals de la cultura i el patrimoni.* La creació de noves institucions culturals, sumada al nou paper que estan desenvolupant els museus com a referents turístics, ha generat nous sectors professionals vinculats a l'àmbit museístic i de la gestió i difusió del patrimoni. Als ja històrics gestors culturals o guies turístics, s'hi han afegit altres experts que requereixen una formació especialitzada. La indústria patrimonial ha generat professionals que desenvolupen la seva tasca com a mediadors culturals, educadors, dissenyadors de materials didàctics, etc., i els cursos de grau superior destinats a la formació d'aquests professionals també han anat en augment². El turisme cultural aplicat a l'àmbit del patrimoni és avui un dels sectors de creixement pel que fa a nous perfils professionals, i la necessitat d'institucionalitzar-los i cobrir-los amb una formació concreta gaudeix avui dia d'un bon nivell d'oferta.

Què hi ha darrere les dades?

Diverses són les valoracions que podríem fer d'aquestes dades. En tot cas, ens ofereix una imatge certament esperançadora per als museus catalans i, per extensió, espanyols. Ara bé, considerem que aquesta anàlisi amaga una realitat ben diferent, i sota el miratge dels números i les estadístiques de visitants hi trobem una realitat que afecta, especialment, a altres aspectes que defugen l'àrea d'influència estricta del volum de visitants, de la nova oferta i dels nous perfils professionals.

Mentre que els museus esdevenen un dels elements fonamentals de l'oferta turística d'un territori, cal parar atenció especial a com s'ofereixen els serveis museístics al gran públic, a com es presenta la informació de les col·leccions, a com se seleccionen els recursos museogràfics, i a quina

² Des de mitjans anys 90 han proliferat cursos de postgrau destinats de forma específica a la formació dins l'àmbit museístic. A nivell català, i sense voler ser exhaustius, cal destacar el Màster en *Museologia i Gestió del Patrimoni Cultural* de la Universitat de Barcelona (des de 1994), el postgrau *Museus y Educació* de la Universitat de Barcelona, el Màster en *Museografia didàctica* o el Màster en *Museografia interactiva i espais de participació* de la mateixa universitat i en col·laboració amb UB Virtual, el Diploma d'*Especialització en Educador de Museus i Centres afins* o el Màster en la *Gestió del Patrimoni Cultural en l'àmbit local*, ambdós de la Universitat de Girona. Fins a l'actualitat, es tracta en tots els casos de formació de tercer grau, donat que encara avui dia no existeixen estudis de grau que permetin assolir els coneixements bàsics orientats vers a aquest sector laboral. No obstant, i en el marc dels canvis que actualment s'estan succeint en la regulació dels estudis universitaris, estan sorgint estudis especialitzats que pretenen donar resposta a aquestes noves necessitats, com és el cas dels Màster en *Gestió del Patrimoni i de la Cultura* (Universitat de Barcelona), que es posarà en marxa durant el curs 2006-2007 i que s'emmarca en la nova orientació del sistema educatiu europeu.



2. Per valorar l'èxit d'una bona programació, no s'ha d'oblidar que és la qualitat de l'experiència dels visitants el que marcarà molt probablement el seu retorn. Fotografia: Núria Serrat

cabuda es dona a visitants amb diversitat de perfils socials, culturals i de motivació. No cal dir que tots aquests aspectes incideixen directament en la qualitat de la visita, i en moltes ocasions esdevenen elements fonamentals en qualsevol oferta turística, no només de caràcter museístic. A priori, els visitants poden valorar positivament, i en termes absoluts, la visita al museu; no obstant, el volum i varietat d'oferta també provoca que cada cop siguin més exigents en relació al missatge expositiu i als recursos emprats, i cerquin en els museus una experiència no només de gaudi, sinó també d'oci i d'aprenentatge. En aquest sentit, escollir la visita a un museu com a «ocupació» del temps d'oci, i per extensió com a part fonamental del turisme, implica per als visitants no només gaudir de les col·leccions, sinó també adquirir i participar d'una parcel·la del coneixement, sigui aquest científic, històric o artístic. I això és comprensible des del moment en què l'activitat museística implica una sèrie de condicionants que la diferencien d'altres activitats de temps lliure o fins i tot del turisme en general. Possiblement, davant de qualsevol altra activitat d'oci,

com per exemple anar al cinema o a un concert, no existeix en la ment dels usuaris altre objectiu que el de distreure's; és a dir, davant la possibilitat d'ocupar el temps lliure amb activitats lúdiques i culturals, els usuaris no cerquen en primer terme aprendre determinats coneixements. Sens dubte, no succeeix així amb les activitats que són objecte d'oferta per part de la institució museística.

No només per a passar-hi el temps

L'augment del temps d'oci i l'existència de diversitat de productes turístics situa el museu davant del plantejament de quin és el paper que vol jugar en una societat que considera el turisme com un dels pilars de l'economia actual. Moure's entre el gran ventall d'oferta turística no és senzill, tot i que probablement juga amb un avantatge que el fa singular: la decisió d'escollir com a activitat d'oci la visita a un museu té implicacions, com hem dit, que excedeixen la simple, tot i que respectable, consideració de «passar el temps». En ella incideixen factors molt diversos que no només tenen a veure amb qüestions d'interès personal, sinó amb els «beneficis» que aquesta visita pot aportar a l'usuari a curt o mitjà termini.

En aquest sentit, a l'hora de recórrer a les raons que mouen els usuaris a visitar un museu s'evidencien motius que majoritàriament giren entorn de tres aspectes: raons socials i culturals, raons d'oci i raons educatives. Detallant aquestes raons, diversos autors ens citen els arguments descrits pels propis visitants. Marilyn Hood³, per exemple, realitzà un estudi sobre el procés de presa de decisions respecte a les activitats de temps lliure, i quins motius adduïen els enquestats a l'hora de visitar un museu. En l'esmentat estudi es reflectien sis criteris utilitzats en aquesta elecció: «1) *being with people, or social interaction*; 2) *doing something worthwhile*; 3) *feeling comfortable and at ease in one's surroundings*; 4) *having a challenge of new experiences*; 5) *having an opportunity to learn*; and 6) *participating actively*». Lògicament, tot i que en l'elecció final no hi intervenen tots aquests criteris de manera simultània, els visitants apel·len a algun o alguns d'aquests motius per visitar un centre museístic. No obstant això, és patent la combinació d'arguments relatius al gaudi i la diversió, i els relatius a l'aprenentatge i a la participació la qual cosa mostra la varietat d'experiències que els usuaris esperen viure en la seva visita al museu. Els usuaris volen destinar el seu temps d'oci a una activitat divertida, relaxant i que afavoreixi la trobada social, i el museu esdevé un dels espais més adequats per desenvolupar aquest tipus d'experiències.

Tot sembla indicar, per tant, que els visitants no es resignen a considerar el museu com un simple espai d'oci o de relació social, i desitgen convertir, a l'encop, la seva visita en una experiència d'aprenentatge. A l'objectiu de distracció i gaudi cal sumar-hi la possibilitat d'aprendre determinada infor-

³ HOOD, M.G. (1981). *Leisure criteria of family participation and non-participation in museums*. Unpublished manuscript, Hood Associates, Columbus, OH, extret de Falk, J. H.; DIERKING, L.D. (1992). *The museum experience*. Washington, D. C.: Whalesback Books, p. 16.



3. El museu, espai d'oci i aprenentatge. Fotografia: Núria Serrat

mació per mitjà del contacte amb els objectes de la col·lecció, les idees presentades a l'exposició o les activitats desenvolupades en el museu.

No cal dir, per tant, que els temps i els espais d'oci són l'origen de moltes situacions a l'entorn de les quals generen experiències culturals i educatives, de manera que contraposar avui dia educació i turisme significa no considerar la varietat d'aprenentatges que de manera continuada extraïem de les nostres experiències vinculades al turisme cultural, i per tant, neguem gran part dels processos d'aprenentatge que succeeixen al llarg de la nostra vida. Davant d'aquesta evidència, no podem negar tampoc que els museus formen part d'aquesta realitat, i la generació d'experiències d'aprenentatge informal és intrínseca a la pròpia institució museística.

INCOMPTABILITAT O COMPLEMENTARIETAT DE PERSPECTIVES?

És davant d'aquesta evidència que cal plantejar-se una perspectiva multidimensional de la institució museística, que compregui els seus múltiples vessants, que pugui donar resposta a les diverses demandes que li arriben i desenvolupar-hi la diversitat de funcions que se li assignen. En el marc del segle XXI, ja hem argumentat que aquestes demandes procedeixen de sectors tan diversos com el món educatiu, cultural i turístic, i cadascun

d'ells requereix estratègies de gestió, planificació i implementació ben diferents. Així doncs, estem ben lluny de pensar en una visió unívoca de la institució museística, i la complementarietat de perspectives es fa avui dia més que necessària.

I si això és així, no és menys cert que les actuacions que cal emprendre per part dels museus han de ser, també, de caràcter multidimensional, allunyant-se de la compartimentació que tradicionalment ha imperat en els museus i que ha portat a considerar-los estrictament, i que no és poca cosa, com a entitats culturals i educatives (així ho demostra clarament la seva titularitat, que, en el cas dels museus públics, recau bàsicament sobre els ministeris, conselleries i regidories de cultura). La transversalitat repica a les portes dels museus, i les seves accions n'han de ser un dels principals estendards.

No ens enganyem: aquesta opció «transversal» no escapa a les males pràctiques, les interpretacions incorrectes o als abusos manifestos. Les combinacions portades als extrems han provocat resultats que, en alguns casos, han estat mortífers per a la institució: l'escolarització museística, la paratematització museogràfica, la cripticitat científica, ... en són només alguns dels exemples. Correctes o incorrectes? Adients o no? Trobar l'equilibri no és fàcil, però també és cert que la combinació en justa mesura aporta un augment de la satisfacció dels visitants, i en molts casos atrau públics generalment poc proclius a participar en activitats vinculades als museus.

Com ja hem argumentat, la particularitat del museu l'insereix en un encreuament de camins entre la cultura, el turisme i l'educació (per esmentar-ne només tres...), i per tal de pivotar entre un o altre, o en els tres alhora⁴, cal introduir-hi nous plantejaments i noves iniciatives que afecten a àmbits que comprenen des de la missió i visió que posseeix el propi centre, passant per la gestió i organització de la institució, fins a la implementació, avaluació i seguiment de les actuacions empreses. Tot plegat, de segur, ens aboca a noves dinàmiques, nous ritmes.

SONEN NOUS RITMES? POSSIBLES «TECLES» PER TOCAR

Independentment de la posició que prioritàriament prengui el museu, però especialment si cerca cert equilibri entre la seva funció cultural, turística i educativa, és evident que hi ha noves vies per encetar, com també és evident que hi ha institucions museístiques que ja han iniciat el camí amb pas ferm i rumb definit.

Analitzant algunes de les iniciatives dutes a terme tant a nivell català com internacional, podríem dir que hi ha certes eines i instruments que sense ànim de ser exhaustius, poden col·laborar a fer valer la institució museís-

⁴ Considerem que la reflexió prèvia per part de la institució museística hauria de versar sobre si vol recolzar majoritàriament la seva missió i actuacions sobre els tres eixos o si vol estructurar la seva oferta en més d'un d'ells.



tica com a centre de referència tant en el marc cultural, educatiu com turístic, i que alhora, sàpiga compaginar-les en funció dels objectius marcats. Ja avancem que la qüestió no rau tant en el fet de si el museu ha de ser un recurs exclusivament turístic, cultural o educatiu, sinó en la credibilitat i en la qualitat de les ofertes aportades als visitants i, en última instància, que gaudeixin i aprenguin d'un entorn que els faci tornar.

Només per encetar la reflexió, ens atrevim a esmentar algunes de les «tecles» que considerem hauríem de tocar per avançar en aquest nou camí.

L'especialització dels missatges o la creació d'una «biografia museística diversificada

La consideració de la institució museística com un recurs multidimensional (turístic, educatiu i cultural) implica necessàriament atendre un públic molt divers. Des de sempre, el museu ha comptat amb segments de visitants diversificats, tot i que les actuacions en els últims anys s'han anat concretant vers segments molt definits: públic escolar, públic adult, grups, etc.

És evident que el museu, com a centre d'investigació, exhibició i difusió



especialitzada, ha d'orientar-se també a l'especialització dels discursos i dels missatges, generant una oferta estratificada amb capacitat per dirigir-se a diversos grups d'usuaris, gairebé *tête à tête*. La creació d'accions especialitzades, des del punt de vista del museu com a ens multidimensional, no només ve definida per l'atenció del públic en funció de la seva procedència, la seva edat o els seus hàbits en el temps d'oci, sinó que haurà de comptar també amb altres criteris com el moment de l'any, els interessos i necessitats envers temàtiques concretes, els processos de captació i processament de la informació, la utilització de suports i formats variats, etc.

En aquest sentit, no hi ha dubte que el museu ha de poder oferir productes específics en dos sentits:

- per una banda, accions i productes concrets per a segments de públic particulars (productes que habitualment només consumirà el grup d'usuaris al qual es destina)
- per una altra, l'adaptació d'un mateix producte a diversos tipus de públic, és a dir, materialitzar un mateix producte en funció de les característiques de cada tipus d'usuari o grup d'usuaris possibles. Tot

4 i 5. Els museus s'erigeixen en espais on oci i aprenentatge van de la mà. Fotografia: Núria Serrat



i que aquesta última opció no sembla la més indicada des d'un punt de vista de creació, promoció i comercialització del producte, també és cert que els resultats en termes de satisfacció final dels usuaris acostuma a ser més elevada.

Per últim, l'especialització de les actuacions i els missatges ha de poder «atacar» de manera directa segments encara poc habituals en el conjunt de l'oferta museística, com per exemple el públic juvenil, el de la tercera edat, el procedent del món empresarial, el procedent de geografies i cultures diverses, el públic amb necessitats educatives especials, o fins i tot el «no públic», aquest gran volum de persones que habitualment no visiten la institució museística. La creació d'experiències singulars en el museu, la generació d'un procés interactiu de qualitat amb el visitant, permet sens dubte crear vies de fidelització amb l'usuari ocasional, iniciar certes dinàmiques amb el públic «accidental» o fins i tot incitar la participació de grups que són manifestament no visitants.

Els museus, mitjançant l'especialització del missatge i l'oferta, col·laboren a crear en els usuaris una «biografia museística diversificada», de manera que cada individu pot incloure en el seu recorregut museístic vital aprenentatges i experiències diferents, úniques i, perquè no, irrepetibles.

Singularitzar, potenciar allò que ens és propi

El conjunt de museus que configura Catalunya des del punt de vista cultural, educatiu i turístic es mou en un doble discurs: per una banda, atendre el públic local que, intrínsecament, li és propi; per l'altra, atraure usuaris de poblacions immediates, així com públic d'arreu. A ningú no se li escapa que el volum de visitants que un museu pot captar a nivell local té un sostre que únicament pot variar, mitjançant un mecanisme de vasos comunicants, en funció d'exposicions temporals de temàtiques diverses i d'algunes activitats puntuals de gran ressò. És un públic clau, no cal dir-ho. Ara bé, obrir noves entrades de públic passa no només per especialitzar el missatge i dirigir-lo de manera directa a visitants particulars, sinó també per singularitzar les propostes del centre des del punt de vista museològic, museogràfic i de programació:

- Des del punt de vista museològic, calen missatges i discursos que permetin no només explicar des d'un punt de vista particular els fets més rellevants d'una localitat, sinó especialment cercar aquell tipus de discurs que centri el «zoom museològic» vers allò que fa essencial el museu, allò que el fa diferent de la resta. L'exhaustivitat sovint és enemiga d'aquest criteri, però certament hi ha bones pràctiques que ens demostren que aquest pot ser un camí interessant per als museus locals.

- Des del punt de vista museogràfic, mitjançant l'aplicació de recursos i estratègies que evitin la clonació museogràfica. Els plantejaments museogràfics dels museus del segle XXI ens remetent a l'aplicació de tècniques i recursos extrets d'altres entorns, com el publicitari, el de l'espectacle, el de la virtualitat, i és evident que aquests poden tenir com a resultat canvis importants en les institucions museístiques. Ara bé, també es cert que davant la combinació i equilibri de recursos també es tendeix a una certa clonació museogràfica, provocant en el visitant la sensació què, al cap i a la fi, «tots els museus són iguals». L'elecció de l'aposta museogràfica d'una institució ha de venir necessàriament precedida per una anàlisi detallada no només del tipus de missatge que vol transmetre, sinó de la imatge que el museu vol donar al seu públic.
- Per últim, i no menys important, cal singularitzar la programació pròpia de la institució museística i les estratègies i modalitats de difusió. Aquesta, possiblement, sigui una de les eines fonamentals que permeten particularitzar l'oferta, fins i tot en els casos en què el propi museu ofereixi un producte que pot ser molt similar al d'altres municipis. Molts museus locals es troben avui condicionats per l'oferta dels territoris veïns, per l'oferta de noves destinacions i, també, per la pròpia oferta. L'oferta museística catalana és cada cop més potent, però també és cert que són precisament aquelles pràctiques que fugen de l'estandarització de productes i activitats les que poden garantir que els visitants circulin pel territori i participin d'aquesta oferta més enllà de la pròpia localitat.



6 i 7. Les competències comunicatives i pedagògiques són avui un requisit que es reclama des dels diversos segments de públic. Fotografia: Núria Serrat

Mancomunar esforços

Pocs sectors del mercat turístic sobreviuen ja avui funcionant de manera solitària i autònoma. Que la institució museística formi part de determinats paquets turístics requereix indubtablement no només de la generació d'un producte de qualitat, singular i especialitzat, sinó també de la conjunció de serveis i activitats complementaris (sovint imperceptibles per part dels visitants) que configuren una oferta global per a l'usuari.

En aquest sentit, la consideració del museu local com a recurs turístic, cultural i educatiu necessita de la generació de sinèrgies amb serveis locals com ara la restauració i l'allotjament, el comerç, el moviment associatiu; també ha d'ampliar el seu camp de visió vers altres municipis, i saber mancomunar esforços amb altres institucions museístiques que per les seves característiques puguin oferir una oferta conjunta. Els vincles històrics, artístics, paisatgístics, geològics, arquitectònics, gastronòmics, musicals, tradicionals, són només alguns dels punts en comú entre diferents municipis, comarques i territoris..., i és evident que l'oferta conjunta significa una millora qualitativa per al visitant.

Aquesta comunió d'esforços no es pot aconseguir únicament amb la bona intenció de museus locals que a títol gairebé individual aboquen els seus ànims i recursos econòmics a crear experiències conjuntes. La planificació global des d'instàncies supralocals és avui més que necessària, i l'anàlisi de l'actual estat de la qüestió és el pas previ imprescindible per poder conèixer l'oferta existent en els museus locals.

Aquesta anàlisi passa per realitzar una radiografia de la realitat museològica, museogràfica i de programació dels museus locals, amb l'objectiu de detectar encavalcaments, repeticions, mancances, i també punts en comú que poden significar un reforç mutu per a les institucions. No cal dir, que la «lectura» d'aquesta radiografia ha de permetre extrapolar-ne l'impacte cultural, educatiu, turístic i social d'aquestes institucions tant en el marc local com supralocal, i configurar línies estratègiques de dinamització en xarxa que apleguin diverses iniciatives a nivell de comarca, província i, fins i tot, de territori.

Plans de comunicació: una eina integral

Què succeeix un cop hem cercat certa especialització i singularització en el nostre missatge, i alhora hem potenciat el treball en xarxa per tal de garantir que l'acció que hem emprès arribarà a qui nosaltres volem? Els museus posseeixen productes i serveis de qualitat que sovint no transcendeixen per la manca d'estratègies de comunicació eficaces.

Els plans de comunicació són una eina que, tot i que té una gran tradició en altres sectors, no ha acabat d'entrar encara en l'àmbit dels museus. En moltes ocasions, en el marc de la institució museística, els plans de comunicació, altrament dits d'imatge o de màrqueting, han estat circumscrits únicament i exclusivament a la creació de papereria, i derivats, és a dir, tot allò que fa referència a la producció de materials en diversos suports en què es donen a conèixer les accions que s'emprenen des de la institució.

Des d'un punt de vista integral, el pla de comunicació és molt més que donar a conèixer allò que fem. Com a eina fonamental de qualsevol institució, es tracta d'una eina transversal que pivota sobre tots i cadascun dels elements i sectors que componen qualsevol institució. No es tracta del volum, sovint exagerat, de tríptics, pòsters, venecianes, webs, entre d'altres, sinó que és la imatge global que finalment queda en la ment dels visitants.

Per tant, apel·la no només a aquest aspecte més físic del museu, sinó també a tot allò intangible a l'evidència del públic, però que de manera hi roman subliminal. Podria dir-se que el secret del pla de comunicació seria que les persones coneguessin la qualitat, productes i activitats de la institució, encara que mai hi haguessin posat els peus...



8. Públic juvenil al museu. Fotografia: Núria Serrat

La formació i desenvolupament de competències professionals

S'ha recorregut molt de camí des de la creació de perfils professionals específics destinats a l'àmbit dels museus. La institució museística ha realitzat un veritable esforç per exigir en les seves funcions de direcció, conservació i investigació, l'existència de professionals especialitzats per tal de garantir el correcte desenvolupament de la tasca museística diària. En els últims decennis, les funcions de gestió i difusió s'han incorporat a aquesta especialització, aportant a l'àmbit dels museus experts que esdevenen, en certa manera, la imatge pública de la institució. No cal dir que la institució museística no pot sobreviure sense les tasques de conservació i investigació, i que aquestes constitueixen part de les funcions que li atorguen sentit. D'altra banda, avui ja tampoc no neguem el destacat paper que s'atorga a la gestió i a la difusió com a eines per tal de donar a conèixer a tota una diversitat de públics qui som, què fem i per què ho fem.

No debatrem sobre les ja històricament consolidades funcions de direcció, conservació i investigació en la institució museística. Sí que caldria però, fer esment de les recents incorporacions de gestió i, especialment, de difusió. En aquest sentit, podríem dir que els museus locals han cobert, alguns amb escreix, una imprescindible primera fase en la qual s'ha generat un bon nivell de sensibilització i d'interès per fer arribar al públic mitjançant estratègies i professionals diversos, determinats missatges que configuren

el discurs propi de cada museu. Tot i que amb diferents ritmes i nivells de qualitat, podria dir-se que en molts museus locals aquesta primera fase ja es troba coberta. La incorporació de professionals especialitzats per a implementar les tasques de difusió, bé sigui amb personal de caràcter intern, bé sigui a manera d'assessorament extern, és una realitat en moltes institucions museístiques. Alhora, el volum de formació en aquest sentit ha anat creixent en els últims anys, però també és cert que la seva cobertura no sempre s'ha realitzat des d'un punt vista científic i pràctic.

Assolida aquesta fase i, havent ja obtingut els primers resultats d'un procés que en alguns casos només s'ha pogut fer per assaig-error, és moment de pre-figurar el proper pas i que obligatòriament passa per realitzar una anàlisi de necessitats de formació⁵ a partir de la qual identificar, categoritzar i prioritzar quines han de ser les competències dels professionals vinculats a la gestió i difusió dels museus locals, i generar, a partir d'aquí, accions formatives especialitzades amb l'objectiu de desenvolupar aquestes competències i perfils professionals des d'una perspectiva cultural, educativa i turística. Des del nostre punt de vista, entenem que aquest ha de ser un procés que cal impulsar des dels propis museus locals, recolzats per equips multidisciplinaris, ajustant-se a les necessitats reals, i donant com a resultat una formació de qualitat per a totes aquelles persones que vulguin desenvolupar la seva tasca professional en l'àmbit de la difusió del patrimoni i dels museus.

L'avaluació com a eina de millora institucional

Des que Gilman publicà els resultats del seu estudi l'any 1916⁶ sobre els problemes físics dels usuaris associats a la visita de diversos museus hi ha hagut moltes investigacions sobre el públic. Els estudis de visitants, com molts altres àmbits d'investigació en l'àrea dels museus, han tingut la seva evolució, i s'han mogut des d'un paradigma més quantitatiu (centrats especialment en el volum dels visitants i els perfils sociomètrics) a un paradigma més qualitatiu (introduint-hi entrevistes i *focus group* per conèixer els nivells de satisfacció dels usuaris o els processos d'aprenentatge viscuts pels usuaris a partir de la visita a una exposició). Les àrees possibles d'avaluació en l'àmbit dels museus són diverses⁷: *anàlisi i captació de públic; disseny i desenvolupament d'exposicions; disseny i desenvolupament de programes; disseny de serveis generals; i, serveis d'atenció al visitant*, i han tingut una incidència molt diversa en els museus locals. Així doncs, tot i esdevenir una important font d'informació i una eina imprescindible per a la millora institucional, l'avaluació ha estat entesa prioritàriament com la manera que tenen els museus per conèixer algunes de les característiques de les persones que en visiten les exposicions. En algunes ocasions, i de manera creixent, també s'ha aplicat a les accions educatives amb públic escolar, on s'ha emprat l'avaluació per confirmar-ne

⁵ Des del Departament de Didàctica i Organització Educativa s'està endegant un projecte d'investigació sobre les competències professionals vinculades a la difusió i la interpretació dels museus locals i del patrimoni local.

⁶ PÉREZ SANTOS, E. (2000). *Estudio de visitantes en museos. Metodología y aplicaciones*. Gijón: Trea, p. 22.

⁷ PÉREZ SANTOS, E., Op. cit., p. 166.

el correcte desenvolupament, tot intentant copsar-ne els possibles desajusts amb l'objectiu de millorar-les.

Si bé aquests són dos àmbits rellevants en la institució museística, i existeixen experiències consolidades en aquest sentit, entenem que cal obrir noves visions i nous camps a l'avaluació, i endinsar-se en el concepte d'avaluació com a instrument per a l'optimització i la millora dels processos interns de la pròpia institució, tant des del punt de vista de la investigació i la conservació, i de les tècniques museogràfiques com de la programació, la gestió i la difusió. En aquest sentit, l'avaluació pren una connotació investigadora, i té per objectiu donar pautes per reorientar la filosofia i les actuacions educatives, culturals, turístiques i socials de la institució museística. D'aquesta manera l'avaluació pren sentit en tant que dóna arguments per a les decisions presents i futures del museu.

L'aplicació de processos d'avaluació a la institució museística local va molt lligada a la implantació i consecució de certs indicadors de qualitat. Els criteris de selecció emprats pels asidus de les activitats turístiques i culturals han anat canviant (com molt bé hem descrit en els primers paràgrafs), de manera que només es trien aquelles ofertes que els aporten molt més que el simple fet de «passar el temps». Si això és així, semblaria adient que l'oferta de serveis i productes des de l'àmbit dels museus, com succeeix en d'altres sectors, comptés amb un conjunt d'indicadors de qualitat bàsics i comuns, que en certa manera garantissin als visitants que han estat generats, implementats i difosos sota el compliment d'un seguit de condicions mínimes exigibles. L'actual volum d'oferta cultural, educativa i turística dels museus locals comença a tenir unes proporcions considerables, i tot i que cal confiar en la creativitat o originalitat en la creació de noves propostes, també és cert que la seva sostenibilitat passa per introduir criteris d'excel·lència tant en el seu disseny i en el seu desenvolupament com en els seus resultats.

PER CONCLoure...

Sabem que aquestes són només algunes de les «tecles» possibles per tocar, i entenem que la responsabilitat de la institució museística és només una petita part per considerar en el conjunt d'institucions implicades. Sabem també que els visitants habituals són cada cop més exigents (i podem parlar tant del públic escolar com de l'aficionat a tota oferta cultural existent) i que la formació del seu criteri museístic es forja exposició rere exposició.

En tot cas, no cal dir que el museu local pot esdevenir una oferta fefaent del que podríem anomenar turisme intel·ligent a l'abast de tots els públics, un referent cultural, turístic i educatiu de primer ordre, amb capacitat per introduir noves fórmules de gaudi i d'utilització del temps d'oci.

Bibliografia

- BECK, L.; CABLE, T. (2002). *Interpretation for the 21st Century. Fifteen Guiding Principles for Interpreting Nature and Culture*. Urbana, IL: Sagamore Publishing.
- BLASCO, A. (2002). *La empresa y el producto turístico*. Madrid: Civitas Ediciones.
- CANO, E. (1998). *Evaluación de la calidad educativa*. Madrid: La Muralla.
- CHITTENDEN, D.; FARMELO, G.; LEWENSTEIN, B. (ed.) (2004). *Creating Connections: Museums and the Public Understanding of Current Research*. Oxford: Altamira Press.
- FALK, J.H.; DIERKING, L.D. (2002). *Lessons without limit. How free-choice learning is transforming education*. Oxford: Altamira Press.
- GARCÍA, M. (2003). *Turismo y conjuntos monumentales*. València: Cañada Blanch.
- Macdonald, S. (ed.) (2006). *A Companion to Museum Studies*. Oxford: Blackwell Publishing.
- PÉREZ SANTOS, E. (2000). *Estudio de visitantes en museos. Metodología y aplicaciones*. Gijón: Trea.
- SACHATELLO-SAWYER, B.; FELLEENZ, R.; et alii (2002). *Adult Museum Programs. Designing Meaningful Experiences*. Oxford: Altamira Press.
- SCHOUTEN, F. (2005). *Managing visitors: helping the frail to prevail*. NHTV Academic Studies, núm. 1. Breda: NHTV Internationale Hogeschool.