

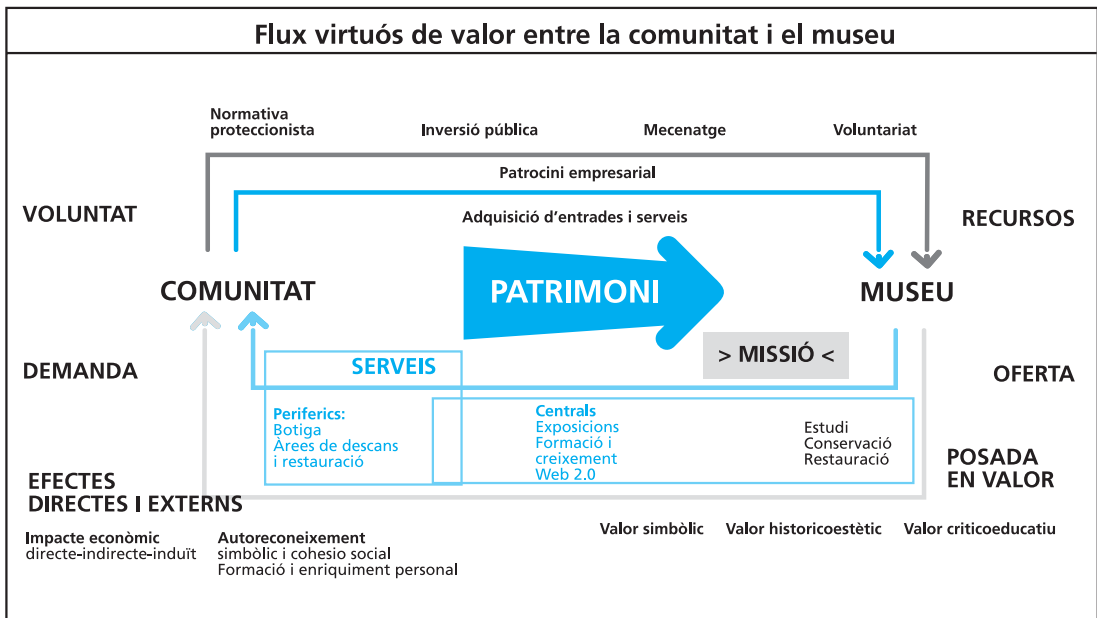
La dimensió econòmica dels museus al segle XXI

LLUÍS BONET.

Universitat de Barcelona

El patrimoni que conserva, investiga i difon un museu només és un conjunt d'obres o artefactes contextualitzats des d'un punt de vista històric, estètic, cultural o científic que una comunitat ha preservat conscientment al llarg del temps. La raó que fa que aquests elements estiguin en un museu i no abandonats en qualsevol racó rau en el procés històric de *valoració* social. Dotar un objecte patrimonial de valor social és el primer pas per conservar-lo i posar-lo, posteriorment, a disposició per formar la col·lectivitat i que en gaudeixi.

Els museus són fruit, i al mateix temps motor, d'un *flux circulant virtuós de creació de valor*. La dimensió econòmica neix i creix en la mesura que aquest corrent s'intensifica, des de l'esforç i la voluntat inicials dels fundadors fins a les responsabilitats dels actuals titulars i gestors. Els museus s'originen, en la major part de casos, com a resultat de la iniciativa d'un grup minoritari de persones predisposades: historiadors, arqueòlegs, arquitectes, folkloristes, artistes, científics o aficionats sensibles, que reuneixen, estudien, conserven i col·leccionen obres, al seu parer rellevants, rescatant-les de l'oblit, investigant-ne la procedència, i donant a conèixer aquest llegat a d'altres experts i a la societat en general. En un segon estadi, l'energia col·lectiva d'aquest conjunt de persones i d'algunes institucions permet crear un equipament patrimonial de bell nou, obert al públic: un museu, un arxiu o un lloc arqueològic amb el seu centre interpretatiu. En d'altres casos, permet que objectes fins llavors no con-



siderats pels paràmetres museístics dominants s'incorporin a les col·leccions dels equipaments ja existents.

En una tercera fase, els centres d'èxit –no forçosament grans– aprenen a transformar els recursos heretats (un espai i un equipament material, recursos econòmics, coneixements, personal i saber fer) en una oferta de serveis (centrals i perifèrics) que en potencii la missió. A mesura que creix la qualitat mitjana d'aquests serveis, l'exigència i la resposta dels visitants augmenta. En totes les col·leccions obertes al públic, un dels aspectes fonamentals consisteix a sensibilitzar la comunitat de referència, residents i no residents, i fer créixer la demanda, ja que, només si hom és capaç de generar un consum de serveis creixent a partir d'una oferta atractiva i veraç es legitimen socialment les energies i els recursos col·lectius esmerçats.

El flux circulant de valor apareix quan l'esforç inicial d'una minoria il·lustrada, traduït en un equipament amb oferta de serveis, genera tal demanda que legitima noves voluntats i recursos gràcies al valor social creat. Un bon govern i programacions intel·ligents el

fan créixer, cosa que permet al museu donar plena resposta a la seva missió. Al mateix temps, aquest moviment produeix addicionalment un valor econòmic i social notable. Evidentment, la raó de ser d'un centre d'aquesta mena no consisteix a crear un efecte econòmic a la comunitat que l'acull, però això no vol dir que aquest fet sigui negligible o que no valgui la pena donar-lo a conèixer. Mentre no se'n desvirtui la missió, ni es transformi en un parc d'atraccions, fer visible aquest valor afegit pot ser útil per ajudar a legitimar el suport al patrimoni davant d'autoritats pocs sensibles. Per altra part, el perill d'instrumentalització dels equipaments i del seu patrimoni ha existit sempre, i no només motivat per raons d'ordre econòmic. Cal, tan sols, ser-ne conscients i evitar-ne els potencials efectes negatius.

Les repercussions econòmiques d'un museu sobre el seu entorn són d'ordre divers. Per un cantó, hi ha l'impacte directe generat per les despeses del mateix centre, l'induït pels visitants, i l'indirecte fet pel conjunt d'efectes multiplicadors associats. Per l'altre, el conjunt de beneficis externs sobre el benestar general que

no impliquen de manera immediata una despesa o una transacció de mercat; és a dir, la formació o l'enriquiment personal i social dels visitants del museu i dels professionals, així com la contribució a la identitat local, la cohesió social o a crear un entorn més creatiu (Mazzanti, 2002; Greffe, 2003).

L'impacte econòmic directe és el més fàcil d'estimar. Consisteixen a mesurar la incidència en termes d'ocupació i de renda en l'economia local de totes les despeses. En canvi, els efectes induïts i indirectes són molt més difícils d'avaluar, fet que genera moltes crítiques de la comunitat acadèmica per la temptació de sobreestimar-los (Van Puffelen, 1996; Seaman, 2006). Més enllà de problemes formals de delimitació territorial o temàtica, les mancances més habituals consisteixen a no distingir adequadament els impactes totals bruts dels nets, un cop restat l'efecte d'inèrcia; és a dir, el que s'hauria ja produït sense l'addició de la despesa considerada. Una altra de les qüestions avaluades críticament és el determinisme amb què alguns tracten l'efecte multiplicador de les subvencions a la cultura a través d'un ingrés impositiu superior. Així mateix, pel que fa a la incidència sobre el mercat de treball, no sempre es té en compte l'efecte desplaçament (d'ocupats d'altres territoris al territori analitzat) i els de substitució o modificació de la composició dels ocupats en el territori de referència. Un altre factor que acostuma a comportar sobrevaloració és l'estimació de les despeses complementàries (en transport, allotjament, restauració o regals) induïdes directament per la visita al museu. Els criteris per determinar l'abast d'aquestes (i els procediments seguits per a l'obtenció de la informació pertinent) no són, habitualment, ni prou explícits ni clars, la qual cosa no ajuda a legitimar els resultats obtinguts. Al mateix temps, no s'acostuma a estimar de manera prou acurada la proporció de visitants realment motivats per l'activitat museística respecte de la xifra total de turistes, i la respectiva despesa indirecta i induïda, o fins i tot d'aquells que comparteixen diverses motivacions, culturals i no culturals, durant l'estada.

Com a conseqüència de les nombroses crítiques als estudis d'impacte econòmic, han proliferat en els

darrers anys altres tècniques complementàries, com la valoració contingent (Noonan, 2003; Throsby, 2003; Sanz & Herrero, 2006). Cal dir, tanmateix, que aquesta no sols és més complexa i cara de realitzar que els mètodes *simples* d'impacte econòmic,¹ sinó que ambdós permeten extreure conclusions d'ordre diferent, complementàries entre si. Així doncs, quan es planteja la possibilitat de realitzar estudis d'aquest tipus cal ser alhora rigorós i humil.² En especial, perquè utilitzar aïlladament els estudis d'impacte o de valoració contingent com a argument legitimador de la inversió pública i privada en el sector pot acabar sent contraproduent, ja que molts altres serveis alternatius d'interès social (sanitat, educació, serveis socials) poden tenir uns efectes econòmics i socials més alts.

La veritable responsabilitat dels hereus d'un patrimoni, i molt en particular dels seus gestors professionals, rau a ser capaços de transformar una col·lecció i un conjunt de serveis museístics heretats en una proposta atractiva i de qualitat. Cal saber definir bé l'oferta d'exposicions, permanent i temporals, les alternatives de formació i gaudi més enllà d'uns serveis educatius només dirigits a escolars o famílies amb infants, l'estratègia de comunicació i, sobretot, la relació virtual a través del web i les xarxes socials amb el museu. Cal no oblidar, així mateix, el conjunt de serveis col·laterals que fan agradable i fructífera una visita: horaris adequats, política de preus no excloents, àrees de descans amb possibilitat de relaxar-se o aprendre més, servei de restauració, botiga amb una col·lecció d'objectes atractiva relacionada amb el contingut del museu, etc. Lògicament, el model que s'haurà de seguir

¹ Realitzar un estudi d'impacte amb totes les garanties és molt costós: implica disposar o bé d'una taula *input-output* prou detallada i al dia del territori de referència o d'informació molt precisa per als models de base d'exportació; per això, la majoria dels realitzats per encàrrec opten per aproximacions simples, amb molts supòsits, i, per tant, més barats, però també poc rigorosos.

² Els resultats i metodologies d'alguns dels estudis realitzats a Espanya són molt desiguals. Al costat de xifres sorprenents com les aportades pel Guggenheim de Bilbao, i en especial pel projecte d'ampliació a Urdaibai, altres semblen molt més acurades (Fluvià et al., 2006; Sanz & Herrero, 2006).

cal adequar-lo a la dimensió, a la capacitat, a les qualitats i als recursos disponibles. En aquest sentit, cal evitar la temptació de reproduir models d'èxit vàlids únicament en altres contextos. Estudar de manera comparada experiències de dimensió o problemàtica semblant (potser no tan mediàtiques) i deixar espai a la innovació interna és fonamental. Sense una planificació a llarg termini ni uns equips de professionals centrats en la tasca d'oferir els millors serveis possibles, i no només els seus interessos gregaris, no és possible maximitzar un bon impacte patrimonial, social i econòmic.

En aquest sentit, el sorgiment de nous reptes i models per gestionar els museus genera certa inquietud entre una part dels professionals, ja que obliga a alterar les prioritats tradicionals i, en conseqüència, els recursos esmerçats. Sovint, l'esforç per ser més eficients i eficaços, sobretot si es fa bruscament, alimenta discursos contraris a una mirada econòmica dels equipaments patrimonials. Per evitar-ho, s'ha de dialogar internament sobre la missió, els objectius i les estratègies que cal implantar, així com sobre la capacitat per generar discursos adaptats als diversos actors amb incidència sobre el museu (des de les autoritats econòmiques i els patrocinadors, passant per les associacions d'amics i els experts), amb l'objectiu de convèncer-los que hi continuïn donant suport.

És important saber donar valor al patrimoni disponible i a la funció social i econòmica del museu, ja que, sovint, l'escassetat de recursos contrasta amb unes demandes fora mida d'unes autoritats sense prou coneixement de l'esforç i de la tasca realitzada pels professionals que en tenen cura.