

La nueva Xarxa de Museos de la Diputación de Valencia. Su génesis y sus decisiones organizativas

JOAN GREGORI
DIRECTOR DE LA XARXA DE MUSEUS
DE LA DIPUTACIÓN DE VALENCIA

Tradicionalmente entendemos los museos desde el ángulo de su centralidad, generalmente articulada a través de una ecuación muy clásica: edificio-colecciones-visitantes. Sin embargo los nuevos retos, fronteras y objetivos que se derivan de los profundos cambios sociales en el umbral del Siglo XXI afectan a la teoría museológica sin ninguna duda, pero también a la gestión de las instituciones llamadas museos, y no solo nos referimos a la bien conocida gestión de la conservación de los objetos, la investigación científica y la difusión de todo lo anterior. En realidad, hoy los museos son puntos de encuentro, y más nítidamente los museos de Etnología o Antropología son espacios de interculturalidad. Desde esta perspectiva, en la actualidad los museos tienden a transformarse hacia una ecuación distinta a la tradicional: territorio-patrimonio-comunidades. El instrumento que se entrevé como principal en este proceso es el de la constitución de Redes de organización y funcionamiento. Éste, no es propiamente un invento de la museología, ya que en realidad hoy toda la sociedad está impregnada de la práctica organizativa reticular. Sin embargo en los museos se muestra de una manera muy eficaz. Para integrarse de forma más eficiente, compartir recursos que nunca son suficientes y crecer mejor en esta nueva situación el Área de Cultura de la Diputación de Valencia decidió en 1999 crear su propia Red de Museos; en sólo 6 años su desarrollo ha sido espectacular y sus transformaciones y evolución muy rápidas. De ser en el pasado museos de corte clásico, hasta la fecha, se han sufrido grandes transformaciones y crecimiento; y también asimismo se ha vivido en muy poco tiempo el proceso de renovar y

Museo

La nueva Xarxa de Museus de la Diputació de València. Su génesis y sus decisiones organizativas

ampliar instalaciones, la construcción de nuevos edificios y la implementación de recursos.

Sin embargo, lo que en un principio se acometió únicamente como una reforma cuyo propósito iba dirigido hacia la ordenación de recursos y propuestas, pronto se vio como una obligación el redefinir y reubicar estas propuestas museísticas de la Diputació de València en el seno de un gran eclosión de las ofertas culturales en la Ciudad de Valencia y en el resto de la Comunidad Valenciana. Es decir, se configuró la siempre terrible opción de la competencia, en un ámbito en el que de oficio se consideraba ésta como innecesaria por el mero hecho de escasear la diversidad de la oferta y abundar lo que podríamos definir como público cautivo. La aparición y puesta en marcha en esta época de nuevos espacios culturales, como la Ciutat de les Arts i les Ciències, o en otro nivel, el Museu d'Història de la Ciutat, y también la remodelación de edificios de museos de "siempre", como el Nacional de Ceràmica "González Martí", o el Museu de Belles Arts Sant Pius V, cambió por completo la perspectiva museística de la ciudad e introdujo como una opción novedosa, en la forma de organizar nuestra oferta, la de la especialización. Si por un lado los museos de la Diputació se vieron obligados a reorganizar sus recursos, por el otro tuvieron que profundizar en la identidad de sus colecciones, materias de trabajo específicas y originalidad de sus programaciones. Esta fórmula, bastante fructífera durante varios años, empezó a adolecer de ciertas carencias con el paso del tiempo. La principal de todas ellas fue, sin ninguna duda, la fórmula administrativa bajo la cual se presentaba la oferta: un mero Servicio de la Diputació. A una

estructura administrativa demasiado raquítica para sostener una gran oferta de actividad (Museu de Prehistòria i de les Cultures valencianes –proyecto en el que se unían las colecciones arqueológicas y etnológicas en un solo discurso antropológico--, Museu valencià de la Il·lustració i la Modernitat, Museo Taurino y Sala Parpalló), se le sumaba un exceso de verticalidad en la gestión y toma de decisiones de todo el conjunto. El hacer depender toda la estructura de una sola Jefatura de Servicio de la Administración Local-Provincial condenaba a toda ella a sufrir un auténtico cuello de botella en el que la parálisis, la disfunción e incluso el enfrentamiento táctico entre las partes de la estructura era la norma.

En el tránsito de los años 2004/2005, y como resultado de la intensa experiencia obtenida, la Xarxa de Museus de la Diputació de València se reformó estructuralmente y se marcó nuevos objetivos para incrementar la calidad del servicio que prestaba. A partir de ahora y hablando en presente, diríamos que su característica más novedosa quizá sea la de la horizontalidad. Su finalidad básica es la de prestar servicios a los centros museísticos que la componen; por lo tanto será una organización de intendencia y logística para la gestión de recursos y promociones comunes de los centros museísticos, todo ello sin perder de vista o cambiar los principios estratégicos que le dieron razón de ser desde el momento de su creación. La Xarxa de Museus de la Diputació de València está constituida por el Museu de Prehistòria, el Museu valencià d'Etnologia, (estos dos últimos reaparecen como consecuencia de la división del anterior Museo de Prehistoria y de las Culturas, debido al crecimiento interno de las especialida-

Museo

IX Jornadas de Museología

des que justificaba ampliar a dos proyectos) el Museu Valencià de la Il·lustració i la Modernitat, el Museo Taurino, la Sala Parpalló, 6 iniciativas locales concertadas y el área de la Dirección Administrativa. Otra de las novedades técnico-administrativas consiste en que los proyectos de carácter local o municipal se vinculan directamente a los centros cuya especialidad les es afín. Así por ejemplo cuando la iniciativa local o subsele consiste en un barraca de l'Horta de València, ésta se asocia al Museo valenciano de Etnología. Las decisiones de interés básico y común se toman en la Conferencia de Directores y a partir de las comisiones de trabajo creadas con fines específicos para la resolución de necesidades predeterminadas, sin perjuicio de las otras decisiones de trascendencia política cuya interlocución se hacen directamente entre el poder político y cada uno de los centros, y lógicamente buena parte de la armonía y sintonía de la marcha de los proyectos dependen de la iniciativa y la buena gestión y dirección política en la definición de los objetivos de los mismos, ya que partimos de la máxima de que no puede haber oferta o proyecto cultural y museístico sin política en la cúspide institucional que los sustente.

Otro de los aspectos tácticos de primer orden lo constituye el hecho de que cuanto mayor y más compleja se hace una estructura resulta imposible cubrir todos los campos y necesidades en cada uno de los miembros o centros que constituyen dicha estructura, y más aún imposible duplicar o replicar los medios mínimos para tal cobertura. Dicho de otro modo, para poder atender a la consecución de los fines propuestos —objetivo irrenunciably políticamente, ya que casi nadie se

atreve a cerrar centros museísticos— se necesitarán compartir recursos que por separado o individualmente serían impensables obtener y gestionar para centros museísticos de tamaño medio como los que nos ocupan (otro caso por supuesto sería el de los grandes Museos Nacionales, por ejemplo).

En la Xarxa de Museus, y a medida que la realidad ha impuesto sus condiciones se han definido cuáles son éstas trasladadas a la esfera de la gestión. Así tendremos que las competencias que se administran mancomunadamente desde la Dirección administrativa de la Xarxa son las siguientes:

1.- La Administración, gestión administrativa y económica.

Éste es precisamente uno de los campos claves en cualquier estructura orgánica de cualquier administración pública. Por desgracia muchos museos disponen de buenos científicos competentes en su trabajo, pero mediocres gestores, y peor aún, personal cualificado en la responsabilidad de la gestión de los procesos administrativos y presupuestarios, con conocimientos de contabilidad, economía, o menos todavía jurídicos. La Xarxa cubre esta necesidad prestando este servicio a los centros incapaces de hacer todo este trabajo con su propio personal, mediante su propio Departamento de Administración. También conviene recordar el trabajo que se realiza en el control de las contratas: cafeterías, tiendas, jardinería, seguridad y limpieza). El resultado obtenido viene avalado por la mejor administración del presupuesto, su aprovechamiento y el hecho de llevar cuatro ejercicios seguidos sin generar déficit ninguno a la

Museo

La nueva Xarxa de Museos de la Diputación de Valencia. Su génesis y sus decisiones organizativas

Administración Pública. La complejidad de esta gestión viene dada por el volumen de la cantidad gestionada, que en tiempos de escasez presupuestaria debido al déficit endémico de las administraciones valencianas, se sitúa en una cantidad no menor de tres millones de euros solamente en las partidas de actividad técnica regular.

2.- El personal, su gestión y formación especializada en el campo de la museología.

En este tema la prioridad consiste en organizar una gestión razonable de los recursos humanos para poder negociar mejor las necesidades de la Xarxa ante el Departamento de Personal de la Diputación. Hacer gestión de personal significa razonar el futuro de las plantillas orgánicas construyendo la foto fija final hacia donde deben de crecer los organigramas y detectando donde están las necesidades de personal. Ésta es un herramienta de una utilidad enorme para poder organizar toda la actividad de los centros. Por otra parte resulta muy útil para la generación de cuerpos específicos que puedan reforzar servicios concretos de la red: por ejemplo el cuerpo de vigilantes de museos, u otro personal auxiliar que requiera de gran movilidad como auxiliares administrativos o de servicios. Este asunto se comprenderá mucho más fácilmente cuando se recuerde que la Xarxa, contando personal fijo, interino, laboral y becario (no se incluyen las contrataciones externas, como seguridad, limpieza, etc...) asciende en conjunto a más de 200 personas entre todos los centros, de los cuales entre fijos e interinos hay 34 conservadores de museos, cifra muy por encima de la media museística

española.

Por otra parte en este apartado cabe mencionar la coordinación de programas de formación laboral/museística dirigida a colectivos concretos de dentro y de fuera de la Xarxa, desde cursos de mejora para vigilantes de museo, o de gestión cultural para otros niveles, de habilidad directiva para los responsables de las secciones, hasta la organización de un Diploma universitario de gestión de Museos dentro de Master de Recursos Culturales organizado por el CEU-San Pablo de Valencia.

Otra de las funciones de esta sección es también el seguimiento de la seguridad e higiene en el trabajo, en sus implicaciones legales normativas y signo de una concepción de las condiciones laborales instalada en la modernidad.

3.- El mantenimiento de edificios e instalaciones.

Esta es una tarea de enorme dificultad técnica, teniendo en cuenta la dispersión geográfica de los edificios, sus implicaciones en todo tipo de sistemas e ingenios en este tipo de edificios públicos. Dado por otra parte el gran coste económico que implican estos trabajos resulta imposible el que cada centro pueda responsabilizarse de los mismos al tiempo que desviar su atención de las otras necesidades de su actividad museística.

4.- La implantación de criterios de calidad en el servicio.

Cabe reconocer que nos encontramos frente a un tema bastante novedoso en el

mundo de los museos. Ciertamente las certificaciones AENOR según la norma ISO 9000:2000 no abundan en los museos españoles, pero ciertamente realizar los análisis de calidad para la mejora del servicio es un reto que pronto tendrán que superar los museos. En la misma línea la elaboración de cartas de servicio en la que la administración se compromete a asumir los criterios de calidad evaluados y los derechos ciudadanos en la prestación de servicios culturales. La Xarxa dispone de una unidad encargada de organizar estos procesos y de coordinar otras actividades relacionadas con el *marketing* y el *benchmarking* de los recursos museísticos disponibles. Estas políticas conducentes a la introducción de calidad y productividad en los servicios están íntimamente relacionadas con la obtención de materiales estadísticos constantes sobre las actividades y los programas; por tanto otra de las funciones de esta unidad es la de coordinar los métodos de recogida de toda la información estadística que se supone puede beneficiar a la organización.

5.- La implementación de los recursos tecnológicos.

La importancia de este apartado no se le escapa a nadie, pero es que además todos sabemos que la renovación tecnológica tiene un coste económico elevado y por otra parte la evolución de estos sistemas es demasiado rápida como para poder contar siempre con los más potentes y modernos recursos. Es por ello que, en la medida de lo posible, se trata de coordinar desde una instancia única todo el flujo tecnológico de los centros, apli-

cando racionalmente las decisiones, y en estrecho contacto y diálogo con el Departamento de Informática de la Diputación. En este punto, como ejemplos, y aparte de la dotación informática regular, se concentran los esfuerzos en construir una plataforma de comunicación electrónica común a todos los centros, incluyendo un portal de internet para la comunicación externa, y un instrumento de bases interrelacionadas de datos, con gran capacidad de autoedición, de enorme potencia, para la comunicación y el trabajo interior de los museos. Otro de los campos es la consecución de un programa de gestión de bibliotecas de alta capacidad que pueda prestar servicio colectivo a las cuatro bibliotecas de museos que poseemos.

6.- Promoción externa, imagen corporativa, comunicación, prensa y publicidad.

Estos campos requieren de una visión sinérgica y táctica para poder extraer el mejor resultado posible a los esfuerzos realizados en construir una imagen de prestigio entre la sociedad, al tiempo que conseguir estar presente en los procesos dinámicos de una sociedad proyectada hacia el desarrollo cultural como es la valenciana, en distintos niveles, local y exterior. El objetivo, por tanto no es el de suplir la identidad de cada museo integrante, sino de sumar fuerzas para presentar una cara sólida en sus propuestas a la sociedad. A tal fin se ha constituido una unidad de especialistas en promoción y comunicación mediática, que trabajan con criterios corporativos de red.

Museo

La nueva Xarxa de Museos de la Diputación de Valencia. Su génesis y sus decisiones organizativas

7.- Gestión de la cesión externa de espacios e instalaciones.

Otra de las tareas de coordinación ejercidas desde la Xarxa de Museus, consiste en la gestión de las cesiones a terceros de sus espacios e instalaciones, con una doble misión. Por un lado, y debido a la naturaleza particular de los espacios edilicios de la Beneficència (edificio restaurado de la antigua Casa de Beneficencia, del siglo XIX, sede de los Museos de Prehistoria y Valenciano de Etnología), y del Museu valencià de la Il·lustració i la Modernitat (edificio moderno de corte racionalista y diseñado por el arquitecto Vázquez Consuegra, premio de arquitectura 2003) existe una fuerte demanda social para ocupar nuestros espacios para distintos eventos (generalmente congresos, conferencias, presentaciones y *cáterings*). Puesto que esta demanda se cubre mediante alquiler de estos espacios, los ingresos anuales totales constituyen una cantidad nada despreciable que revierte en la financiación de los museos. Por otra parte la propia demanda social de estos espacios supone una aceptación, un acercamiento y un mejor conocimiento de nuestros museos por parte de la sociedad, que de este modo se convierten en más atractivos.

8.- Unidad de Exposiciones, Difusión y Didáctica.-

Este departamento es compartido por los museos de Prehistoria y valenciano de Etnología, y su razón es por el hecho de compartir la sede: La Beneficencia; de este modo, aunque la supervisión técnica y disciplinar de

su actividad y programación se hace desde los propios museos, las decisiones de coordinación, agenda, atención al público, utilización de espacios y producción se coordina con la Xarxa de Museus y sus recursos, en este caso; aunque en los otros centros con sede territorial diferente disponen de sus propios departamentos de difusión.

9.- Asociación de amigos de la Xarxa de Museus y Fundación.

En este momento estos son los inmediatos objetivos de la Xarxa de Museus. En los análisis realizados entendemos que estos son instrumentos necesarios e irrenunciables para poder proyectar las mejoras de nuestros en red hacia las metas que el Siglo XXI nos proponen en materia museística, redondeando y culminando nuestra propuesta organizativa. Los fines pretendidos con estas instituciones no son nuevos en sí mismos, y son fácilmente deducibles por cualquier lector avisado: alcanzar una mayor imbricación con los agentes sociales, en el caso de la Asociación y conseguir una gestión más ágil de ciertos recursos económicos a través de la Fundación, cuestión que no siempre resulta sencilla cuando se trabaja desde la Administración Pública. Como en todos los casos anteriores la intención es construir estas dos herramientas con carácter común a toda la red de museos partiendo de la idea que la fuerza y la capacidad de las mismas será mayor. Que la constitución de esta estructura de trabajo en red sea un mecanismo para poder aumentar las sinergias y la eficiencia – y por lo tanto el sentido último de servicio público que a todos nos mueve -de las instituciones museísticas, y por el contrario no sea un nuevo corsé que nos haga retroceder a distintos *dejà vis* es algo que solo los resultados de nuestro trabajo podrán demostrar.