

Ponencia: “La externalización de la gestión y difusión del patrimonio”

Autor Xavier Suñol (ICUB, Dirección del Patrimonio)

Mesa redonda 4: “Una mirada sectorial a la externalización de servicios culturales”

LA EXTERNALITZACIÓ DE SERVICIOS DESDE LA ÓPTICA DE LA GESTIÓN DEL PATRIMONIO

La externalización de servicios en la gestión del patrimonio se ha desarrollado de forma paralela al desarrollo de los programas.

El sector del patrimonio posee una larga trayectoria, incluso algunas de sus instituciones son hoy centenarias.

Sin embargo si nos centramos en el tema que nos ocupa, es a partir de mitad de la década de los 80, con los ayuntamientos democráticos y los nuevos gobiernos autonómicos, cuando se inicia un importante proceso de despliegue de los servicios y centros culturales, que en el campo del patrimonio se caracteriza tanto por la modernización de las tradicionales instituciones museísticas, como por la creación de nuevos centros.

Las nuevas líneas de trabajo pondrán de relieve el concepto de la difusión cultural, entendido como la puesta en valor del patrimonio en el seno de la sociedad. Es a partir de este momento que en los museos también se habla de la orientación de los servicios hacia el ciudadano, la diversificación de la oferta, la segmentación de los públicos, o de la consolidación del turismo cultural.

Si recordamos cómo eran el mapa de museos y centros hace 25 años, y los comparamos con la realidad actual, vemos como en este periodo, su número ha crecido cuantitativamente, y sobre todo la oferta de todo tipo ha aumentado y se ha diversificado de forma notable.

Este crecimiento y la nueva demanda de servicios dirigidos al público, ha supuesto la generalización de un conjunto de áreas de actividad susceptibles de ser externalizadas:

Primero se empezó con los servicios de limpieza (de forma general a toda la administración pública)

Más adelante se han ido externalizando los servicios de vigilancia y seguridad, los servicios de apoyo de sala, y los servicios de atención al público (información, recepción, taquillas)

En muchos casos estas externalizaciones se han ido implementando de forma progresiva sustituyendo al personal propio que se jubilaba o cambiaba de puesto de trabajo en el seno de la institución a la que pertenecía.

Estos servicios representan, por regla general, grandes contratos que reúnen un volumen importante de recursos humanos, en funciones que no cuentan con un importante valor añadido, pero fundamentales para el funcionamiento cotidiano del centro y básicos en la percepción e imagen que recibirá el visitante. La modernización y adecuación de las programaciones y actividades de los centros han originado también contratos de gestión para posibilitar su realización. (oferta educativa, monitores, talleres, actividades de difusión...)

Para dimensionarlos citaré algún ejemplo de mi ciudad:

En el Museo Picasso las cifras son unos 20 trabajadores de plantilla y 54 puestos correspondientes a contratos que son ocupados por unas 80 personas.

En el Museo de Historia de la Ciudad de Barcelona, hay unas 50 personas de plantilla y unos 55 puestos de contrato, ocupados por unas 95 personas.

En el Museo Nacional de Arte de Catalunya cuenta, aproximadamente, con una plantilla de personal propio de unas 155 personas, y los servicios externalizados con unos 90 puestos, ocupados por unas 160 personas.

Hay que considerar que un lugar correspondiente a un contrato externalizado puede ser cubierto por varias personas dependiendo de los turnos y el horario.

Intentamos a continuación profundizar en algunos aspectos propios del sector del patrimonio que han favorecido la externalización.

No cerramos por vacaciones

Una de las características que definen la oferta de los museos y centros patrimoniales es su continuidad a lo largo del año.

En muchos de ellos los periodos de vacaciones corresponden a los de trabajo más intenso.

Los días de cierre festivo son pocos y las tendencias actuales los reducen. Se diversifican los horarios de apertura para facilitar su visita, aparecen horarios nocturnos, se abre los domingos por la tarde, los lunes festivos, o se cambia el día de cierre de lunes a martes.

Esta progresiva adaptación de los horarios de apertura a las necesidades de los visitantes se hace posible sobre todo en aquellos servicios de gestión externalizada, puesto que contamos con una mayor adaptabilidad.

Asimismo, las características de los edificios y las colecciones hacen necesario muchas veces, la existencia de servicios de seguridad y mantenimiento las 24 horas de los 365 días del año.

Los museos deben contar con profesionales expertos y cualificados

La progresiva modernización y adecuación a las mínimas exigencias de unos servicios culturales de calidad genera una mayor necesidad de contar con profesionales cada vez más especializados. Las antiguas plantillas eran formadas, en términos generales por sólo dos categorías profesionales: unos cuantos subalternos o auxiliares que, aunque no contaran con la formación imprescindible, podían hacer tareas de vigilancia, recepción, atención al público, mantenimiento, restauración, visitas comentadas, o lo que hiciera falta... Y algún técnico superior que asumía la dirección y que, salvo honrosas excepciones, centraba su interés en la investigación, con un poco de contacto con el público.

Hoy los centros necesitan disponer de profesionales con formación museológica, que respondan a las diversas necesidades de los centros: al núcleo central de conservadores, se añaden restauradores, técnicos de comunicación, de atención al público, de gestión de actividades, gestores de exposiciones, de seguridad, de mantenimiento, de gestión económica y administrativa...

Aparece pues la tendencia de centrar el crecimiento de las plantillas propias en el personal de más cualificación, para constituir el núcleo duro de la orgánica del centro.

Como ya hemos señalado, los servicios de limpieza, seguridad, apoyo de sala y atención al público tienden en cambio a ser externalizados.

Esta segmentación dual obliga también a una mayor adecuación a unos perfiles profesionales que respondan a las expectativas individuales.

Una renovada y amplia programación de actividades

El programa de actividades es otro de los campos de actuación en los que abunda la contratación externa de servicios. Responde a las actuales programaciones de los museos y centros patrimoniales que cuentan con una amplia cartera de productos y actividades, que van más allá de las ya clásicas actividades pedagógicas para las escuelas y las visitas comentadas para el público general.

Actualmente el abanico es muy amplio: se ofrecen itinerarios dramatizados, talleres, conciertos, cine, degustaciones culinarias, espectáculos teatrales, cuentos para niños, actividades nocturnas...

La necesaria calidad de estas programaciones, la heterogeneidad de las propuestas y su diversidad, aconsejan que estas sean gestionadas por empresas expertas en la gestión cultural que puedan incorporar valor añadido y cuenten en cada ocasión con el profesional adecuado.

También se puede considerar en este apartado todo el conjunto de encargos externos relacionados con la museografía, la gestión de exposiciones, la edición de publicaciones o la comunicación del conjunto de actividades, o todos los servicios relacionados con las nuevas tecnologías (audioguías, PDA, web, vídeo e informática)

Necesitamos colaboración externa: Las consultorías y asistencias técnicas

Los museos y los centros patrimoniales cada vez cuentan con personal técnico más bien formado, aun así se hace del todo imprescindible contar con el apoyo puntual de asesores externos o consultorías que complementen el conocimiento de los técnicos del museo.

Por citar algunos ejemplos: consultorías de gestión, redacción de planes museológicos, proyectos museográficos, informes de conservación preventiva, planes de comunicación y marketing...

La especialización del patrimonio y el afán de la excelencia que debe caracterizar nuestras intervenciones, hace necesario también contar puntualmente con la colaboración externa de expertos en determinados campos como la restauración, la documentación o el estudio de las colecciones.

La importancia de los servicios de carácter comercial

Existen también servicios que por su naturaleza comercial son susceptibles de externalización, especialmente a través de fórmulas de concesión. Como los servicios de restauración (me refiero en este caso a los bares y restaurantes) y las tiendas o librerías.

Estos servicios que a menudo han sido considerados marginales en la dinámica de los centros, tienen cada vez más importancia en la percepción que el visitante tendrá del museo.

La generalización de pequeños Centros de Interpretación

Últimamente, aparecen de forma bastante generalizada pequeños centros de interpretación o yacimientos musealizados ya sea con carácter independiente, o vinculados a una red más amplia.

En estos pequeños centros una gestión externalizada, en este caso con carácter integral o global, permite una mayor adaptabilidad a las necesidades del servicio y un mayor aprovechamiento de los recursos aplicando economías de escala con centros de características similares por parte de una empresa gestora.

También pueden vincularse a programas de desarrollo local o comunitario que favorezca su identificación con el entorno. En otra ponencia se comentaba el concepto de complicidad social.

La gestión integral de estos pequeños centros puede ser objeto también de una concesión con el objetivo de mejorar la explotación de los servicios.

La arqueología, un nuevo sector económico

Finalmente, sin que podamos hablar propiamente de servicios externalizados, debemos mencionar las empresas de servicios de arqueología por la importancia de su reciente desarrollo en el marco del sector del patrimonio.

Su aparición y progresivo crecimiento han sido fruto del desarrollo de las políticas de protección patrimonial, junto con el notable impacto urbanístico y constructivo de los últimos años.

De acuerdo con el marco legal, los promotores urbanísticos, ya sean públicos o privados, deben contar con el preceptivo proyecto, seguimiento y control por parte de arqueólogos.

Si se descubren restos arqueológicos de interés, éstos son excavados, estudiados y analizados.

Sólo en Catalunya existen hoy, cerca de una docena de empresas de servicios arqueológicos que dan respuesta a esta necesidad y que cuentan como clientes a las administraciones públicas, las grandes constructoras y los pequeños promotores locales.

En la actualidad, el papel de sector público en el ámbito de la arqueología se limita básicamente a las funciones de seguimiento y control.