

Centres d'Interpretació del Patrimoni

Manual Hicira



hicira

heritage interpretation centres
centres d'interpretació del patrimoni
centri per l'interpretazione del patrimonio culturale
centra voor erfgoedinterpretatie
kulturarvstolkningscenter
centres d'interprétation du patrimoine culturel
centros de interpretación del patrimonio

a driving force for the development of the rural areas in Europe
un motor per al desenvolupament de les àrees rurals d'Europa
un motore per lo sviluppo delle aree rurali in Europa
een ontwikkelingsinstrument voor Europese plattelandsgebieden
en drivande kraft för utvecklingen av landsbygdsområden i Europa
un moteur de développement des zones rurales en Europe
un motor para el desarrollo de las áreas rurales de Europa



Education and Culture

Culture 2000

Centres d'Interpretació del Patrimoni

Manual Hicira

Barcelona, juny 2005

ORGANITZADOR

SOCIS PRINCIPALS



Coordinació

Pere IZQUIERDO TUGAS
Jordi JUAN TRESSERRAS
Juan Carlos MATAMALA MELLIN

Autors

Herman BAEYENS
Intercommunale Haviland, Bèlgica
Zoë CHARASSE-VALAT
Conseil Général du Gard, França
Tiziana GRIZZI
Provincia di Mantova, Itàlia
Erika GHITTI
Politecnico di Milano - Mantova, Itàlia
Jordi JUAN TRESSERRAS
Universitat de Barcelona, Catalunya
Pere IZQUIERDO TUGAS
Diputació de Barcelona, Catalunya
Britta LEANDER
Tjörns Kommun, Suècia
Britta MALMBERG
Tjörns Kommun, Suècia
Francesca MASSARI
Provincia di Mantova, Itàlia
Juan Carlos MATAMALA MELLIN
Universitat de Barcelona, Catalunya
Martina MAZZALI
Politecnico di Milano - Mantova, Itàlia
Emanuela MEDEGHINI
Provincia di Mantova, Itàlia
Alessandra MUDU
Politecnico di Milano - Mantova, Itàlia
Carlo SIMONETTI
Ambiente Italia, Itàlia
Francesco VERGARA
Regione Sicilia, Itàlia
Cristina YAÑEZ DE ALDECOA
Govern d'Andorra, Andorra
Stefania ZANNA
Università di Palermo, Itàlia

Col·laboradors

Eric ADRIEN
Conseil General du Gard, França
Eugènia ARGIMON
Diputació de Barcelona, Catalunya
Beatriz ARIZÓN GONZÁLEZ
Tecnoempleo, La Laguna, Espanya
Leif BERNDTSSON
Sundsby Heritage Centre, Suècia
Eva BERTILSSON-STYVÉN
Tjörns Kommun, Suècia

Lluís BONET
Universitat de Barcelona, Catalunya
Hugo CASAER
Intercommunale Haviland, Bèlgica
Alícia CASBAS MARTÍNEZ
Diputació de Barcelona, Catalunya
Michaela CHALUPOVA
National Trust, Eslovàquia
Louis DELCART
Intercommunale Haviland, Bèlgica
Viera DVORAKOVA
ICOMOS, Eslovàquia
Cristi FALCÓN
Diputación de Sevilla, Espanya
Fanny FRIGOUT
CAUE Nord, França
Dr. Alberto GARLANDINI
Regione Lombardia, Itàlia
Jovo GROBOVSEK
Institut for the Protection of Cultural Heritage, Eslovènia
Gösta JOHANSSON
Tjörns Kommun, Suècia
Lluís OCHOA
Consell Comarcal del Garraf, Catalunya
Loredana PANETTA
Comune di Gerace, Itàlia
Glòria ROMANÍ
Diputació de Barcelona, Catalunya
Rosa SERRA
Museu de les Mines de Cercs, Catalunya
Daniel SOLÉ LLADÓS
Diputació de Barcelona, Catalunya
Barbara SONCINI
Provincia di Mantova, Itàlia
Olga SUTORRA
Diputació de Barcelona, Catalunya
Carme RIUS
Diputació de Barcelona, Catalunya
Teresa REYES
Diputació de Barcelona, Catalunya
Rosario RODRÍGUEZ
Diputació de Barcelona, Catalunya
Xavier TIANA CASABLANCAS
Diputació de Barcelona, Catalunya
Carles VICENTE GUITART
Diputació de Barcelona, Catalunya
Maria VIDAL
Ajuntament de Sant Joan Les Fonts, Catalunya

11	1. El projecte HICIRA. Centres d'interpretació del patrimoni: un motor per al desenvolupament de les àrees rurals d'Europa	81	5. Bibliografia
15	2. Què és la interpretació del patrimoni	87	6. Glossari
15	2.1. D'on sorgeix la interpretació del patrimoni	97	7. Associacions d'interpretació del patrimoni
17	2.2. Quins són els principis bàsics de la interpretació del patrimoni	101	Annex 1 Fitxa d'indicadors qualitatius. Elaborada per B. Leander i B. Malmerg.
20	2.3. La interpretació com a instrument de gestió	105	Annex 2 Fitxa d'indicadors d'avaluació de centres d'interpretació del patrimoni. Elaborada per P. Izquierdo, J. Juan Tresserras i J.C. Matamala.
25	2.3.1. Un primer pas: investigar i inventariar els recursos patrimonials	117	Annex 3 Documents de suport
27	2.3.2. Què es vol aconseguir amb la interpretació. La definició de la missió	118	Carta Ename ICOMOS, 2004 Carta Internacional sobre turisme cultural. La gestió del turisme als llocs amb patrimoni significatiu, ICOMOS 1999, Mèxic. Convenció europea del paisatge. Consell d'Europa 2000, Florència (Itàlia)
27	2.3.3. La definició dels objectius i les estratègies	125	Documentació gràfica
28	2.3.4. La formulació dels objectius		
29	2.4. Espais de presentació del patrimoni		
29	2.4.1. Els museus		
31	2.4.2. El patrimoni <i>in situ</i>		
32	2.4.3. El centre d'interpretació		
33	2.4.4. Patrimoni i territori. Nous models: el territori museu, el conjunt interpretatiu i els parcs culturals		
41	3. Els centres d'interpretació del patrimoni		
42	3.1. Errors i problemes en els centres d'interpretació		
44	3.2. Consideracions per tenir en compte a l'hora de crear un centre d'interpretació		
45	3.3. Com es dissenya un centre d'interpretació		
47	3.4. Recursos i mitjans interpretatius		
50	3.5. El públic dels centres d'interpretació		
52	3.5.1. Com atreure els visitants		
54	3.6. Els models de gestió		
58	3.7. El personal		
59	3.8. L'aspecte econòmic		
59	3.9. Com avaluar i millorar de manera contínua un centre d'interpretació		
61	3.9.1. Què significa «procés de gestió de qualitat»		
63	3.9.2. Indicadors de qualitat. Exemples		
67	3.9.3. Com recollir informació dels visitants		
70	3.9.4. Criteris de viabilitat		
73	4. Formes de cooperació entre centres d'interpretació		
73	4.1. Xarxes territorials		
75	4.2. Xarxes temàtiques		

1

El Projecte HICIRA. Centres d'interpretació del patrimoni: un motor per al desenvolupament de les àrees rurals d'Europa

11

El projecte HICIRA pretén facilitar la feina dels gestors públics sobre la creació i la gestió de centres d'interpretació, en especial a les zones rurals d'Europa. S'ha realitzat una anàlisi de la situació actual, des d'una perspectiva europea, per presentar propostes que contribuiran a definir i/o redefinir els centres d'interpretació del patrimoni com a equipaments públics. S'ha pretès també explorar la possibilitat de creació de xarxes temàtiques i d'instruments transeuropeus que permetin millorar aspectes com la gestió, la comunicació o la formació del personal dels centres d'interpretació, i facilitar així la cooperació entre diversos centres per compartir experiències, coneixements i recursos.

HICIRA ha estat possible gràcies al programa Cultura 2000 de la Comissió Europea, que ha permès el treball conjunt de les següents institucions: la Diputació de Barcelona, com a entitat coordinadora, la Intercommunale Haviland (Flandes, Bèlgica), la Província de Mantova (Llombardia, Itàlia), la Regione di Sicilia (Itàlia) i l'Ajuntament de Tjörn (West Sweden, Suècia). S'ha comptat amb la col·laboració, entre d'altres, del Conseil Général du Gard (Languedoc Roussillon, França) i del Servei de Patrimoni Cultural del Ministeri de Cultura (Andorra).

Uns dels objectius plantejats era conèixer la realitat dels centres d'interpretació del patrimoni a Europa, analitzant les característiques i els problemes existents als centres, així com l'establiment de criteris sobre les condicions que cal considerar per a la creació de nous centres, definint les funcions mínimes i els serveis que s'han d'oferir, mitjançant la creació d'estàndards de qualitat i indicadors fiables per avaluar els equipaments, tant els que estan en funcionament com en fase de projecte.

Aquest estudi¹ s'ha realitzat en dues fases. En primer lloc es va dur a terme una anàlisi qualitativa d'un nombre limitat de casos, entre els quals es van escollir cinc centres pilot per a desenvolupar experiències a partir de les quals es pogués millorar la gestió: Terra XIX, Centre d'Interpretació del Romanticisme, a Vilanova i la Geltrú, a la

1. Als annexos 1 i 2 s'inclouen les fitxes base utilitzades en l'elaboració d'aquesta investigació.

província de Barcelona; el Museu Arqueològic de Cavriana, a la província de Mantova, a Itàlia; el Palazzo d'Aumale, a Terrasini, a Sicília; Sundsby, a Tjörn, a Suècia, i el castell de Beersel a Haviland, a Bèlgica.

En una segona fase es va desenvolupar una anàlisi qualitativa i quantitativa que va consistir en una avaluació exhaustiva de centres d'interpretació de patrimoni i equipaments interpretatius mitjançant un qüestionari que es va distribuir en diferents països europeus i que incloïa indicadors sobre els aspectes següents:

- Característiques de l'equipament.
- Instal·lacions, equipament i mitjans interpretatius.
- Accessibilitat.
- Serveis oferts.
- Model de gestió.
- Gestió de personal.
- Gestió de públics.
- Gestió econòmica.
- Participació de la comunitat local.
- Efectes sobre l'entorn, l'economia i societat (nivells local i regional).

D'aquesta manera, els resultats obtinguts es concreten en l'edició d'aquest manual, amb la finalitat de contribuir d'una forma pràctica en la tasca dels gestors locals en la creació i gestió dels centres d'interpretació del patrimoni. En aquest estudi es pretén valorar tant els casos reeixits com els fracassats i les situacions conflictives, resoltes o no, ja que totes les experiències poden ser d'utilitat per a planificadors i gestors de centres d'interpretació. Actualment es tendeix a valorar més els exemples de bones pràctiques, que ja formen part de les estratègies de màrqueting, no només per posicionar un equipament sinó fins i tot per promocionar una determinada destinació. Són pocs els equipaments que publiquen anàlisis de cas amb situacions de conflicte, i possibilitats o opcions de solució, i encara menys dels resultats obtinguts després de dissenyar programes de millora.

Un altre dels aspectes que es pretén potenciar amb el projecte HICIRA és el treball en xarxa. En aquest manual, i com a resultat de l'estudi realitzat, es posa de manifest la importància del treball en comú entre els centres d'interpretació. S'han identificat diverses propostes:

- Establiment de xarxes territorials de centres d'interpretació.
- Creació de xarxes de centres d'interpretació.
- Projectes de cooperació internacional.
- Associacions professionals d'interpretació del patrimoni.

Una de les finalitats que pretén el projecte HICIRA és oferir un fòrum de discussió i intercanvi sobre els centres d'interpretació per a professionals europeus del sector, per això es disposa d'un instrument creat pel projecte: www.hicira.org

Aquestes reflexions tenen lloc al mateix temps que es discuteix en el marc d'ICOMOS, organisme consultor de la UNESCO, l'esborrany de l'anomenada Carta d'Ename², dedicada a la interpretació d'espais amb valor històric patrimonial, que es presentarà a l'Assemblea General que se celebrarà a la Xina l'octubre de 2005. Les trobades del comitè assessor d'ICOMOS a Bergen (Noruega) 2004/2005 i el 8è

Simposi Internacional del Comitè nord-americà d'ICOMOS, celebrat al maig de 2005 a Charleston (Carolina del Sud, EUA), van ser dos dels fòrums de discussió del document. Un dels elements del debat es va centrar en la reflexió sobre les diferències culturals en la manera com el patrimoni és percebut per diferents societats, així com el rol que aquest patrimoni hi juga.

Textualment, a la Carta d'Ename el terme interpretació es refereix a l'explicació o consideració pública, sòlidament concebuda, que aborda el significat complet d'un lloc amb valor històric patrimonial, així com els seus múltiples sentits i valors. La infraestructura i els serveis d'interpretació es refereixen a totes les instal·lacions de caràcter material, publicacions, com ara guies, cintes de vídeo, CD, DVD, etc., i als mitjans de comunicació creats per a finalitats d'interpretació patrimonial, així com el personal assignat a aquesta tasca.

2. El nom d'Ename correspon a una petita població flamenca del municipi belga de Oudenaarde, on es van recuperar i preservar restes medievals. Els últims 20 anys, Ename ha despertat l'interès del públic i ha desenvolupat un programa de presentació del patrimoni innovador, amb implicació de la població local. L'espai està gestionat pel Ename Center, entitat fundada el 1988 com una associació sense ànim de lucre, que realitza accions sobre la investigació, sobre la conservació i l'ús públic dels espais arqueològics i monuments històrics, tant a Ename com en altres llocs del món.

2.1. D'on sorgeix la interpretació del patrimoni

Cal situar els orígens de la disciplina de la interpretació del patrimoni al món anglosaxó, més concretament als Estats Units, després de la creació, a finals del segle XIX, dels primers parcs naturals, però no és fins l'any 1957, amb la publicació de l'obra de Freeman Tilden *Interpreting our Heritage*, quan es van assentar les bases d'aquesta disciplina i va quedar establerta com a tal (Padró, 2002; Morales, 1998).

Malgrat que en el seu origen la interpretació va estar lligada a la difusió dels espais naturals, progressivament es va començar a adoptar un concepte integral del patrimoni, ja que resulten indissociables els aspectes culturals dels naturals. Aquesta visió suposà un canvi en les estratègies de valoració dels espais patrimonials, especialment a partir dels anys vuitanta del segle passat. L'ecoturisme o turisme de natura, el turisme rural i en menor mesura el turisme cultural van irrompre com a activitats alternatives enfront dels models d'oci existents. El 1985 es va crear l'organització Heritage Interpretation International.

La interpretació és un mètode de treball que facilita la presentació i l'ús social del patrimoni i serveix per oferir lectures i opcions per a un ús actiu d'aquest, utilitzant tota classe de recursos de presentació i animació. La interpretació parteix d'uns testimonis culturals i/o naturals, ja siguin materials o immaterials, que s'han desenvolupat en un lloc concret, i intenta aconseguir la dinamització del patrimoni en el seu context original. Per això, sempre es persegueix la recuperació *in situ* i la màxima contextualització possible dels recursos patrimonials, i es rebutja la idea de l'objecte com a valor en si mateix, al marge de la seva funció i el seu entorn.

A la Unió Europea, la interpretació té al Regne Unit el seu principal focus de desenvolupament. En altres països arriba gràcies al desenvolupament de l'educació ambiental i a les propostes de la nova museologia, amb nous plantejaments com els ecomuseus o els museus comunitaris. Morales (2001) destaca el creixent interès pel

tema en els últims anys, que seria degut a diversos factors: l'augment de l'educació ambiental, la millora de la xarxa d'espais naturals protegits, la preocupació i sensibilització per mostrar el patrimoni cultural i natural, i l'interès cada cop més generalitzat del turisme cultural i ecològic. A tots aquests factors es podria afegir l'augment de l'interès i la demanda del públic visitant que, cada cop més, busca espais on els valors patrimonials estiguin acompanyats d'uns valors educatius i recreatius. És a dir, es busca un temps d'oci on conflueixin patrimoni i turisme. A Espanya i Portugal, el finançament europeu ha contribuït a la creació d'equipaments d'interpretació del patrimoni, especialment a través dels programes Leader i Proder.

A partir d'un patrimoni determinat, la interpretació pretén sensibilitzar l'usuari i oferir-li claus per a una lectura que li permetrà: veure, explorar, situar, observar, analitzar, comprendre, sentir i reviure. Es tracta, en definitiva, de promoure un conjunt d'experiències que ofereixi al públic un significat i una vivència. La interpretació s'enfronta al fred rigor racionalista de la museologia tradicional, i hi contraposa la recerca de sentiments i sensacions: sensibilització, passió, emotivitat, provocació, etc. Un dels objectius fonamentals de la interpretació és la conservació dels valors patrimonials culturals i naturals (Morales, 2001, 34).

Morales, igual que altres múltiples autors que han tractat aquest tema, recull la definició donada per Tilden (1957) i que està considerada com la primera definició acadèmica de la interpretació: «La interpretació és una activitat educativa que pretén revelar significats i interrelacions a través de l'ús d'objectes originals, per un contacte directe amb el recurs o per mitjans il·lustratius, sense limitar-se a donar només la informació dels fets» (Morales, 2001, 32). En el seu temps, aquesta definició va generar certa polèmica arran de l'encapçalament, que la caracteritzava com una activitat. Posteriorment, Tilden rectificaria educativa per recreativa.

S'han de considerar altres definicions aportades per diferents autors. Dean (1994, 6) considera que «la interpretació és l'acte o el procés d'explicar o clarificar, de traduir o presentar una comprensió personal de l'objecte». Per la seva banda, Yorke Edwards (1976) considera que «la interpretació posseeix quatre característiques que en fan una disciplina especial: és comunicació atractiva, ofereix una informació concisa, és entregada en presència de l'objecte en qüestió i el seu objectiu és la revelació d'un significat». Aquesta definició encaixa molt bé amb les tres claus que, segons Jacobi (2000) juguen un paper fonamental en la interpretació: traduir, jugar i desxifrar.

Entre els autors que han contribuït a forjar les bases d'aquesta disciplina destaca, entre d'altres, Aldrige (1973), pioner al Regne Unit, que és una de les figures que han contribuït a estendre la disciplina de la interpretació per Europa.

Carrier (1998) planteja l'existència de diferents graus d'interpretació associada a una sèrie de trinomis: sensació-percepció-interpretació; interpretació-reflex-reacció; reflexionar-reconèixer/imaginar-interpretar-actuar. Segons l'autor, es produeix un encadenament d'aquests conceptes de manera que s'aconsegueix una interpretació de primer i segon grau: la sensació, la percepció i l'emoció provoquen una interpretació de primer grau, mentre que la reacció, seguida de la reflexió i de la interpretació donen pas a una interpretació possiblement més profunda, en la qual el visitant busca un significat que l'autor anomena de segon grau.

En el cas d'Espanya, Jordi Padró (2002) defineix aquesta disciplina com «un mètode per a la presentació i comunicació del patrimoni, amb l'objectiu de promoure la seva utilització amb finalitats culturals, educatives, socials i turístiques». Per Sánchez de las Heras (2002a), la interpretació és un «mètode per oferir lectures i opcions per un ús actiu del patrimoni, fent servir tota classe de recursos de presentació i animació». Per a l'Associació per la Interpretació del Patrimoni (AIP), Jorge Morales va recollir el 1996 la següent definició d'interpretació, que posteriorment va publicar al seu llibre *Guía práctica para la interpretación del patrimonio*: «La interpretació del patrimoni és l'art de revelar *in situ* el significat del llegat natural, cultural o històric, al públic que visita aquests llocs en el seu temps d'oci» (Morales, 1999). Però alhora, des del primer número del Butlletí de l'AIP s'alertava sobre el perill de l'ús de les paraules interpretació o centre d'interpretació, ja que segons els experts és pretensions i genera confusió en el públic visitant (AV, 1999). Centre d'interpretació és la denominació més emprada, malgrat en el cas d'Irlanda, on s'utilitza més el terme centre de patrimoni («heritage centre»), i a Espanya, encara que la denominació centre d'interpretació sigui generalitzada, en el cas de comunitats com Castella-Lleó apareixen denominacions associades, com ara «aula de natura» o «aula d'arqueologia», equipaments dedicats a l'educació ambiental o educació de patrimoni cultural en espais naturals o espais arqueològics visitables que, en alguns casos, funcionen com a centres d'interpretació.

2.2. Quins són els principis bàsics de la interpretació del patrimoni

La interpretació és una eina que serveix per apropar el visitant al patrimoni. El que pretén en definitiva és utilitzar una sèrie de claus o codis comuns als visitants, que els permetin connectar-se amb el patrimoni i l'entorn i sentir i entendre el que estan vivint. La interpretació va molt més enllà de la simple transmissió del saber i dels coneixements. Cal recordar que un dels principals objectius perseguits és intentar provocar en el visitant una sèrie de percepcions que el duguin a experimentar noves sensacions.

Freeman Tilden, membre del servei nord-americà de parcs i considerat el pare de la interpretació, va establir les bases d'aquest concepte a partir de sis criteris fonamentals publicats en la seva obra *Interpreting our heritage* (1957):

1. La interpretació ha d'explicar qüestions relacionades amb la personalitat i l'experiència del visitant.
2. La informació no és interpretació; aquesta última és una revelació basada en la informació.
3. Dins de la interpretació té cabuda qualsevol forma d'art, ja que totes les arts permeten a la interpretació explicar l'objecte que es mostra.
4. El principal objectiu de la interpretació no és la formació, sinó la provocació.
5. La interpretació ha de tenir la capacitat de mostrar un tot i no tan sols una part, i ha d'intentar dirigir-se i arribar a l'individu també com un tot i no sols com una faceta.
6. La interpretació dirigida als nens ha de basar-se en una aproximació diferent i no en una simplificació de la presentació als adults.

La celebració a Barcelona del IV Congrés Mundial d'Interpretació del Patrimoni, el març de 1995, va servir per a consolidar les noves tendències de la interpretació:

- La necessitat d'obrir el patrimoni a tots els sentits de la percepció humana.
- La importància de buscar sempre la satisfacció del visitant, oferint-li noves experiències, sensacions i suggeriments a partir dels recursos culturals i naturals.
- La recerca de la participació activa del visitant, que no pot ésser un simple receptor.
- La conveniència d'incitar al coneixement i la valoració del patrimoni a partir de l'entorn més proper i immediat a la realitat quotidiana dels visitants.

La interpretació, de fet, és un acte de comunicació que s'estableix entre un emissor i un receptor que no comparteixen el mateix codi de llenguatge, i que per entendre's, necessiten la mediació de l'interpret. En altres paraules, perquè un visitant d'un jaciment arqueològic pugui gaudir de l'experiència, cal que, prèviament, un arqueòleg l'hagi desxifrat mitjançant una excavació arqueològica sistemàtica i que un intèrpret hagi convertit l'informe de l'arqueòleg en un discurs capaç de ser entès i per tant, gaudit pel públic. Aquesta definició d'objectius i finalitats s'apropa a la definició de Peart, assumida per *Interpretation Canada*, que és capaç de definir la interpretació com el que és, un procés de comunicació, sense entrar a definir-ne les finalitats i els objectius (Peart, 1977; Morales, 2001, 34).

A continuació resumim la proposta recollida per Morales (2001, 53) com a model per al segle XXI, i alhora dades recopilades de l'obra *Interpretation for the 21st Century* (Beck i Cable 1998), els quals plantegen quinze principis renovats de la visió d'Enos Mills i Freeman Tilden:

1. Per aconseguir despertar l'interès dels visitants, els intèrprets guies han de ser capaços de relacionar el missatge amb les possibles vivències dels visitants.
2. No es tracta de passar un missatge, sinó de revelar una veritat i un significat profund.
3. Informar, entretenir i il·lustrar, aquests propòsits han de ser presents en qualsevol propòsit d'interpretació.
4. Hem d'aconseguir inspirar i provocar el visitant perquè amplii horitzons.
5. Cal presentar la interpretació com un tot, i dirigir-la a l'individu de la mateixa manera, com un tot.
6. La interpretació per a nens, adolescents i tercera edat hauria d'aplicar enfocaments diferents.
7. Reviure el passat, perquè el present sigui més agradable i el futur adquireixi un significat més ampli.
8. Utilitzar les noves tecnologies amb cura i precaució per revelar el món amb maneres noves i apassionants.
9. La qualitat del discurs s'ha de fonamentar en la investigació com a base d'un bon discurs, però a més de la qualitat, cal mesurar la quantitat.
10. La qualitat del discurs estarà relacionada amb el coneixement que l'intèrpret tingui de les tècniques bàsiques de la comunicació.
11. Els textos interpretatius han de ser comprensibles per al lector. Han de ser capaços de transmetre-li el que li agradaria saber, amb autoritat, respecte i humilitat.

12. Un programa interpretatiu ha de comptar amb suport polític, social, financer, administratiu i de voluntariat, perquè pugui prosperar.

13. Un dels objectius de la interpretació hauria de ser la capacitat d'estimular els visitants, infondre un desig de bellesa, elevar l'esperit i propiciar la idea de la necessitat de conservar allò que és interpretat.

14. Els intèrprets han de ser capaços de promoure activitats interpretatives òptimes mitjançant programes i serveis ben concebuts i dissenyats de forma intencionada.

15. La passió és l'ingredient indispensable per a una interpretació poderosa i efectiva.

En general, la interpretació és un sistema de descodificació de missatges que tenen nivells de complexitat molt diferents i una forta càrrega d'ambigüitat. En tot cas, la interpretació sempre es tradueix en un acte de comunicació. Interpretem per donar a conèixer alguna cosa, per a fer-ho intel·ligible, i fer-ho d'una manera determinada.

La interpretació, aplicada a l'explotació turística del patrimoni d'un lloc concret, apareix com a resposta a la necessitat de cada territori de posicionar-se enfront dels seus competidors. Entesa així, la interpretació es converteix en un instrument de planificació dins d'estratègies de desenvolupament territorial i arriba a la màxima complexitat, perquè, encara que pugui estar protegida per una pretesa objectivitat científica, la interpretació del territori és sempre una arma ideològica que pot afectar de manera directa la vida de la població. En aquesta dimensió, la interpretació és un instrument fonamental per definir polítiques d'intervenció i ús social del patrimoni, i és a més la base per a desenvolupar polítiques de comercialització i explotació turística.

Si es pretén que la interpretació d'un territori sigui alguna cosa més que un simple entreteniment intel·lectual, ha d'existir un pla d'actuació: una aposta per un determinat discurs comunicatiu i per un sistema puntual de presentació i gestió dels recursos.

En aquest sentit, la Carta Ename, que s'annexa al final d'aquest document, es basa en set principis bàsics:

1. Accés i acollida. L'apreciació dels llocs que pertanyen al patrimoni cultural és un dret universal.¹ La consideració pública del seu significat ha de ser facilitada a través d'una interpretació eficaç, mantinguda de forma estable, involucrant un vast espectre de comunitats associades a aquests llocs, com també visitants i grups interessats.

2. Fonts d'informació. La interpretació dels llocs patrimonials ha de basar-se en una evidència sistemàtica i ben documentada, recollida d'acord amb les metodologies científiques acceptades, i utilitzant fonts tradicionals de les cultures vives, segons sigui propici per a cada lloc.

3. Context i ubicació. La interpretació dels llocs pertanyents al patrimoni cultural ha d'al·ludir al més ampli context i marc social, cultural, històric i natural.

1. Segons s'estableix en la Declaració Universal dels Drets Humans de les Nacions Unides (1948), tota persona té dret a «participar lliurement de la vida cultural de la comunitat». La Declaració d'ICOMOS, adoptada a Estocolm (1998), assenyalava, a més, que «el dret al patrimoni cultural és una part integrant dels drets humans» i que aquest dret «duu integrades tasques i responsabilitats per als individus i les comunitats, així com per a les institucions i els estats».

4. **Autenticitat.** La interpretació dels espais que formen part del patrimoni cultural ha de respectar la seva autenticitat, en consonància amb el Document de Nara (1994).

5. **Desenvolupament equilibrat.** El pla d'interpretació d'un lloc amb valor patrimonial ha de ser sensible a l'entorn cultural i natural. Entre els seus objectius principals s'ha d'incloure el desenvolupament equilibrat i coherent, des del punt de vista social, econòmic i mediambiental.

6. **Participació.** La interpretació dels espais pertanyents al patrimoni cultural ha d'involucrar activament tots els grups i les comunitats implicats.

7. **Investigació, educació i formació.** La interpretació d'un lloc que forma part del patrimoni cultural requereix una tasca contínua d'investigació, formació i avaluació.

2.3. La interpretació com a instrument de gestió

La interpretació és una resposta a la crisi de la museologia anomenada tradicional? Puydebat i Dupont (1997)² sembla que consideren així la seva arribada a Europa, en el marc d'una reformulació dels models d'intervenció i gestió del patrimoni.

Viel (1997), directora de Parcs Canadà, una institució pionera en matèria d'interpretació, ofereix les claus de com ha de ser el procés lògic en qualsevol intervenció: primer conservar, després valorar i, finalment, interpretar. En el primer d'aquests tres passos, la investigació pren un paper fonamental, ja que donarà autenticitat al projecte. En segon lloc, la redefinició de patrimoni, sempre tenint en compte fórmules per a buscar la participació del públic. Aquesta etapa de mediació permet posar en valor i transmetre el coneixement del patrimoni. Finalment, arriba el torn de la interpretació. Per raons econòmiques, culturals o turístiques, la comunitat es reapropia del patrimoni i és aquesta (o alguns agents interessats) qui defineix la nova missió. Per tant, en funció dels recursos, de la comunitat local, dels agents interessats, aquest procés variarà en cada situació. En paraules de Viel «la interpretació ens permet entrar en contacte amb el valor, no sols científic, sinó també espiritual».

Per Viel (2000), la gestió d'un equipament patrimonial hauria d'utilitzar la interpretació com un instrument de gestió, destinat a aconseguir els objectius principals de comunicació amb el públic. És a dir, si es reprenen les definicions d'interpretació abans esmentades, es constata que la interpretació contribueix a presentar el patrimoni de manera comprensible i atractiva. És a dir, és capaç d'oferir una lectura, una traducció a través de codis que puguin ser comuns al públic, però alhora, en la percepció del patrimoni, busca provocar en el visitant unes sensacions i unes emocions. En definitiva, s'utilitza com a estratègia amb un doble objectiu: per una banda, la mateixa concepció i gestió del lloc i, per l'altra, la gestió relacionada amb l'atracció i gestió dels visitants.

2. Directors del Primer Col·loqui Internacional sobre la Interpretació del Patrimoni, *Colloque du Château d'Auvers* (Auvers-sur-Oise), França, 3 i 4 de desembre, 1996.

Els instruments de gestió contribueixen a implementar i a executar una sèrie de decisions d'acord amb les activitats i els programes previstos. La interpretació com a disciplina permet actuar en una determinada direcció per aconseguir els objectius fixats, que se centraran a explorar els valors del recurs. Una execució correcta suposa no exposar els béns a un deteriorament causat pels usuaris. Es tracta, en definitiva, que el visitant compregui, experimenti i senti la naturalesa del lloc que visita, l'esperit del lloc, per a poder-ne gaudir de forma respectuosa i, sobretot, no destructiva. Protegir i mostrar poden arribar a entrar en contradicció, ja que el gaudi i la conservació poden estar renyits. L'ús de l'espai per part del públic visitant pot comportar una degradació dels recursos patrimonials. Per aquesta raó, és necessari establir una gestió equilibrada entre conservació i protecció i les activitats interpretatives destinades al públic. La informació per ser en aquest sentit un instrument eficaç per a fomentar l'ús apropiat dels espais naturals i dels equipaments culturals, a través dels programes educatius que fomentin la conservació i els valors.

Per concloure aquest apartat recollim les cinc premisses que planteja Morales (2001) en relació amb la interpretació com a instrument de gestió:

1. Promoure un comportament que concordi amb l'espai, conscienciant de la importància de conservar-lo, provocant i persuadint.
2. Afavoreix un bon ús de l'espai –amb uns dissenys adequats–, concentrant o dispersant els visitants.
3. Pot ser utilitzada per explicar certs aspectes de la mateixa gestió.
4. Si la interpretació està ben executada, pot servir per a promoure –honestament– una bona imatge de la institució.
5. Ajuda a estalviar diners dels pressupostos de manteniment.

Com hem vist fins ara, la interpretació com a metodologia pot constituir el fil conductor necessari que doni coherència a tot un projecte. A partir del mètode de la interpretació, es desenvolupa la presentació i vehiculació del patrimoni al públic, però alhora la interpretació pot servir per organitzar tots els serveis intangibles, com la mateixa experiència del visitant, i els tangibles referents al patrimoni, com ara serveis i activitats.

Com apunta Padró (2002, 42), la interpretació sorgeix com a alternativa a les teories museològiques tradicionals en crisi, i es mostra com una nova opció de gestió i dinamització del patrimoni cultural i natural sempre *in situ*, associat al seu context. A diferència de les tècniques de presentació del patrimoni més tradicionals, on l'objectiu i per tant la seva presentació és la protagonista, des del punt de vista de la interpretació no es concep la presentació del patrimoni descontextualitzat del seu entorn, ja que sovint aquest ofereix alguna de les claus per entendre'l. Per aquesta raó, perquè el patrimoni no és un fet aïllat, sinó que forma part inherent d'un paisatge i d'un context socioeconòmic, és necessari plantejar projectes patrimonials dins del marc d'estratègies globals de desenvolupament territorial, analitzant la gestió i explotació racional dels recursos culturals i naturals a partir de criteris de sostenibilitat. Aquestes estratègies conduiran a actuacions ben plantejades que poden contribuir no sols a la conservació, millora i preservació del patrimoni, sinó que a més contribuiran a l'enriquiment endogen del territori. Aquest augment de riquesa es tradueix en la posada en

marxa i la millora de serveis per a la població resident i en la creació d'un nou jaciment d'ocupació. Per tant, no es tracta només de crear nous productes culturals, que siguin nous focus d'atracció turística i que garanteixin un ús social del patrimoni, sinó que el que es pretén és projectar i gestionar el patrimoni a través d'una sèrie d'estratègies orientades a fomentar un turisme sostenible, que beneficiï directament la societat, i que reverteixi de manera satisfactòria sobre el patrimoni.

Per Morales (2004), la interpretació del patrimoni com a mètode ofereix unes tècniques que faciliten l'apropament entre el patrimoni i la societat, amb algunes particularitats que li donen caràcter i la conformen com a disciplina: els seus destinataris (el públic general visitant), el context (un espai d'importància patrimonial que és visitat pel públic) i les formes i l'estil (persuasió, seducció, inspiració i provocació). Perquè sigui efectiva haurà de complir una sèrie de requisits:

- Ha de ser capaç d'atreure i mantenir l'atenció del visitant.
- El visitant ha d'entendre una part de la informació i ha de retenir-la.
- Aquesta informació l'habilitarà per tenir una actitud respectuosa i receptiva respecte al patrimoni.

Com afirmava F. Pessoa en la cita que Duclos incloïa al pròleg del llibre de Prats, «la veritable novetat perdurable és aquella que reprèn tots els fils de la tradició i teixeix amb ells una tela que la tradició no podria teixir» (Prats, 1997, 22). La lògica simbòlica que atribuïm al patrimoni, juntament amb la nova vessant econòmica que ha anat progressivament incorporant, obliga que en la planificació interpretativa entrin en joc, a més del patrimoni, conceptes bàsics associats com són la identitat, l'economia i la societat. En aquest sentit, la planificació de l'oferta patrimonial ha de partir de tres premisses bàsiques (Miró, 1997, 34):

- **La relació entre patrimoni i identitat:** de quina manera el patrimoni pot actuar o actua com a element generador d'imatge i d'identitat territorial.
- **La relació entre patrimoni i economia:** com garantirem la rendibilitat de les inversions en patrimoni.
- **La rendibilitat entre patrimoni i societat:** en quina mesura el desenvolupament d'una oferta patrimonial pot contribuir a millorar la qualitat de vida de la població. (Miró, 1997, 34).

Un pla d'interpretació, a grans trets, ens duu a treballar des del diagnòstic i l'anàlisi del recurs i del territori en el qual s'engloba (tant des del punt de vista cultural com del sector de serveis), i que serà el que ens permetrà construir el fil de la història que volem transmetre fins a la definició dels elements necessaris per a la creació i institucionalització d'un nou producte de turisme cultural (Miró, 1997; Morales, 1998; Ballart i Juan-Tresserras, 2001). Un possible esquema organitzatiu podria ser el següent:

Anàlisi i diagnòstic. Es tracta d'obtenir un millor coneixement de la realitat i del potencial del nostre recurs patrimonial a través de tres grans àmbits: el context social, econòmic i cultural i l'anàlisi de la demanda interna i externa. Ens permetrà definir el diagnòstic dels recursos i el seu context. A més, l'anàlisi detallada de les dinàmiques territorials (amb totes les seves possibilitats i variables) i de les dinàmiques sectorials

(des de la seva dimensió cultural, social, jurídica, econòmica i professional), ens permetrà identificar els principals aspectes positius i negatius del territori, així com les influències externes que puguin afectar el seu desenvolupament.

Conceptualització del projecte. A partir de l'anàlisi anterior i en funció dels interessos detectats, caldrà establir la descripció i els continguts del projecte, en el qual quedaran fixats els objectius i els criteris d'actuació:

- Anàlisi dels recursos.
- Marc conceptual, aspectes específics i grau d'innovació.
- Definir els objectius (culturals, socials i econòmics), que s'hauran de correspondre amb les finalitats establertes i amb el context.
- Definir els criteris d'actuació i traçar les línies estratègiques, per poder materialitzar els objectius.
- Criteris d'interpretació i comunicació de l'oferta turística.
- Escollir els segments de mercat per comunicar l'oferta.

Desenvolupament del projecte. Definició de les actuacions en què es concreten les línies estratègiques i el disseny dels mitjans, equipaments i programes. És el procés creatiu que ens permetrà anar des de la tematització al guió expositiu, i elaborar la posada en escena. A partir de la conceptualització, s'hauran de definir les accions que cal emprendre tot seguit les directrius establertes, encaminades al desenvolupament sostenible i la promoció integrada de l'oferta turística, estructurada en diferents fronts:

- Exposició: que garanteixi l'autenticitat, l'experiència i la transmissió del coneixement.
- La interpretació (planificació de la presentació, comunicació i explotació dels recursos culturals; rutes, itineraris, serveis i equipaments).
- Protecció i conservació del patrimoni (accions normatives i de sensibilització, mesures de conservació i manteniment).
- Condicionament turístic (centrat en la senyalització, adequació de l'espai turístic, serveis bàsics i complementaris...).
- Màrqueting i comunicació (imatge, promoció, acollida i informació, planificació de públics i mitjans).
- Objectius de comunicació: definir a qui s'adreça.
- Mecanismes de gestió (estructura de gestió, formes de finançament, beneficis induïts, foment de l'ocupació, recursos humans, indicadors de gestió i avaluació).
- La sostenibilitat i la rendibilitat econòmica i social: garantir i vetllar per la conservació i el manteniment.

Per tant, hem vist que per escometre un pla d'interpretació s'ha d'aplicar una metodologia que ens guïi en el seu desenvolupament. Malgrat que no hi ha receptes màgiques, perquè les característiques intrínseques de cada equipament o recurs patrimonial i el seu territori seran diferents, sí que existeixen propostes metodològiques plantejades per alguns autors per a la realització de plans interpretatius. Oferim a continuació dues propostes metodològiques, com dues reflexions de les consideracions que s'han de tenir en compte per elaborar un pla d'interpretació, pertanyents a dos autors de prestigi en el camp de la interpretació de patrimoni: Miró (1997) i Morales (1998).

Mentre que la metodologia de Miró està íntimament vinculada a l'espai, al territori, per Morales, la interpretació és un acte de comunicació.

24

Metodologia per a l'elaboració d'un pla d'interpretació, segons Miró (1997)

1. Conèixer el pensament, la mentalitat, de la població del territori sobre el qual es vol actuar: determinar quins són els seus principals trets identitaris, les seves pors, les seves fòbies, saber si se senten orgullosos del seu passat (del llunyà i del recent), dels seus trets culturals.

2. Inventariar els recursos patrimonials i analitzar-los per avaluar el seu potencial per atreure visitants, tant des del punt de vista turístic, com didàctic i científic. Proposta de fitxes de valoració dels elements patrimonials i sistema de classificació a partir de sis categories: natural, intangible, moble, immoble, efímer i fungible.

3. Calcular l'audiència (real i potencial) i avaluar les dificultats en la motivació del visitant i l'accessibilitat a l'espai.

4. Avaluar els recursos humans i financers disponibles o potencialment disponibles. Saber quina és la capacitat d'inversió del territori i quin és el nivell d'educació dels habitants per determinar si és necessari dissenyar una oferta formativa per al seu reciclatge.

5. Basant-se en les conclusions dels punts anteriors, s'han de fixar els objectius del pla d'interpretació: econòmics, socials, de conservació i posada en valor, educatius, científics...

6. Determinar els temes i els arguments per a la interpretació és la clau del pla d'interpretació, i en depèn l'èxit o el fracàs. Definir l'especificitat i els continguts de l'oferta patrimonial; escriure'n el guió i el títol.

7. Definir els sistemes de presentació, que es decideixen tot basant-se en tres criteris: els tipus d'objectes patrimonials, les característiques de l'audiència i les disponibilitats pressupostàries.

8. Determinar els serveis complementaris que, a més de la presentació, influiran en la qualitat de l'experiència del visitant: informació, acollida, recepció, aparcaments, senyalització, etc.

9. Perfilar el pressupost d'implementació i el càlcul de les despeses corrents, per determinar el llindar mínim de la freqüentació que és necessària per garantir la viabilitat del projecte, i decidir sobre les possibles vies de finançament.

10. Determinar el sistema de gestió de l'oferta, que dependrà dels objectius i de les diverses competències per desenvolupar: pública directa, pública autònoma, mixta, delegada, privada, concessió... etc.

11. Traçar una estratègia de promoció i màrqueting, que inclou donar a conèixer l'existència de l'oferta per posicionar-la, i la permanent presència en els mitjans a través de la generació de notícies.

(Miró, 1997, 35)

Com dèiem anteriorment, per Morales Miranda (1998), la interpretació és un procés de comunicació que consta de diversos elements o moments d'accions que descrivim textualment:

Metodologia d'un pla d'interpretació, segons Morales Miranda (1998)

Diagnòstic d'una realitat. Cal interpretació? Per a què? En quina mesura millorarà la gestió del conjunt històric o del paratge natural?

Planificació interpretativa. Un procés racional de formulació d'objectius, anàlisi del recurs i les seves potencialitats (i limitacions), anàlisi dels usuaris virtuals, definició dels missatges per transmetre, elecció dels mitjans d'interpretació i definició dels equipaments i serveis interpretatius necessaris, recomanats per a l'execució dels programes (personal obres), i suggeriments per avaluar l'efectivitat de la intervenció. El resultat d'aquest procés és un pla d'interpretació.

Disseny de mitjans, equipaments i programes. Procés creatiu utilitzat per especialistes en la matèria, un cop elaborat un pla d'interpretació i tot seguint les directrius indicades en aquest document.

Execució de les obres i implementació dels programes. Segons el que s'estableix en el pla d'interpretació i en els dissenys específics, la interpretació es tradueix en personal, materials i programes.

Presentació del patrimoni al visitant. Acció que omple de sentit tot l'esforç anterior, un esforç necessari perquè sense planificació interpretativa es cau irremeiablement en la improvisació, la descoordinació i la despesa innecessària de fons.

Avaluació. S'avalua segons el que recomana el pla, o aplicant les estratègies d'avaluació (rutinària) que el mateix personal del servei d'interpretació del lloc consideri oportunes. Hi ha mètodes per avaluar la interpretació, alguns manllevats d'altres disciplines.

Retroacció, retroalimentació o feedback. Incorporació als programes dels resultats i les evidències sorgits de l'avaluació. Tot sistema ha d'alimentar-se del producte de la seva pròpia anàlisi per millorar l'atenció al públic.

25

2.3.1. Un primer pas: investigar i inventariar els recursos patrimonials

El patrimoni està format per objectes, per béns mobles i immobles que perduren en el temps, i que conformen el llegat material. Els objectes històrics comuniquen sempre alguna cosa. El treball de l'investigador, de l'historiador, és saber formular les preguntes adequades que li permetin obtenir el màxim d'informació de la petita història que conté l'objecte. A través d'una metodologia pròpia, serà capaç d'obtenir la informació i el coneixement que amaga. El treball de camp, la catalogació del material, la història oral, l'estudi als arxius històrics, a les hemeroteques, a les biblioteques, les anàlisis i l'intercanvi científic entre historiadors, són recursos propis de la metodologia d'un historiador en el procés d'investigació històrica.

És, doncs, la base de qualsevol projecte cultural. Sense l'ajut d'un treball previ i rigorós, no podem concebre ni crear un producte cultural, ja que estaria buit de contingut. Com més investigació es faci d'un bé, sigui moble o immoble, més ampli serà el coneixement i la significació obtinguts, cosa que permetrà construir un discurs més sòlid, que serà el nexa entre el patrimoni i el públic.

Carreras *et alii* (2000) classifiquen la investigació en dos tipus: la pura i l'aplicada. L'objectiu de la investigació pura tindria cabuda en el sentit més abstracte del terme, més científic acadèmic, o en el sentit més neoclàssic del coneixement. Per la seva

banda, dins de la investigació aplicada, un dels objectius finals és la interpretació, que com hem vist a l'apartat anterior ajuda el públic a familiaritzar-se amb els continguts que la investigació ha proporcionat gràcies a les tècniques de la didàctica del patrimoni, o gràcies a l'anàlisi comparativa que permet facilitar noves claus de significat o codis fàcilment reconeguts pel públic, que li permetran aproximar-se, comprendre i en definitiva, fer seu el patrimoni. Malgrat això, des del punt de vista del gestor cultural, és molt més interessant la segona classificació, en què es busca la interacció entre patrimoni i públic, sense deixar de costat l'estudi i el coneixement, que no estan enfrontats amb la voluntat de mostrar els resultats de la investigació a través de les diferents tècniques de difusió.

Tant la investigació com l'inventari dels recursos culturals i naturals són fonamentals per poder oferir al visitant un discurs seriós, ajustat a la realitat i dotat d'autenticitat. Els resultats d'aquest procés ens permetran saber exactament què és el que tenim i a partir d'aquest punt podem desenvolupar el que volem. En paraules de Morales (1998), «es tracta de diagnosticar la realitat».

El que pot diferenciar un centre d'interpretació, un museu o un parc arqueològic, per esmentar alguns exemples, d'un parc temàtic, on l'objectiu principal és recreatiu, i no cultural, ni educatiu, és l'autenticitat del discurs basat en els resultats de la investigació. La interpretació del patrimoni permetrà al visitant entendre el sentit de l'objecte que té davant dels ulls i la història que amaga: per a què servia, qui ho va utilitzar, si tenia algun significat especial, etc. Tenint en compte que estem parlant d'interpretació, en què entren en joc conceptes com educació, traducció, comunicació, sensacions i significat, el discurs que dissenyem tindrà com a objectiu no sols la transmissió del coneixement, sinó alhora provocar una sèrie de sensacions als visitants, que utilitzin els seus sentits fins al punt de condicionar les seves reaccions i la seva actitud davant el bé patrimonial.

Per tant, la investigació és una de les primeres etapes en la planificació. Sovint, per saber amb què es compta es duu a terme un inventari exhaustiu, però alhora comprensible i sistemàtic, del patrimoni de la zona. La funció de la documentació és en definitiva el registre, l'inventari i la catalogació, per oferir una base sobre la qual fer difusió i planificació. És a més una eina eficient i imprescindible de la gestió dels recursos, tant per la informació que ofereixen, com pel seu estat de conservació. Sovint, el registre s'associa tan sols als museus, que són els dipositaris naturals de col·leccions, però són molts els centres d'interpretació que tenen col·leccions.

La metodologia de documentació pot variar substancialment, d'un país a un altre, d'una administració a una altra, o d'un centre museístic a un altre. Existeixen disposicions internacionals elaborades per organismes internacionals com l'ICOM (International Council of Museums), en les quals s'ofereixen una sèrie de recomanacions que hi fan referència. En línies generals, dins del procediment, en primer terme, en el moment de fer l'ingrés o el dipòsit en el museu es procedirà a la identificació de l'objecte i al seu registre numèric, el qual permetrà tenir-lo localitzat a les dependències del centre, així com localitzar el seu expedient amb la documentació associada. És molt important recollir de primera mà i en aquell moment tota la informació possible sobre els usos i les vinculacions de cada objecte, ja que aquella informació pot enri-

quir enormement la difusió i sovint només pot ser recollida de llavis del donant. Com a segon gran pas, es procedirà a la catalogació: es tracta de documentar al màxim cadascun dels objectes, per extreure la informació que contenen (Carreras *et alii*, 2001).

Es procedirà, doncs, a fer un inventari selectiu amb la informació que ofereixi possibilitats per a la interpretació. En aquests casos, es pot partir de zero en la investigació, o bé es pot dur a terme una recopilació exhaustiva dels recursos del lloc i dels estudis existents. Tot estarà en funció de la informació requerida, que sempre ha de ser contrastada i complementada amb un treball de camp sistemàtic.

2.3.2. Què es vol aconseguir amb la interpretació. La definició de la missió

La definició de la missió s'enclavaria dins de l'univers de la gestió estratègica. Un dels primers passos en la planificació és definir la missió de l'equipament cultural, o la missió del projecte o producte que es vol dissenyar. Per definir-la s'haurà de tenir en compte la complexitat de l'entorn i de les organitzacions i els agents del territori. Serà necessària una reflexió profunda sobre la qual recau el sentit últim de la seva raó de ser, per a poder relacionar-se amb èxit amb el seu entorn. La definició de la missió suposarà en definitiva el propòsit del projecte. És l'objectiu principal del projecte, el perquè de la seva existència, que determinarà on es troba, cap a on ha de dirigir-se, i com i quant haurà d'invertir per aconseguir-lo. La missió és la resposta a les preguntes: quin és el propòsit del nostre equipament cultural? què té de singular el que fem? què pretenem aconseguir? La definició de la missió és necessària a les organitzacions amb vocació de servei públic (Munilla *et alii*, 2000).

En el cas concret dels centres d'interpretació del patrimoni, actualment n'hi ha molts que estan patint un període de remodelació; s'estan reinventant per adaptar-se a les necessitats d'un públic que exigeix que el sorprenguin. Davant aquesta nova situació, els centres estan responent mitjançant l'experimentació de noves formes d'organització, de programació i de serveis tangibles i intangibles. Per tant, i tal com ho resumeix Kotler, «es tracta de definir la missió que sigui diferencial i motivadora, establir un equilibri entre missió i demandes del públic, crear i consolidar un públic fidel i finalment ser capaços de generar recursos» (Kotler, 2001, 56). Aquests equipaments acostumen a estar sustentats per organitzacions complexes amb múltiples objectius i funcions. Aquesta complexitat i varietat en els seus programes dificulta la tasca de definir la missió i la identitat. Tal com ho analitza Kotler en el cas dels museus «la missió defineix les funcions, els papers i propòsits que serveix un museu, així com les seves ofertes i operacions distintives» (Kotler, 2001, 57).

2.3.3. La definició dels objectius i les estratègies

Dins del procés de planificació, les interseccions sobre el patrimoni hauran de sorgir d'uns objectius, d'uns propòsits, que principalment estaran encaminats a la protecció i conservació del patrimoni. És necessari que els objectius fixats s'ordenin i es jerarquitzin. Des del punt de vista jeràrquic, Morales considera que es podrien agrupar en tres nivells: generals, secundaris i específics. Mentre que els primers estarien més lligats a fins polítics, els objectius secundaris estarien encaminats a mostrar els temes

més significatius. Finalment, els objectius específics estan dirigits al que volem aconseguir del públic, a l'efecte que volem aconseguir: què volem transmetre-li, què volem que experimenti, què volem que faci, en definitiva; es tracta de formular-nos tres preguntes clau: què volem que el públic sàpiga? què volem que el públic senti? i finalment, què volem que el públic faci? Aquesta reflexió ens duu a plantejar que dins dels objectius s'haurà de tenir en compte tres conceptes bàsics: el coneixement, l'afectivitat i el comportament del visitant.

Dins de la planificació i el disseny d'un centre d'interpretació, i a partir de les dades proporcionades per la investigació, cal plantejar-se els objectius de comunicació i de realització del projecte, així com les estratègies per dur-los a terme. Aquesta fase d'anàlisi prèvia ens ajudarà a veure quines són les nostres limitacions, què és el que volem transmetre al públic visitant i com ho volem transmetre.

2.3.4. La formulació dels objectius

Objectius de planificació (declaració d'intencions)

Es tracta de definir quina serà la direcció del nostre projecte, és a dir, cap a on hem de dirigir-nos i quines són les limitacions que trobarem. Els objectius de planificació són uns postulats o una declaració d'intencions per poder definir l'orientació del projecte.

Econòmics. Es poden arribar a crear nous jaciments d'ocupació laboral, i per tant una font de nous llocs de treball, que revertiran en ocupació directa i indirecta.

Socials. Redescobrir una part del patrimoni i posar-lo en relació amb les pràctiques actuals a través de l'educació i del turisme. Millora de les infraestructures: enllumenat, senyalització, voreres, etc., per millorar la qualitat de vida no sols dels visitants, sinó de la població resident.

Identitaris. Dotar la població local d'uns productes culturals que li permetin aproximar-se positivament al seu territori, a les seves tradicions i als seus coneixements.

Patrimonials i mediambientals. Els nous productes culturals han d'estar encaminats, en primer lloc, a conservar els béns culturals i posar-los en valor per a la societat, però alhora han de contribuir a preservar i millorar l'entorn natural i patrimonial. Posant en valor els recursos culturals i naturals, es pretén mostrar una identitat paisatgística, en definitiva, un paisatge cultural.

Culturals. Cal crear productes atractius i de qualitat, que no solament siguin un lloc per visitar sinó també instruments de coneixement i investigació científica continuada, i fomentar activitats destinades a la formació i sensibilització.

Educatius. La responsabilitat educativa de la cultura obliga que cada vegada més els productes culturals tinguin una dimensió educativa, perquè l'escola i el sistema d'educació formal s'adaptin als nous requeriments del paradigma cultural. Cal trobar fórmules d'evolució segons les necessitats de la societat; han de ser concebuts com a productes dinàmics i no estàtics, amb un interès continu i renovat.

Divulgatius. Obtenir la màxima divulgació i, alhora, oferir material educatiu a través dels museus, ecomuseus o centres d'interpretació, organitzant tallers i activitats dirigides tant a nens com a adults, establint eines de divulgació: pàgines web, CD-ROM interactiu, tríptics, guies, etc.

Turísticoculturals. Intentar crear productes diferents que se sumin a l'oferta complementària existent. Institucionalitzar un logotip o una imatge empresarial que permeti identificar el producte, cosa que ajudarà a comercialitzar-lo.

Objectius d'interpretació

Els objectius de la interpretació constitueixen el marc d'actuacions i defineixen els mitjans necessaris:

Objectius de política de gestió. S'intenta oferir un servei de qualitat que satisfaci el visitant amb una visita guiada, gràcies a una investigació exhaustiva que haurà permès dotar d'autenticitat el contingut del discurs i gràcies a la necessària formació prèvia que hauran rebut els guies. S'intenta també oferir uns equipaments culturals i de serveis que puguin influir en l'ordenació del territori.

Objectius de serveis. El personal haurà rebut una formació prèvia per poder oferir una visita de qualitat i satisfer les expectatives dels visitants. Les instal·lacions han d'estar preparades, tant els accessos com l'interior, per a rebre visitants amb problemes de mobilitat o amb minusvalideses d'altres tipus.

2.4. Espais de presentació del patrimoni

La complexitat del patrimoni ha suposat que avui existeixin diverses maneres i tècniques de presentar el patrimoni. Pot ser a l'interior d'un edifici, dins del seu propi context o descontextualitzat; mostrant-lo *in situ*, provocant el contacte directe o mediatitzat, o territorialitzant-lo com a part d'un paisatge cultural urbà, rural o natural, integrant-lo com a element de la memòria històrica. A vegades el patrimoni es presenta de manera directa, com un ball a través d'un objecte original, de rèpliques, d'imatges, d'una forma més passiva o més realista, a través de grans muntatges i exposicions o de produccions expositives de petit format. Actualment podem parlar de la coexistència de diversos espais de presentació *in situ*, com els jaciments arqueològics o els espais d'interès natural, entre d'altres; els centres d'interpretació, i finalment, hauríem de parlar dels territoris museu o els sistemes patrimonials o museístics integrats, desenvolupats dins del marc de la nova museologia, la renovació dels ecomuseus i les estratègies de desenvolupament local i regional. A la pràctica, aquestes tipologies d'equipaments patrimonials es mesclen i entrellacen, i en cada cas concret prenen elements que són propis de tipus diferents.

2.4.1. Els museus

Aquest tipus d'equipaments són espais culturals especialitzats que reuneixen una col·lecció de béns mobles, que s'exposen a partir d'un projecte museològic i museogràfic (Vicente 2000). Segons el Consell Internacional dels Museus (ICOM), un museu és una institució sense ànim de lucre al servei de la societat i del seu desenvolupament, oberta al públic, que adquireix, conserva, investiga, comunica i exposa, per raons de gaudi, estudi i educació, evidències materials dels pobles i del seu context. Són centres on s'ofereix una lectura formal de l'objecte, en un sentit més neoclàssic.

En aquest tipus d'equipaments, a partir de les premisses d'investigació, conservació i difusió dels fons, l'objecte pren el paper de protagonista.

Els museus, escenari de la presentació de patrimoni moble per excel·lència, utilitzen diferents estratègies:

- L'exposició permanent clàssica (3D), que proposa la contemplació passiva, no exempta d'interès en funció dels objectes, tot seguint un discurs fonogràfic, temàtic, territorial... Els béns i objectes exhibits estan fora del seu context cultural original.

- La mostra acumulativa d'objectes sense cap tipus de discurs. No hauríem de parlar de presentació en el sentit més estricte, donat que no hi intervé cap tipus de mediació. Estaríem molt a prop del concepte de dipòsit visitable.

- L'exposició escenogràfica, tot contextualitzant els objectes a partir d'un discurs de voluntat pedagògica i/o estètica.

Com a instruments auxiliars de presentació, a partir de l'exposició, hi ha les guies de visita, els catàlegs, els tallers, les visites comentades i, molt especialment, l'ús de recursos tecnològics audiovisuals.

Un museu en un safareig de llanes, un centre d'interpretació en un museu

El Museu Vostell Malpartida va ser fundat l'octubre de 1976 per Wolf Vostell (Leverkusen, 1932 – Berlín, 1998) artista hispanoalemany de prestigi internacional i figura fonamental de l'art contemporani de postguerra, íntimament lligat a Extremadura. Inventor de la tècnica del *décollage*, pare del *happening* a Europa i iniciador del moviment Fluxus i del videoart, Wolf Vostell ha mantingut sempre en tota la seva producció artística una marcada originalitat, una peculiaritat que també és pròpia del museu que duu el seu nom unit al de Malpartida de Cáceres. Casat amb l'extremenya Mercedes Guardado Olivenza, Wolf Vostell conegué Los Barruecos el 1974, i els declarà «obra d'art de la Natura». Des d'aquell moment va concebre la idea de crear aquí un museu com a expressió de l'art d'avantguarda, un lloc de trobada de l'art i la vida.

El MVM es desenvolupa entre Los Barruecos i el Lavadero. A Los Barruecos, paratge declarat monument natural per la seva rellevància geològica i ecològica, Vostell va situar les obres *Voaex* i *Mort que té set*, establint un diàleg entre l'art, la vida i la natura. El Lavadero, declarat bé d'interès cultural pel seu valor com a patrimoni industrial, acull, en els seus 14.000 m²:

- la col·lecció Wolf i Mercedes Vostell,
- la col·lecció Fluxus,
- la col·lecció Arte Conceptual,
- el Centre d'Interpretació de les Vies Pecuàries i història del safareig de llanes.

Aquest edifici es va construir al paratge de Los Barruecos al final del segle XVIII, aprofitant els avantatges per a la retenció d'aigües d'aquest espai i el pas de les ovelles transhumants per aquella localitat. A mitjan segle XIX aquesta indústria tindria una producció de 80.000 roves de llana rentada anualment, que després seria venuda a les indústries tèxtils més importants d'Europa.

El 1997 l'Ajuntament de Malpartida de Cáceres va iniciar la redacció del projecte que donaria vida al Centre d'Interpretació de les Vies Pecuàries i el Rentat de Llana del Museu Vostell Malpartida. La Conselleria d'Agricultura i Medi Ambient de la Junta de

Extremadura, dins del seu projecte de recuperació i difusió de les vies pecuàries, finançat pel Programa Operatiu del Feoga Orientació, va considerar oportú finançar aquest Centre. Des de la sala dels artistes conceptuals del museu s'accedeix per una petita habitació al Centre d'Interpretació de les Vies Pecuàries i el Rentat de la Llana. El principal objectiu que promou la creació d'aquest espai expositiu és la divulgació de les vies pecuàries i, alhora, d'una indústria i un espai, Los Barruecos, que estan revalorant contínuament la història de Malpartida. L'exposició pretén, per tant, mostrar-se didàctica i propera a totes les edats i els nivells culturals, per transmetre un petit retall de la història comuna. Per aquest motiu s'han intentat conjugar les noves tecnologies amb elements expositius tradicionals.

El resultat és la convivència d'un museu d'art contemporani en un antic safareig de llana, on el visitant pot apropar-se tant a l'obra exposada com a l'edifici històric que l'acull.

Aquest primer programa desenvolupat entre 1994 i 1999 va incloure, a més, la realització de l'Inventari General Xarxa Extremenya de Vies Pecuàries, la classificació de les vies pecuàries en 80 termes municipals mancats de tal acte administratiu, el condicionament de diferents trams en 28 termes municipals i la delimitació, amollo-nament i recuperació de la *Cañada Real Soriana Occidental* entre les ciutats de Badajoz i Cáceres. Després dels resultats positius, el Programa Operatiu dels Fons Estructurals Europeus per a Extremadura incorporà en la programació 2000-2006 una nova mesura específica destinada a la recuperació i posada en valor de la xarxa de vies pecuàries de la regió.

2.4.2. El patrimoni *in situ*

El patrimoni es presenta *in situ* condicionat amb els mecanismes interpretatius necessaris per ressaltar els trets més significatius de cada element patrimonial. La posada en valor dels recursos culturals i naturals exigeix intervencions diverses segons els casos: condicionament de l'entorn, senyalització, informació interpretativa adaptada a tots els segments de públic, intervencions de preservació, etc. Aquest model estaria a l'extrem oposat del primer. Es tracta de mostrar el patrimoni dins el seu propi context. Aquest model també persegueix mostrar-lo dins del procés, o dins de la història de les tècniques. Dins dels recursos interpretatius, hi podríem trobar des dels més habituals, tals com textos, mapes, gràfics, fotografies, com els més arriscats, com audiovisuals, muntatges expositius, recreacions o realitat virtual. El tipus de centre patrimonial que s'adapta bé a aquest model és el museu *in situ*.

En aquest cas ens referirem als béns patrimonials contextualitzats *in situ*, com ara jaciments arqueològics i paleontològics, monuments i edificis històrics (castells, esglésies, fàbriques...), elements immobles (pous, encreuaments de camins, elements naturals singulars...) o entorns patrimonials (centres històrics, camins romans, vies pecuàries...).

Les diverses tipologies de presentació es podrien resumir en tres: un nivell bàsic, la complementació a través d'una exposició permanent i la museïtzació.

- Nivell base, on simplement es produeix una adequació a la visita, a nivell físic, amb senyalització interpretativa o sense.

- Complementació a través d'una exposició permanent on s'expliquen o es mostren els treballs d'investigació, el procés de restauració o qualsevol altre discurs relatiu a l'element patrimonial. En aquest cas podríem destacar la Zona Arqueològica Pintia (Valladolid), projecte auspiciat per la Universitat de Valladolid, on des del primer moment s'ha tingut en compte tant la població local com els visitants.

- La museïtzació, que pot incorporar un tractament museogràfic amb centre d'interpretació, com és el cas per exemple d'edificis religiosos com el Reial Monestir de Santes Creus (Tarragona) o el monestir d'Iranzu (Navarra), o els centres d'interpretació en jaciments arqueològics, com els promoguts per la Junta d'Extremadura –cas de la cova de Maltravieso–, l'Instituto Português do Património Arquitectónico a l'Alentejo i el Algarve –entre els quals destaca el de Miróbriga–, o el Conseil General del Gard –cas del Pont du Gard–, o la museïtzació amb la restitució o la reproducció total o parcial, com a la ciutadella ibèrica de Calafell (Tarragona), o la presentació pedagògica –mòduls interactius, serveis d'atenció, itineraris pedagògics...–, com al poblat ibèric de Puig Castellar, a Santa Coloma de Gramenet (Barcelona).

2.4.3. El centre d'interpretació

Sol ser el principal suport d'aquest enfocament metodològic i de gestió del patrimoni que anomenem interpretació, que busca que el visitant explori i interactui amb el patrimoni. Sol utilitzar diversos mitjans perquè el visitant pugui conèixer un determinat parc natural, un jaciment arqueològic, un centre històric, un territori concret, o un esdeveniment a partir d'un discurs interpretatiu que el singularitza. A diferència dels museus, els centres d'interpretació no tenen com a finalitat la recollida, la conservació i l'estudi d'objectes originals. Aquests centres permeten un millor coneixement dels valors naturals i culturals tot proporcionant al visitant la informació necessària sobre les possibilitats d'ús d'aquests valors. S'hi fan campanyes de sensibilització i educació utilitzant com a referent l'espai patrimonial en què s'inscriuen. Aquestes instal·lacions acostumen a disposar d'altres serveis (informació turística, autobar o bar restaurant...).

Com a estratègia de presentació utilitzen bàsicament l'exposició escenogràfica, amb el suport d'elements tecnològics i audiovisuals per promoure el descobriment del patrimoni. Existeixen centres d'interpretació per presentar elements patrimonials que actualment tenen altres usos, com per exemple el Centre d'Interpretació de Vies Pecuàries i Història del Safareig de Llanes de Los Barruecos, que està instal·lat en un centre d'art contemporani, el Museu Vostell (Malpartida de Cáceres, Extremadura); jaciments o espais arqueològics com els comentats anteriorment; períodes històrics tematitzats com Terra XIX, Centre d'Interpretació del Romanticisme (Vilanova i la Geltrú, el Garraf); espais o àrees naturals com el Centre d'Interpretació de Varin, que forma part del Malá Fatra National Park (Eslovàquia), o productes alimentaris com el Centre d'Interpretació del Porcí, a Pena-roja de Tastavins (Matarranya, Terol).

La interpretació del patrimoni gastronòmic i dels productes alimentaris

El 1999 s'inaugurà a Pena-roja de Tastavins (Matarranya, Terol), el Centre d'Interpretació del Porcí, gràcies a la iniciativa comunitària Leader. Aquest equipa-

ment, situat a les antigues cavallerisses del santuari de la Verge de la Font, rep visitants interessats a conèixer en profunditat el sector del porcí, no sols per la seva importància econòmica, sinó també per tota la tradició cultural i etnològica que ha quedat com a pòsit després del treball de tantes generacions dedicades a la cria d'aquest tipus de bestiar i a l'elaboració del pernil artesà i altres tipus de productes relacionats amb el porc de la comarca.

Amb aquest plantejament de partida, les sales que integren el Centre d'Interpretació del Porcí ofereixen un repàs complet de totes les tradicions relacionades amb la cria, matança i elaboració dels productes derivats del porc. Amb una disposició i utilització de materials que pretén accentuar el caràcter didàctic de les instal·lacions –especialment pel que fa referència als visitants més joves–, el centre mostra un recull molt complet sobre els mètodes de cria del porc, la matança, l'elaboració de botifarres i xarcuteria, tot plegat amb el suport de l'exposició dels utensilis que s'utilitzaven, de figures de mida natural que representen escenes que es descriuen i de panells informatius que expliquen pas a pas tot el procés.

Al marge de les sales dedicades al sector del porcí, el Centre d'Interpretació també pretén servir com a espai de difusió de la resta d'atractius de la comarca. La utilització d'un diaporama sobre el patrimoni cultural, arquitectònic i natural de la zona completa el recorregut per les velles cavallerisses del santuari, en les quals també es vol oferir als visitants la possibilitat d'adquirir productes artesans i publicacions de la comarca.

2.4.4. Patrimoni i territori. Nous models: el territori museu, el conjunt interpretatiu i els parcs culturals

Aquest concepte neix associat a les noves concepcions museològiques associades a estratègies de desenvolupament local. A diferència dels museus a l'aire lliure (Open Air Museums) el territori museu no està situat en un recinte d'ús exclusiu, delimitat per una barrera física, sinó que comparteix la vida quotidiana del lloc i dels seus habitants. Per tant és fonamental facilitar al visitant els instruments que l'ajudaran a situar-se, a veure i aprendre allò que li ofereix l'espai. S'utilitza l'expressió territori museu per designar una zona que es manté cohesionada per vincles històrics, geogràfics, amb recursos patrimonials i elements que li aporten una identitat pròpia. La consciència de la importància que podria tenir el patrimoni cultural i natural en el futur de determinats municipis és el que a poc a poc ens duu a la creació del concepte de territori museu, que neix de la necessitat de crear instruments de gestió del patrimoni amb una perspectiva territorial, adaptats a les demandes d'ús social del patrimoni i de desenvolupament local. Per Miró i Padró (2004), aquest concepte deriva dels ecomuseus francesos, amb els quals comparteix una visió integral i territorial del patrimoni cultural i natural, i que al mateix temps entronca amb la tradició anglosaxona de la planificació interpretativa.

En emprendre la interpretació del territori es dona pas a un procés a través del qual un territori passa a ser percebut com un producte cultural. Aquest camí entre el recurs i el producte s'inicia amb la idea de territori, espai físic en el qual, en sedimentar-se les

aportacions de les diferents cultures que l'han habitat, passa a entendre's com a jaciment cultural. Aquest jaciment, percebut en el present com un gran trencaclosques compost per les restes fragmentades del passat, requereix un conjunt d'elements que «fabriquen un sentit» (centres d'informació, dispositius explicatius, suggeriments sensitius, etc.) per a ser comunicat i interpretat. Mitjançant aquests elements o «conjunt interpretatiu» el visitant pot endinsar-se en el territori i gaudir-lo tot escollint «fragments» de patrimoni que abans existien desordenadament. És el moment en què podem parlar de producte cultural o territori museu.

(Miró, 1998, 81).

Per Sánchez de las Heras (2002a), el concepte de conjunt interpretatiu és un model integrat de presentació del patrimoni cultural d'un territori determinat entès com un sistema d'organització i presentació dels recursos patrimonials d'una zona geogràfica concreta. El conjunt interpretatiu permet percebre el territori com un producte cultural, un museu obert i habitat, en contínua transformació. El visitant pot endinsar-se en el territori, seleccionar allò que l'interessa...

És important estructurar un punt de referència que permeti la lectura del conjunt interpretatiu i que actuï com a canalitzador principal i com a node central que distribueix els visitants pels diferents objectes patrimonials repartits pel territori.

És una estratègia de presentació del territori que consisteix a col·locar sota un marc conceptual comú (concepte clau d'interpretació) i sota una unitat de presentació (el conjunt interpretatiu o territori museu) el patrimoni accessible més significatiu d'un territori.

El centre d'interpretació és el lloc on conflueixen les línies argumentals d'un discurs interpretatiu que s'ha plantejat en un territori determinat. És l'espai on es dona una idea de conjunt, propostes culturals, educatives i turístiques.

En aquests moments s'estan desenvolupant diverses iniciatives basades en el concepte de territoris museu. La comunitat autònoma d'Aragó és una de les comunitats autònomes d'Espanya que estan consolidant aquest model per gestionar i presentar el seu patrimoni sota la forma de Parcs Culturals d'Aragó. En el cas de Catalunya destaca el Parc Fluvial Navàs Berga, centrat en la conservació, dinamització i posada en valor de les colònies tèxtils, un dels elements més representatius de la revolució industrial a Europa.

Els parcs culturals d'Aragó: un model d'interpretació i presentació del patrimoni
A Aragó (Espanya), els Parcs Culturals intenten ser una via alternativa o complementària a la Llei 16/1985 de Patrimoni i a la Llei 4/89, de 27 de març, de Conservació dels Espais Naturals i de la Flora i Fauna Silvestres, que consideren objectes de protecció diferents aspectes parcials, mentre que els Parcs Culturals van enfocats a aquells espais on es donen conjuntament diversos elements per protegir d'una manera coordinada. Actualment els Parcs Culturals no són una figura legal mentre no s'aprovi la norma corresponent. La posada en marxa dels Parcs Culturals ha suposat un altre avantatge afegit: el foment i la promoció de comarques aragoneses que tenen un baix nivell de renda. Afavorir econòmicament aquestes comarques i procurar un desenvolupament

sostenible, fonamentalment amb el turisme rural, suposarà donar vida a uns pobles que estan quedant cada vegada més buits. En aquests moments en la Comunitat Autònoma d'Aragó hi ha en marxa cinc parcs culturals: Albarrasí, Maestrat, Riu Martín, Riu Mofeta i San Juan de la Peña.

En aquest sentit és interessant observar com en el cas de l'Alguer (Sardenya, Itàlia), una de les zones on es va aplicar la metodologia de gestió basada en el territori museu, s'ha desenvolupat una nova proposta centrada en la metodologia del sistema museístic integrat, amb àmplia repercussió a Itàlia. En aquest país s'ha produït en els últims anys un procés de canvi en la gestió del patrimoni, potenciant el treball en xarxa, com es constata amb la creació i implementació de les xarxes de museus (sistema museale). Les regions d'Emilia Romagna, Toscana i Úmbria³ són pioneres en això. Recentment la regió de la Llombardia ha presentat una proposta de sistemes museístics locals (Alberti, Bernardi & Moro, 2005).

Del territori museu al sistema museístic integrat: el patrimoni cultural en les estratègies de planificació territorial de l'Alguer (Sardenya, Itàlia)

L'Alguer és una població de 41.000 habitants, al NO de la costa de Sardenya, on es va vertebrar el projecte Territori Museu Alghero en el marc del projecte europeu Terra Incognita, que es va començar a gestar el 1996 i que es va finançar a través del programa Terra de la DGXVI de la Comissió Europea. El projecte va rebre també altres ajuts de programes comunitaris d'escala europea (Interreg IIA, Interreg IIIA) i d'escala regional (POR, PIT, PIA, PRUSST, assi I-HV, mis. 1.1.-2.1-2.2-4.5).

La metodologia del territori museu és una estratègia per a la inserció del patrimoni en les polítiques de planificació i desenvolupament territorial, fent especial èmfasi en la sostenibilitat i en la realització de noves propostes orientades a potenciar el turisme cultural. Van participar en aquest projecte pilot l'Amministrazione Comunale di Alghero, a l'illa italiana de Sardenya, així com les següents administracions locals espanyoles: dues de catalanes, Ajuntament de Peralada i Consell Comarcal del Garraf, i dues d'aragoneses, Mancomunidad del Somontano, de Barbastro, i Mancomunidad de las Altas Cinco Villas.

«Alghero: l'illa catalana de Sardenya» va ser el concepte vertebrador del projecte. Per l'acord entre la Soprintendenza per i Beni Archeologici de Sassari i el Comune di Alghero es van poder instal·lar els dos centres d'interpretació, respectivament, a la Torre de la Porta Terra i a la Torre de Sant Joan, com també obrir l'àrea nuràgica de Palmavera. El conveni entre la Diòcesi d'Alghero-Bossa i el Comune di Alghero va permetre la instal·lació del Museu d'Art Sacre a l'Església del Rosari. Paral·lelament a aquest procés es va entaular un diàleg amb els agents turístics (per fomentar la creació de noves propostes), amb les empreses agroalimentàries (amb la idea de promocionar la marca territori museu) i amb les associacions de comerciants del centre històric (per desenvolupar mesures d'imatge urbana).

3. En aquest cas el desenvolupament del sistema de xarxa de museus ha estat propiciat per la Llei regional 1.r.35/90.

L'estructuració del territori museu va suposar la creació i remodelació de diverses infraestructures per oferir als visitants nous mecanismes per a la interpretació del patrimoni:

- El centre d'acolliment i d'informació turística del Territori Museu es va situar a la Torre de Porta Terra, antiga entrada de la ciutat, que simbolitzava la nova entrada a l'Alguer i al seu territori. En aquest espai s'ofereix una primera visió global del patrimoni cultural, històric i natural. Es presenta l'Alguer com a illa catalana de Sardenya com a element diferenciador.

- El centre per a interpretació del centre històric (Centro di Interpretazione del Territorio Museo, Museo Multimediale) es va situar a la Torre de Sant Joan i és el punt de partida per poder fer la visita per la història de la ciutat des dels orígens fins a l'actualitat.

- El Museu Diocesà d'Art Sacra es troba en un dels antics palaus de la ciutat, que es va transformar en l'església del Roser el segle XVII. Mostra una exposició sobre el patrimoni eclesiàstic cristià de la ciutat de l'Alguer i de les esglésies administrades per la Diòcesi.

- Hi ha tres itineraris pel centre històric: el circuit català (Via Catalana), el circuit religiós (Via Sacra) i el circuit de les torres (Via delle Torri), que es poden seguir mitjançant visites guiades o autoguiades, adquirint en aquest últim cas les edicions impreses per a cada itinerari. La Via Catalana s'estén pels carrers del centre històric i posa en relleu l'arquitectura gòtica, reinaxentista, barroca i neoclàssica. Fora dels murs es desenvolupen el tardoeclèctisme i el modernisme. La Via Sacra és un itinerari centrat en la religiositat popular que recorre les esglésies del centre històric i el Museu d'Art Sacra. L'últim dels itineraris, la Via delle Torri és un itinerari de descobriment del sistema de protecció militar del recinte emmurallat de l'Alguer. En especial es pretén donar a conèixer l'arquitectura militar desenvolupada en el període catalanoaragonès i espanyol.

- El Parc Arqueològic del Territori Museu, de tipus difús, reuneix els principals jaciments del territori alguerès, des del període nuràgic (poblat, santuaris i necròpoli) a l'època romana (vila romana).

El projecte Territori Museu de l'Alguer es va basar en la necessitat de la integració i en la complementarietat dels recursos patrimonials per millorar la interpretació i la seva presentació al públic, especialment en el marc del programa de desenvolupament turístic. Per millorar la gestió del Territori Museu es va considerar imprescindible fomentar la creació d'una organització específica que fos capaç de coordinar els agents que administren els béns culturals i les cooperatives encarregades de gestionar-los (Cooperativa soc. a r.l. Itinera, Cooperativa soc. a r.l. Mosaic i Cooperativa s.c. a r.l. SILT), així com la seva relació amb altres agents locals, especialment els majoristes de viatges privats.

Aquestes premisses van ser el punt de partida per posar en marxa i implementar el Sistema Museístic Integrat de l'Alguer, que es va iniciar a primers de gener de 2003 i té previst l'acabament el desembre de 2005. Aquest projecte és fruit de l'evolució del Territori Museu i suposa la posada en marxa d'un instrument de tutela i gestió del patrimoni que a més de promoure'n la conservació i la valoració, el vinculi amb el territori inserint-lo en les estratègies de desenvolupament social i econòmic. Així es va

estipular en el conveni firmat pel Ministero dei Beni i delle Attività Culturali, la Soprintendenza Archeologica delle province di Sassari i Nuoro i el Comune di Alghero. Els objectius d'aquest nou programa són:

- Crear nous sectors d'activitat capaços de promoure l'ús social del patrimoni cultural.

- Definir noves estratègies de reordenació del territori per promoure una oferta cultural i turística de qualitat.

- Utilitzar les tecnologies de la informació i la comunicació com a instrument de promoció.

- Dinamitzar i multiplicar l'economia local.

- Crear nous equipaments culturals (museu cívic, museu del corall, centre de documentació de l'Alguer Ciutat Règia, centre d'exposicions a la torre Sulis i la de S.Giacomo).

En relació amb els nous equipaments, el Museu Cívic oferirà una visió des del poblament prenuràgic a l'actualitat; el Museu del Corall estarà dedicat a mostrar la tradició algueressa de la pesca i la manufactura del corall; el Palazzo Serra acollirà el centre de documentació del projecte d'Alghero Città Regie; la Torre Sulis acollirà un espai per a exposicions, espectacles i actes culturals, amb una àrea anomenada galeria del gust alguerès, en el qual es presentaran i promocionaran els productes gastronòmics locals amb els restauradors i productors locals; la Torre San Giacomo disposarà d'una àrea expositiva integrada amb la Torre Sulis. Un altre dels projectes importants és la il·luminació nocturna del centre històric i dels elements emblemàtics. Per dur a terme aquestes iniciatives s'ha comptat amb fons del programa Feder.

Aquestes noves propostes s'afegeixen a les que es van crear amb el Territori Museu i permeten oferir un valor afegit al Sistema Integrat mitjançant la creació d'un sistema de xarxa que permet, en relació amb el desenvolupament local, consolidar una marca turística amb un fort component cultural que permeti diversificar els recursos en una destinació majoritàriament de sol i platja i promoure la desestacionalització. El Sistema Integrat pretén l'optimització de la gestió per consolidar un producte cultural (en el qual la població local sigui protagonista) però que sigui també un producte turístic (que la població local pugui beneficiar-se del turisme i el visitant pugui tenir una experiència de qualitat). Per a això és bàsic l'ús de tècniques de bottom-up sobre el territori i l'establiment dels indicadors de sostenibilitat.

Aquesta experiència va obtenir el premi Cultura de Gestió de Federcultura en la tercera edició, estant encara en procés d'implementació, atès que el projecte es va iniciar a primers de gener de 2003 i no acabarà fins el desembre de 2005.

Aquestes xarxes, provincials o intermunicipals, es basen en la coordinació i en la interdependència entre institucions museístiques de diferent titularitat, dimensió i tipologia, i altres institucions que ofereixen serveis culturals, per generar una oferta sistematitzada dirigida al públic en un territori determinat, millorar la qualitat i optimitzar la gestió i els recursos.

Interpretació del territori mitjançant un sistema de xarxa

Una acció de desenvolupament duradora i sostenible requereix una planificació de la trama cultural del territori en la qual l'enfocament integrat i la visió sistemàtica que es tradueixen dins el concepte de xarxa assumeixen una gran importància dins del territori. El sistema de xarxa preveu una planificació que implica totes les potencialitats del patrimoni cultural i territorial, i permet crear una estratègia de turisme sostenible enfocada també a les petites realitats locals. El turisme és un instrument potencial de desenvolupament que involucra tots els aspectes característics del territori. Una acció sectorial i monotemàtica no pot resultar òptima. La capacitat de sistematitzar la potencialitat del territori i el patrimoni cultural creant rutes pluritemàtiques i en xarxa, resulta la solució adequada per trobar les preferències dels turistes i adaptar-les a les necessitats de les petites realitats locals.

Els elements de la xarxa

Centres per a la interpretació del patrimoni cultural. Són estructures creades per valorar el patrimoni cultural i/o natural d'un lloc determinat o d'una àrea geogràfica i transformar-lo en producte didàctic, cultural i/o turístic. A diferència dels museus, aquests centres no col·leccionen, preserven ni estudien els objectes originals, però per permetre una millora en la comprensió del seu valor natural i cultural, i per alimentar la sensibilitat i la cultura, fan referència a alguna de les àrees del patrimoni cultural de la zona. Com a estratègia de presentació utilitzen, fonamentalment, una exposició escenogràfica amb l'ajuda d'elements tecnològics i audiovisuals per promoure i encoratjar la descoberta del patrimoni. Aquesta és una solució possible per difondre el concepte de patrimoni cultural als petits nuclis i a les zones rurals, on no hi ha els recursos necessaris per crear veritables museus i on aquesta riquesa pot convertir-se en un important factor de desenvolupament del sector turístic i de recuperació de la identitat cultural dels habitants. (Del Projecte HICIRA).

Connexions principals. Són connexions o vies que aprofiten infraestructures ja existents per tal de connectar directament tots els llocs on hi ha centres d'interpretació del patrimoni cultural amb el punt principal de relació del sistema de xarxa. Aquestes connexions estan adaptades per a una tipologia de transport amb vehicle i s'hi poden afegir camins preferencials per a una tipologia de transport lent (amb bicicleta i a peu).

Connexions secundàries. Són enllaços que utilitzen infraestructures ja existents per connectar directament tots els llocs mitjançant corredors panoràmics. El terme corredor panoràmic es refereix a un recorregut preferencial que permet travessar tots els espais inclosos en la xarxa amb la intenció de reunir tots els elements característics del territori. Aquestes connexions estan adaptades per a una tipologia de transport amb motor, però el seu objectiu intrínsec prefereix una tipologia de transport lent.

Itineraris temàtics. Són recorreguts que utilitzen infraestructures ja existents –pistes per a ciclistes, camins de muntanya i vies d'aigua– gràcies a les quals es poden il·lustrar les peculiaritats del territori. Aquests itineraris es divideixen en múltiples itine-

raris temàtics, com, per exemple, els itineraris provincials, que uneixen totes les regions, els itineraris interns que permeten visitar les característiques pròpies de la regió, els itineraris ambientals que destaquen per la seva rellevància natural, els itineraris gastronòmics, que permeten tastar els plats típics de la zona, etc. Els itineraris temàtics han de ser variats i diferents, per tal de respondre a totes les exigències del turista, però sobretot, per tal d'unir en xarxa totes les peculiaritats del territori.

Centres de divulgació. Són estructures pensades com a punt de referència d'informació per als turistes que vulguin visitar el territori mitjançant el sistema de xarxa. Aquestes estructures es poden situar als centres comercials o les estacions de tren, és a dir, en espais que es caracteritzen per una alta concentració de visitants. Els centres de divulgació situats a prop dels centres comercials seran oficines dotades de material i personal encarregat de promocionar el territori. Per la seva banda, els centres situats a les estacions tindran un dispositiu multimèdia per oferir informació relacionada amb els itineraris turístics.

Portes d'entrada a la xarxa. Són llocs d'interacció entre el potencial ús turístic i el territori. Aquestes portes constitueixen marques territorials o elements simbòlics dotats d'indicacions publicitàries relatives al sistema de xarxa: les vies principals i secundàries, els itineraris temàtics, la situació dels centres de divulgació i els centres d'interpretació del patrimoni cultural.

Els centres d'interpretació

Anàlisi de la situació actual. Es tracta de recollir informació relacionada amb l'existència d'organitzacions i itineraris temàtics sobre el territori, la promoció turística, la receptivitat i el patrimoni cultural que caracteritza l'espai estudiat. Aquesta primera investigació serveix per conèixer a fons el territori i, sobretot, detectar la necessitat de crear un sistema de xarxa destinat a la promoció de l'espai d'estudi i, conseqüentment, recopilar informació útil per a la fase analítica i la fase de creació del projecte.

Estudi dels diferents aspectes del territori. El mètode d'investigació previ a l'anàlisi de les funcions plurals del territori es fa a partir de tres fases de recerca: la primera té relació amb l'esfera d'infraestructures i xarxes de transport, l'accessibilitat, la realitat actual del territori i les principals activitats productives. En la segona fase, la turística i de lleure, s'estudia la receptivitat del territori, els serveis que ofereix i les manifestacions i els esdeveniments que creen atracció. Finalment, es realitzen estudis basats en l'esfera paisatgística i ambiental, i en relació amb el patrimoni arqueològic, la bellesa mòbil i immòbil i la rellevància natural, que serà clau per desenvolupar projectes i itineraris. Aquesta anàlisi permet esbrinar l'ús turístic potencial del lloc en qüestió, a més de definir els punts forts i febles que cal valorar. Cadascun dels nivells d'informació estudiats haurà de ser verificat i integrat dins dels altres nivells valorats, per aconseguir així una lectura global del territori, verificant les seves potencialitats des d'enfocaments diversos.

Definició de la xarxa. Aquest projecte es caracteritza per:

- La individualització d'un punt concret de la xarxa, escollit per les seves característiques úniques en patrimoni cultural i la dotació d'infraestructures que permetin un alt grau d'accessibilitat.

- La selecció de l'espai adequat per allotjar un centre d'interpretació del patrimoni cultural.

- La identificació d'un sistema de connexions principals a partir del centre d'interpretació del patrimoni que permeti una arribada directa i ràpida i connexions secundàries que es basin en la presentació dels elements típics del territori.

- L'elaboració de diversos itineraris tematitzats per tal de distribuir la demanda de cada tipus de turisme (ambiental, cultural, gastronòmic, esportiu, etc.), dotats de recorreguts a peu o amb bicicleta que disposin de senyalització, indicacions, punts panoràmics, aparcament, lloguer, etc.

- La creació de portes d'accés al sistema en xarxa per tal d'informar el turista de l'existència del sistema d'itineraris, dels centres d'interpretació del patrimoni cultural i dels centres de divulgació

- La situació dels centres de divulgació en llocs estratègics (estacions de tren, centres comercials) que captaran un elevat nombre de visitants i faran augmentar la promoció turística del territori i del sistema de xarxa.

Situació del centre d'interpretació. El lloc adequat per acollir un centre d'interpretació del patrimoni cultural ha de ser un espai:

- Dotat d'un perfil d'ús turístic elevat lligat a la presència d'un patrimoni cultural i ambiental important.

- Fàcilment accessible per al turista i dotat de nombroses infraestructures.

- Caracteritzat per iniciatives rellevants, organitzades i consolidades, lligades al turisme.

- Dotat d'activitats museístiques o ecomuseístiques freqüents.

El centre es pot situar dins un edifici ja existent i reformat o dins d'un de nova creació. Per interpretar el territori i les seves característiques, es pot fer ús d'audiovisuals, jocs interactius, punts d'informació per al turista i tallers didàctics per descobrir tradicions, usos i costums locals, amb la col·laboració de la població local.

3

Els centres d'interpretació del patrimoni

Els centres d'interpretació del patrimoni són instal·lacions creades per avaluar el patrimoni cultural i/o natural d'un lloc determinat o una àrea geogràfica determinada i transformar-lo en un producte educatiu, cultural i/o turístic. Normalment utilitzen diferents sistemes de comunicació, de manera que els visitants poden conèixer un parc natural, un territori específic o un esdeveniment a partir d'un discurs interpretatiu que el singularitzi. Diferents dels museus, no tenen com a objectiu fonamental col·leccionar, preservar i estudiar objectes originals (encara que tampoc no ho exclouen), sinó facilitar una comprensió dels valors culturals i naturals, complint una tasca de sensibilització i educació que utilitza l'àrea patrimonial com a referent. Com a estratègia de presentació, aquests centres bàsicament utilitzen una presentació escenogràfica, amb l'ajuda d'elements tecnològics i audiovisuals, per promoure i incentivar el descobriment del patrimoni.

Entenem com a interpretació del patrimoni un procés de comunicació dissenyat per revelar al públic significats i interrelacions del nostre patrimoni natural i cultural, a través de la seva participació en experiències de primera mà amb un objecte, artefacte, paisatge o lloc. És una forma vivencial de plantejar l'explicació del patrimoni al públic en general, entenent el patrimoni d'una forma àmplia, integral i multidisciplinària, que inclou els patrimonis moble, arquitectònic, documental, arqueològic i immaterial, els llocs i els paisatges culturals, d'acord amb el plantejament del programa Cultura 2000.

D'aquesta manera, els centres d'interpretació del patrimoni són una solució per desenvolupar i mostrar el patrimoni en petites i mitjanes ciutats en àrees rurals, on no hi ha els mitjans necessaris per establir museus, i on el patrimoni pot arribar a ser un factor important per al desenvolupament turístic i l'autoestima dels habitants de la zona.

Les administracions europees reben sovint propostes per a la creació d'aquest tipus de centres, propostes en les quals sovint s'observa una absència de reflexions teòriques i de premisses pràctiques. El projecte es dirigeix a administracions que tenen responsabilitats sobre els municipis petits i mitjans mancats dels recursos econòmics i tècnics necessaris per a la dinamització del patrimoni del seu territori, i pretén generar una metodologia de recerca i desenvolupament aplicada al patrimoni cultural local.

3.1. Errors i problemes en els centres d'interpretació

Serantes (2004) presenta una visió crítica sobre la situació dels centres d'interpretació com a equipaments d'educació ambiental a Galícia que ens serveix de base per plantejar una problemàtica comuna en altres territoris.

- Hi ha un cert buit legal sobre els centres d'interpretació, que no solen estar previstos en la legislació europea, motiu pel qual hi ha problemes sobre la seva definició com a equipaments patrimonials, i per tant no estan regulats. En el cas d'Espanya, es recull la seva existència en la legislació autonòmica més recent. En el cas de Balears, la Llei 4/2003 de 26 de març, de museus de les Illes Balears (BOE núm. 98 de 24/4/2003), diferencia museus i centres d'interpretació com a institucions museístiques. Considera que «són centres d'interpretació els espais oberts al públic, vinculats a llocs i monuments, que, comptant amb els elements necessaris d'infraestructures i recursos humans, poden proporcionar a la ciutadania les claus per a la comprensió dels seus valors culturals». Es dona la controvèrsia que en els temaris d'oposicions per a tècnics superiors de patrimoni de les comunitats autònomes espanyoles, els centres d'interpretació solen aparèixer associats a les tipologies expositives. En el cas de Bèlgica, els centres d'interpretació no estan previstos en la legislació del país, si bé es pot destacar que el centre Ename serà el centre pilot.

- Els equipaments i els seus accessos solen estar poc senyalitzats. Serantes (2004) adverteix que en el cas dels plafons de les Illes Cies no assenyalen el Centre d'Interpretació, i els tríptics d'itineraris del Complex Intermareal Umia-O Grove no esmenten el Centre d'Interpretació ni les seves activitats. Com a contrapartida, s'ofereixen serveis que no hi ha: els tríptics de les Illes Ons localitzen una aula de naturalesa o els de les aules forestals en situen una a Riós, ambdues inexistents.

- La distribució dels centres no és planificada, sinó que respon a oportunitats de rehabilitació d'edificis, a la possessió de finques per part de l'administració o de particulars, o al desenvolupament de programes europeus que possibiliten fortes inversions econòmiques.

- El difícil accés d'algun d'aquests centres interpretatius dificulta garantir uns serveis mínims. Serantes (2004) assenyalava que l'Aula de la Naturalesa A Cabalar, propera a la central tèrmica d'As Pontes, produeix la seva electricitat amb un generador de gasoil, o l'Aula de Naturalesa de Crendes, a la vora del pantà que subministra l'aigua a la comarca de la Corunya, no disposa d'aigua corrent. En el cas del Centre d'Interpretació de Ca l'Agustí, al Parc Natural del Montseny, les característiques del centre (una masia, habitatge tradicional del camp català, situada en una zona de clima molt dur) disparen el consum energètic en calefacció de gasoil, per la qual cosa s'ha plantejat adequar el sistema a l'ús de biomassa forestal procedent del manteniment del parc per fer-lo més sostenible. Una sostenibilitat que en aquest cas ja s'ha intentat aconseguir mitjançant la captació d'energia solar.

- L'edifici entès com a objectiu i no com a recurs pot suposar també un problema, sigui per l'elevat cost de manteniment o per l'impacte del seu emplaçament o disseny. Serantes (2004) comenta el cas del Centre d'Interpretació de les Ribeiras do Louro, arquitectònicament coherent, encara que roman tancat des que es va inaugurar el

1995. L'autora adverteix també de l'impacte sobre la fauna i el paisatge del Centre d'Interpretació de l'Ecosistema Litoral Gallec (CIELGA). Amb tot, un dels centres d'interpretació més polèmics pel seu impacte en el paisatge és el Centre d'Interpretació de la ciutat romana de Baelo Claudia, construït per l'arquitecte sevillà Guillermo Vázquez Consuegra, que ha fet mobilitzar l'opinió pública i els professionals. Les barres arquitectòniques són un altre element que impossibilita l'accés tant a persones amb discapacitats físiques ocasionals o permanents com a famílies que hi acudeixen amb els cotxets dels nens. En el cas gallec Serantes (2004) assenyalava el cas de l'Aula de la Naturalesa de Chelo, amb més de 40 esglaons per accedir-hi.

- El problema de la qualitat de l'accessibilitat afecta els horaris d'obertura i atenció al visitant i l'oferta, basada en molts casos en una exposició de plafons i maquetes sense servei de guies o educadors. En altres ocasions s'observen altres problemes d'accessibilitat, com ara la falta de places d'aparcament en el cas de la Casa Rull (Andorra).

- Entre els usos incompatibles de l'espai i amb la finalitat d'educació ambiental i cultural cal destacar el cas de l'Aula de Naturalesa dels Ancares, que comparteix l'entrada amb la sala d'espejament dels animals caçats a la reserva, fet que provoca un punt de fricció ja que causa un impacte no sempre agradable als visitants (Serantes, 2004). En el Centre d'Interpretació de Ca l'Agustí, al Parc Natural del Montseny (Barcelona), la concessió administrativa comporta la gestió de l'equipament i d'un restaurant, situats en dos edificis independents. Els anteriors concessionaris van potenciar aquest últim com a establiment de luxe, desvirtuant els objectius del projecte. Amb el canvi de gestió actual s'ha dinamitzat de nou tant el centre com el restaurant, orientat ara al públic familiar.

- En relació amb el pressupost, en una fase inicial es destina a la inversió en instal·lacions i és escàs el que es destina a activitats i personal. El pressupost sol ser escàs o inexistent per al manteniment, l'actualització i la millora dels equipaments, dels audiovisuals, del material imprès i d'altres recursos de suport. Això provoca, en alguns casos, informació desfasada, de manera que s'hi fa referència a programes que ja han desaparegut o s'hi anuncien mesures noves que fa anys que es desenvolupen.

- Serantes (2004) exposa que un any després de la declaració del Parc Nacional de les Illes Cies, el seu Centre d'Interpretació seguia parlant de parc natural, sense fer referència al nou estatus i al que això suposa.

- Múgica i López-Limón (2002) assenyalen que la situació laboral del personal és inestable i insuficient i, en molts casos, no té formació especialitzada.

- L'aposta per la sostenibilitat i la participació en la gestió sol estar-ne absent.

- Són escassos els programes d'avaluació o seguiment de l'impacte (positiu o negatiu) dels visitants, activitats i programes de conservació dels espais.

- En relació amb l'avaluació, Rosabal (1995) comenta que és important promoure la participació d'una varietat d'actors interns (guardes forestals, científics, personal d'administració, etc.) i externs (població local, altres administradors de centres d'interpretació, sector privat, etc.) vinculats a la gestió dels centres d'interpretació per evitar percepcions i treballar sobre una visió consensuada del que es vol assolir. Les autoa-

valuacions no han resultat objectives; són recomanables les avaluacions independents.

44

3.2. Consideracions per tenir en compte a l'hora de crear un centre d'interpretació

Quan s'implementa un projecte concret per a la creació d'un centre d'interpretació del patrimoni, resulta de vital importància elegir el moment idoni per dur-lo a terme. En efecte, molt sovint només es consideren els factors econòmics que permeten la creació de l'equipament, mitjançant l'obtenció de fons, ja sigui a través de subvencions, d'inclusió en diferents programes europeus, etc., sense tenir en compte altres factors.

Un d'aquests factors és el de la implicació de la població local. En la creació d'un centre d'aquestes característiques, que per la seva filosofia s'ha de convertir en un motor de desenvolupament en l'àrea local, mitjançant la preservació i difusió del patrimoni cultural i natural, és bàsica la complicitat dels habitants de la zona.

Així, es fa necessària una tasca de comunicació entre els promotors del centre i la població local, la creació de ponts de diàleg que permetin una identificació de la població amb les idees o línies de treball que s'ha projectat per al centre d'interpretació.

La participació de la comunitat local en la interpretació

La participació de la població local és fonamental en els plans d'interpretació, ja que és important que puguin participar en el procés de crear el missatge que es pretén transmetre al visitant. Un concepte de visitant que ha d'incloure també la comunitat local. És important que la població s'identifiqui amb el pla i el senti com a propi.

El museu de Mölndal ha elaborat una estratègia d'obrir el museu a la ciutat i als ciutadans. El disseny d'itineraris mitjançant una guia digital permet no solament recórrer fàcilment els recursos de la població, sinó també, per exemple, conèixer la història i els personatges que van habitar en una selecció d'edificis significatius. Aquesta innovadora proposta ja té seguidors en altres localitats, com és el cas de Canterbury, que l'ha adaptat per plantejar un circuit pels seus museus i col·leccions. En el cas de Mölndal, la comunitat ha participat en l'elaboració de la proposta d'aquest espai museístic urbà i ha adaptat els patis particulars com a espais públics de descans o ha elaborat petites exposicions emprant les finestres de les seves pròpies cases com a vitrines en un innovador espai expositiu. El Museu de Mölndal ha estat guardonat amb la menció honorífica de l'European Museum of the Year Award 2005 pel seu innovador sistema de treball en una àmplia perspectiva, per l'aplicació de noves tecnologies i pel desenvolupament de programes en cooperació amb centres escolars, universitats, comerços i indústries, així com institucions socials.

Un altre exemple de participació de la població local es troba en la Meadows Yard Local Nature Reserve, a Edimburg, on la instal·lació del plafó interpretatiu de presentació del lloc va ser objecte de debat i reflexió col·lectiva. L'equip de la comunitat que

gestiona la reserva natural va contractar una dissenyadora. Aquesta no solament va iniciar el seu treball amb una consulta popular per a la realització de la proposta sinó que, una vegada realitzada, va organitzar un taller de vuit setmanes de durada en què va participar la comunitat local per expressar les seves opinions sobre el tema, els missatges i les imatges que s'hi havia de col·locar.

45

Cal tenir en compte que la creació del centre pretén influir en les activitats de la zona: restauració, hoteleria, necessitat de guies, venda d'artesanía i productes enològics i gastronòmics..., que redundaran en el desenvolupament de la zona, i que han de ser comunicats i explicats a la població local.

Així, aquesta concepció del patrimoni com a valor social i identitari implica la participació del màxim nombre de col·lectius possible, a fi de dotar el projecte de centre d'interpretació d'instruments per potenciar:

- la cohesió i promoció social,
- la dinamització cultural,
- elements d'educació i formació,
- aspectes sobre el desenvolupament econòmic (participació de petits empresaris, associacions de comerciants i artesans...).

És fonamental que la població local tingui una participació activa en el procés de planificació i en l'execució dels centres d'interpretació. La conservació i promoció del patrimoni ha de ser una línia més en els plans per a la millora de les infraestructures i els serveis bàsics, ja que la finalitat de tot projecte de desenvolupament és la millora de les condicions de vida locals.

A Espanya, Portugal, França i Itàlia, en general, són les administracions públiques, en especial les locals i regionals, els ens promotors de la creació de centres d'interpretació del patrimoni. En menor mesura les associacions i empreses. Al Regne Unit són tant les administracions públiques com les associacions locals de patrimoni, les impulsores d'aquestes iniciatives.

3.3. Com es dissenya un centre d'interpretació

Quan en el context d'un projecte de dinamització patrimonial cal construir o remodelar un museu, centre d'interpretació o equipament similar és necessari partir d'una idea molt clara sobre una sèrie d'aspectes que en determinaran la configuració:

- Objectius i criteris d'interpretació.
- Ubicació espacial.
- Funcionalitat espacial.
- Prestacions i serveis.
- Infraestructura i equipament.
- L'exposició:
 - tema i argument,
 - xarxa de contingut,
 - recursos de presentació.

Tots aquests punts s'han de desenvolupar d'acord amb una metodologia i unes tècniques de planificació. Tot centre patrimonial necessita un procés de programació que garanteixi la coordinació i el control de l'obra.

La programació permetrà aconseguir uns resultats que han de respondre a uns objectius precisos predeterminats, alhora que facilitarà la posterior avaluació del funcionament. Les obligacions, els requisits, les exigències i les necessitats dels equipaments i centres patrimonials són difícilment estandarditzables.

Cada centre pot presentar unes peculiaritats i característiques pròpies. El marc institucional, la tipologia del patrimoni, els espais, els públics i tota una sèrie de components fonamentals generen una dinàmica específica que es concreta en el fet que cada projecte sigui diferent. És absolutament imprescindible que el disseny i la programació de centres d'interpretació del patrimoni es produeixin mitjançant la feina d'un equip pluridisciplinari integrat per especialistes en les diferents matèries implicades: museòlegs, pedagogs, arqueòlegs, historiadors, naturalistes, comunicòlegs, gestors culturals, dissenyadors, arquitectes, etc.

En el context d'un procés de planificació d'un equipament i uns serveis patrimonials, els responsables institucionals del projecte han de disposar de la informació necessària per poder tenir una idea clara de les decisions que s'adoptaran i dels processos que caldrà seguir, així com de les directrius que s'han de prendre per assegurar el compliment de les funcions bàsiques de la gestió del patrimoni:

- adquisició,
- documentació,
- conservació,
- investigació,
- difusió.

Els canvis en la museografia actual han comportat la creació d'empreses especialitzades en el disseny i la producció d'aquest tipus d'equipaments i d'empreses gestores i promotores de serveis i productes. Les empreses més grans tenen equips integrats de dissenyadors, tècnics diversos i assessors i solen comptar amb recursos financers per assumir riscos econòmics (Hernández Cardona, 2005, 34). Algunes empreses minimitzen equips i externalitzen estudis o produccions com ara el guió, assessoraments específics, el disseny, la fusteria o elements museogràfics singulars. Les pimes d'aquest sector solen ser d'escala local o regional i treballen per a administracions locals i per a empreses com les esmentades anteriorment. Les seves produccions són de petit format i solen assumir tot el procés, encara que, com suggereix Hernández Cardona (2005), es tendeix a desenvolupar més la conceptualització i el disseny que la producció.

En el cas de la producció de centres d'interpretació, la proliferació de centres associada als projectes finançats amb fons europeus ha suposat un desenvolupament de les empreses dedicades al disseny i a la producció d'aquest tipus d'equipaments. En el cas de les pimes, i en especial de les empreses unipersonals o microempreses, després de la producció se sol assumir en alguns casos la gestió en règim de concessió per licitació a l'empresa, fins i tot per contractació directa de personal vinculat a l'empresa. Aquest cas és freqüent a Espanya i Portugal. A Itàlia solen ser les cooperatives qui assumeix aquestes funcions.

La interpretació s'entén com un mètode per oferir lectures i opcions per a un ús actiu del patrimoni, servint-se de tota una àmplia gamma de recursos de presentació, animació i comunicació. Es converteix en un instrument de planificació que es materialitza en la utilització del màxim nombre possible de tècniques, per procurar sempre la màxima flexibilitat i adaptar-les a les diferents realitats.

En tot cas, els condicionants que determinaran la programació de qualsevol centre patrimonial estaran basats en tres aspectes fonamentals:

El públic

- Necessitats de confort i qualitat de l'experiència dels visitants.
- Requisits d'acollida, orientació i circulació.
- Característiques dels diversos serveis públics que s'han d'oferir.

El patrimoni

- Característiques, volum i dimensió dels béns patrimonials.
- Requisits i necessitats de conservació i preservació.
- Necessitats d'investigació.
- Requisits per facilitar la interpretació (presentació, comunicació i explotació) del patrimoni.

Els espais

- Correlació entre espais i funcions.
- Circulacions.
- Dotació i equipaments.
- Condicions ambientals.
- Necessitats de protecció i seguretat.

3.4. Recursos i mitjans interpretatius

Una vegada definit el missatge i els continguts del discurs, cal adequar-lo al disseny del centre d'interpretació i veure com es combina el discurs amb el centre. La presentació del patrimoni ha d'estar determinada pel treball de conceptualització que s'hagi fet prèviament. Es tracta, en definitiva, de traduir en accions concretes el concepte i els criteris d'interpretació que han estat definits.

La part tangible o visible de la interpretació es tradueix en els diferents mitjans i missatges construïts: itineraris, rutes guiades o autoguiades, fullets, llibres, plafons i altres suports són algunes eines utilitzades per transmetre el missatge. Per aconseguir una efectivitat en la comunicació, i seguint Morales, aquest missatge hauria de «revelar el significat del lloc» d'una manera suggeridora, motivadora i, sobretot, clara i breu, però recordant que la missió de la interpretació és contribuir a la prevenció, protecció i conservació del patrimoni.

Intentant d'oferir al visitant una experiència cultural de qualitat, segons Vicente (2000), la presentació del patrimoni exigeix el compliment d'una sèrie de premisses:

- a) L'aproximació del discurs o tema a uns amplis i diversificats sectors del públic.
- b) La determinació d'un argument i la manera de plantejar-lo tenint en compte els

diferents perfils del públic al qual ens volem dirigir (coneixements previs, interès, expectatives, etc.).

c) La comunicació atractiva del discurs, utilitzant els elements necessaris o possibles per estimular una visita de qualitat.

d) La utilització de noves tecnologies i llenguatges audiovisuals per comunicar els processos complexos (la història, la tècnica, la ciència...). Aquests elements estan revolucionant les estratègies de comunicació dels equipaments interpretatius i alhora ofereixen innumbrables formes de presentació de la informació.

e) Aconseguir el difícil objectiu d'emocionar, transmetre sensacions i commoure els visitants és un dels conceptes importants que hem d'introduir en alguns dels nostres museus i infraestructures patrimonials.

La selecció dels mitjans interpretatius és un exercici en què la lògica i el sentit comú s'entremesclen amb la creativitat i amb una certa intuïció. La planificació interpretativa inclourà, a més de la creació de serveis, programes o instal·lacions, una reflexió entorn del procés de comunicació. Avui en dia els centres patrimonials compten amb una àmplia gamma de tècniques interpretatives que permeten donar forma a noves estratègies de presentació del patrimoni. Aquestes estratègies es defineixen a partir d'un procés d'investigació en el qual es parteix dels elements i conjunts patrimonials existents (el patrimoni arquitectònic, els equipaments museogràfics, els testimonis del passat, l'entorn natural), juntament amb altres elements de la identitat local, com ara les festes, el folklore o la gastronomia tradicional, que es poden convertir en elements clau de l'oferta patrimonial. Cada vegada és més freqüent veure com els museus i equipaments patrimonials més tradicionals incorporen nous mètodes de presentació. Els serveis i equipaments interpretatius han d'estar dissenyats en funció del recurs, i al mateix temps del visitant. Dins de les diferents tècniques de comunicació que s'utilitzen per presentar el patrimoni, es pot destacar:

Les exposicions o les exhibicions interpretatives, que ajuden a il·lustrar el discurs a partir dels objectes, o de recreacions, i amb l'ajut de mitjans gràfics i il·lustratius. Segons les dades obtingudes, és un dels mètodes més utilitzats.

La senyalització és una de les actuacions bàsiques de presentació d'un conjunt patrimonial, sigui cultural o natural, i constitueix alhora una manera de reforçar i difondre la imatge del producte. Si volem que la intervenció sigui reeixida, hem d'elaborar un bon pla de senyalització. Aquest pla haurà de facilitar l'arribada al conjunt i, una vegada dins del lloc, orientar el visitant. Per tant, la senyalització ha d'estar situada estratègicament i el seu contingut ha de ser clar i precís. L'objectiu de la senyalització varia segons el lloc on se situa, i pot ser de carreteres, direccional, *in situ* o d'ubicació. Dins del pla de senyalització hi haurà diferents tipus de plafons interpretatius que oferiran diferents nivells d'informació, ja sigui de caràcter administratiu o interpretatiu. Es pot destacar que en l'estudi realitzat, un dels problemes més recurrents que plantegen els enquestats és la falta d'una senyalització adequada per accedir al centre. És important pensar en el manteniment i la renovació periòdica i programada de la senyalització, especialment si és a l'aire lliure.

La programació de visites guiades, en la qual l'intendent juga un paper bàsic en la

presentació del patrimoni, ja que fa de mitjancer en la relació del públic amb l'element o conjunt patrimonial.

Els itineraris temàtics donen a conèixer, en funció del discurs conceptual, aspectes i llocs significatius. Sovint més enllà dels centres d'interpretació, existeixen una sèrie de recursos patrimonials, o antenes, relacionats temàticament i dinamitzats des d'allà. Aquests recursos se solen organitzar per mitjà de senders interpretatius, que sovint constitueixen un enriquiment de l'oferta cultural.

Les maquetes, els diaporames o les reproduccions ofereixen un objectiu pedagògic i interpretatiu clar. Poden ser especialment útils per a públics infantils, i també, mitjançant l'ús del tacte, per a discapacitats com ara els invidents.

Els mitjans audiovisuals: pel·lícules, vídeos, reconstruccions virtuals, altres sistemes d'imatge i so, enregistraments, audioguies o els nous sistemes PDA, són algunes de les eines emprades per ampliar la informació. Normalment es dirigeixen a una àmplia audiència i poden suposar un estímul per als visitants.

Les escenificacions i les representacions teatrals del passat i experiències de living history són més corrents en el panorama anglosaxó que a la resta d'Europa. Segons Morales (1998), «aquestes activitats posseeixen el màxim dels avantatges en interpretació: són executades per persones, el millor sistema conegut per interpretar el patrimoni».

Tallers didàctics, activitats didàctiques i d'animació que permeten motivar i apropar els diferents públics a la comprensió del passat i de l'entorn. Aquesta oferta d'activitats dirigides als visitants escolars s'hauria de potenciar en determinats centres d'interpretació en els quals constitueixen un segment de públic fonamental, tal com ha indicat l'estudi realitzat. Aquestes activitats es complementen amb la publicació de quaderns didàctics per als escolars, o bé per als pares que fan una visita amb els seus fills.

Fulletts, tríptics i publicacions en general. Es posa a disposició del públic diferents nivells d'informació que es tradueixen en diferents productes, com ara fullets amb informació general de la institució i els serveis que presta, una cartografia adequada perquè el visitant es pugui orientar, guies de butxaca il·lustrades, monografies específiques, guies especialitzades, etc.

Organització d'activitats diverses. Els esdeveniments culturals contribueixen a la dinamització del territori. Demostracions, contes, visites nocturnes, festes i esdeveniments encaminats a captar l'atenció del visitant des d'un nou punt de vista. És una tècnica utilitzada per a la fidelització de públics.

Els productes culturals, edicions, artesanía, productes gastronòmics associats a la temàtica o a l'àrea en la qual es troba el centre d'interpretació, marxandatge..., que concorden amb la imatge del producte ajuden a facilitar la informació i la comunicació d'aquest producte.

L'oferta de serveis turístics (allotjament, manutenció, lleure...) adequada. El producte patrimonial no es limita a la presentació del patrimoni, sinó que engloba també «on menjar», «on descansar» o «què fer», que complementen la visita cultural. En aquest sentit, els establiments turístics han d'oferir una imatge i un servei que concordin amb l'oferta patrimonial, en un marc de respecte a l'entorn i de qualitat de l'experiència turística.

En cada cas, a partir de la identificació i valoració dels recursos, hem de plantejar les estratègies més viables per promoure una oferta patrimonial integrada. Més enllà de models preestablerts, en cada realitat cultural i turística caldrà valorar les possibilitats de promoure propostes innovadores per a la dinamització dels béns culturals i naturals. En qualsevol projecte s'ha de definir, basant-se en la diagnosi i la conceptualització, com es pot estructurar l'atenció i la informació a l'usuari i quins seran els dispositius més adequats d'interpretació del patrimoni.

Un projecte interpretatiu aplicat a un territori determinat s'ha de plasmar en una oferta integrada, constituïda per diferents serveis i activitats. L'oferta, per tant, ha de ser àmplia i complexa, i incloure tant els serveis ja existents –que s'ha de mantenir i/o readaptar a les noves propostes conceptuals– com les noves ofertes que es deriven del producte patrimonial.

El conjunt pot presentar alhora una amplitud geogràfica i una complexitat temàtica. És per això que és important donar cos al fil argumental de l'esmentat conjunt mitjançant diferents dispositius d'interpretació i presentació del patrimoni. Malgrat que cada un dels elements tingui sentit en si mateix, el recorregut per tots ells serà el que ens donarà una idea global del producte patrimonial en conjunt.

3.5. El públic dels centres d'interpretació

En primer lloc, s'ha d'assenyalar que els principals usuaris dels equipaments interpretatius són els visitants (Morales, 2001). Per això, els centres d'interpretació han d'orientar les seves estratègies per aconseguir que els visitants s'ho passin bé, ja que el públic que acudeix al centre ho fa normalment durant el seu temps de lleure.

Existeixen diversos tipus de públic, i diferents maneres de classificar-los. Es pot fer, en primer lloc, una divisió basada en criteris clàssics: edat, procedència i composició dels grups de visitants: públic escolar, familiar, tercera edat, grups turístics, grups d'especialistes en un àmbit determinat, etc.

Segons la motivació (més o menys voluntària) de la visita, Busquets i Martínez de Foix (2005) distingeixen tres tipus de públic:

Visitants espontanis: són els que acudeixen al centre de manera voluntària, individualment o en grups reduïts, la composició dels quals és heterogènia.

Grups organitzats d'adults: la seva assistència sol estar programada i anunciada amb antelació, i la motivació pot ser educativa o de lleure.

Grups organitzats d'escolars: nens o adolescents que visiten el centre com una activitat educativa dins dels programes escolars. La seva assistència no es deu a una iniciativa voluntària, sinó a necessitats formatives.

Els resultats de l'estudi qualitatiu i quantitatiu del projecte mostren que la majoria de centres esperen atreure tot tipus de visitants, encara que també s'assenyala l'existència de programes específics per a públics concrets, especialment l'escolar, o en determinats casos, el públic familiar o la tercera edat.

Un sector bàsic de públic que s'ha de tenir en compte en el disseny de l'equipament i dels programes d'interpretació és el que constitueix la població local. De fet,

actualment ja diversos centres consideren com una de les seves línies prioritàries fomentar el coneixement del territori per augmentar la seva valoració i estima entre la població local. Així, els centres d'interpretació, i en especial els localitzats en zones rurals, a través d'un reforç de la identitat local, poden constituir-se en un instrument de participació ciutadana, en llocs per a la trobada, el debat i l'actuació a favor d'actituds que condueixen a una gestió sostenible del territori.

El públic discapacitat és un sector de públic a qui s'ha prestat una atenció especial els darrers anys gràcies als nous programes d'integració sociocultural. En aquest sentit, hi ha dos elements que cal tenir en compte en el disseny dels serveis interpretatius (Morales, 2001):

Supressió de barreres físiques: a més de l'aplicació de les legislacions nacionals i locals, es considera que existeix un mandat ètic que obliga a facilitar l'accés físic a les persones amb discapacitats als equipaments i les infraestructures associades (senders, observatoris, aparcament reservat...). Resulta evident que això no serà possible en tots els casos ni per a tots els tipus i graus de minusvalideses; per exemple, en determinats espais naturals no tots els itineraris dissenyats poden ser adaptats per a visitants en cadira de rodes.

Accessibilitat als programes interpretatius: implica facilitar la participació dels discapacitats en els diferents programes. No es tracta de dissenyar programes especials per a les persones amb minusvalideses, sinó de donar a aquest públic l'oportunitat d'integrar-se als programes habituals. Per a això disposem de tota una sèrie d'eines a través dels diferents mitjans interpretatius (vegeu punt 3.4.): per exemple, els invidents poden utilitzar les audioguies, tocar les maquetes o reproduccions.

S'ha d'evitar una actitud sobreprotectora o paternalista, ja que aquest sector de públic manifesta explícitament el seu desig de no ser tractat de manera especial. A més, les persones discapacitades que visiten aquests equipaments hi solen acudir acompanyades de familiars, amics o monitors, que faciliten la tasca integradora (Morales, 2001). Cal considerar els diferents tipus de discapacitats existents, també les sensorials i psicològiques, i tenir en compte que no totes poden ser tractades de la mateixa manera.

Virgental, un itinerari interpretatiu per a deficients visuals

A la vall de Virgental (Tirol, Àustria) la revalorització del seu patrimoni ha desembocat en la creació d'un itinerari de senderisme adaptat als invidents (Gander, 2000). Els agricultors de la vall van acceptar la proposta de revalorització del paisatge cultural tirolès de Virgen Feldfur («prats de Virgen») i van posar en marxa una operació costejada pel govern del Tirol. El 1993, l'administració del Parc Nacional d'Hautes Tauern va nomenar un agent de desenvolupament que es fes càrrec de l'operació i elaborés un inventari del patrimoni cultural i natural de la zona. El 1995, l'Oficina de Turisme i els agricultors van culminar l'operació amb l'adequació del Stoanach Pitzend, un itinerari històric de 2,5 km. L'any següent, els tres municipis de la vall –Virgen, Matrei i Prägraten–, en el marc del programa europeu Leader II posen en marxa el primer itinerari de senderisme austríac per a invidents. S'han instal·lat plafons informatius en braille al llarg de tot el recorregut, completat amb un fullet informatiu editat per l'Oficina de Turisme que,

també en braille, es dirigeix als excursionistes invidents que vulguin obtenir informació complementària. La proposta innovadora de l'anomenada Vall dels Sentits s'ha vist reflectida al sector hotel·ler. Els allotjaments han adaptat les seves dependències a les necessitats dels visitants, que sovint viatgen acompanyats amb una altra persona o amb un gos guia, i els restaurants de la zona ofereixen el seu menú també en braille. S'ha creat un forfet turístic dirigit als invidents i a les seves famílies, principalment d'Àustria, Alemanya, Suïssa i Itàlia, que consisteix en un paquet de tres dies amb visites guiades (en autobús i vaixell) als principals recursos de la zona. D'altra banda, no solament es fan activitats per a invidents sinó que també s'han condicionat llocs, itineraris i atraccions per estimular els cinc sentits. Els visitants, guiats per invidents, poden experimentar tota una sèrie de sensacions no visuals presentades a través d'un sender olfactiu i auditiu, un laboratori de plantes aromàtiques, una granja fosca...

Una vegada que es coneixen els diferents tipus de visitants, el centre d'interpretació podrà presentar diferents tipus d'ofertes per a cada segment de públic (Ballart i Juan-Tresserras, 2001).

Comunitat local: la possibilitat de tenir un lloc de trobada, un espai cultural, un símbol d'identitat per a la població, i disposar d'un instrument educatiu no acadèmic que ajudi a augmentar el seu nivell cultural.

Famílies: un lloc per viure el temps lliure com a temps de qualitat, combinant cultura, lleure i educació, i potenciant les relacions intergeneracionals.

Escolars i professorat: complement del programa escolar, possibilitat de fer activitats que no es poden fer en els centres educatius, experimentació fora de l'escola, accés a una biblioteca especialitzada.

Tercera edat: una opció de lleure enriquidora, activa i participativa, reviu o recordar experiències, conèixer aspectes als quals no havien tingut accés abans, o fins i tot col·laborar en programes de voluntariat.

Associacions d'amics de museus o elements patrimonials: projecció de les seves inquietuds, trobar-se amb persones amb gustos similars, voluntariat...

Investigadors: obtenir un punt de suport a la investigació, accés a documentació especialitzada.

Turistes: un producte de turisme cultural, una manera de conèixer la realitat cultural de la comunitat que visiten.

Agents interessats: establiment de ponts de comunicació i d'avaluació de la gestió.

3.5.1. Com atreure els visitants

Una premissa bàsica per respondre a aquesta pregunta és conèixer el públic que visita el centre d'interpretació. Els estudis de públic no han de ser únicament meres anàlisis socioeconòmiques i estadístiques dels visitants que acudeixen al centre d'interpretació. Encara que aquestes dades són útils, els estudis han d'incloure investigacions sobre les motivacions dels visitants, els seus coneixements, la lectura i interpretació que en fan, les seves percepcions, el valor didàctic dels textos exposats, o el valor pedagògic de les visites guiades i dels tallers realitzats. Screven (1993) esmenta alguns exemples:

- Psicologia i personalitat dels visitants: actituds, coneixement dels temes exposats, etc.

- Comportament dels visitants en l'espai interpretatiu: pautes de desplaçament, on va el públic, amb qui hi acudeix, durada de la visita, lectura d'etiquetes, fatiga, repetició de visites, preferències pels mitjans interpretatius o utilització dels diferents serveis oferts al centre.

- Capacitat d'entendre els missatges exposats i impactes de la informació en termes d'actitud, comportament, interessos dels visitants, etc.

- Desenvolupament i millora dels mètodes que serveixen per mesurar i avaluar el que experimenta el visitant, l'impacte a curt, mig i llarg termini de les experiències, la participació del públic, la mateixa visita i l'interès posterior de la visita.

D'aquesta manera, els estudis de públics en els centres d'interpretació han de contestar a una sèrie de preguntes com ara:

- Què fer per conèixer les noves tendències en els gustos de la demanda?
- Com segmentar el nostre públic?
- Quins són els nostres nínxols de públic i com captar la demanda potencial?
- Com actuar davant d'una oferta competitiva i aprofitar la complementària?
- I en especial, com generar recursos a partir d'un pla de difusió del centre d'interpretació?

Responent a aquestes preguntes es podrà elaborar un pla de difusió adequat de les activitats del centre (Lord i Dexter, 1998) a fi de:

- Identificar els segments de públic presents i futurs del centre d'interpretació, amb la consegüent comunicació efectiva de missatges a aquests públics.
- Implementar mesures que afavoreixin un augment de l'assistència de públic i, quan sigui pertinent, un augment dels ingressos per visitants.
- Millorar les prestacions i els serveis del centre d'interpretació.
- Respondre a les necessitats i expectatives del públic.
- Mostrar en quina mesura el centre d'interpretació serveix el públic, i quins sectors del públic són usuaris del centre. Aquest és un aspecte que es pot utilitzar en la comunicació amb els agents interessats.
- Avaluar els resultats obtinguts.

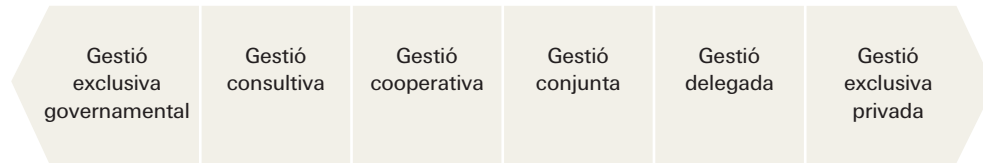
Pel que fa als visitants que han vist satisfetes les seves expectatives i semblen disposats a tornar, s'hauran de prendre mesures com ara dissenyar programes renovats i canviants. És a dir, existeixen una sèrie de programes bàsics i de caràcter permanent, però es poden dur a terme accions complementàries de tipus temporal, com exposicions, programes d'animació, alteracions en els itineraris, canvis als fullets, etc. (Morales, 2001). A més, convé recordar que una de les formes de comunicació més eficaces entre els visitants d'aquest tipus d'equipaments és el boca a orella, de manera que una oferta interpretativa renovada pot incidir en la captació i en la fidelització de visitants.

Altres factors importants per a l'atracció de públics són el treball en xarxa i la publicitat conjunta entre diferents centres situats en un mateix territori o de temàtiques afins.

3.6. Els models de gestió

54

Des de la meitat dels anys noranta la realitat diària de la planificació i la gestió d'espais naturals i d'equipaments culturals ha motivat l'aparició de noves formes jurídiques per als ens de gestió dels centres d'interpretació. N'hi ha diverses tipologies o models:



Basat en *Institute On Governance*, 2003. Es pot consultar a www.ioig.ca

Gestió pública directa. Implica controlar des de l'administració tant el personal com les activitats i els programes desenvolupats pel centre d'interpretació. Poden existir submodalitats com la gestió exclusivament governamental, en la qual no s'implica altres agents abans de la presa de decisions, i la gestió consultiva, en la qual la responsabilitat de donar comptes de la gestió recau sobre una entitat pública que normalment ha consultat (i pot tenir l'obligació de consultar) altres agents com a condició prèvia per a la presa de decisions. En el cas d'Andorra, la creació de centres d'interpretació respon a la política museística del Ministeri de Cultura, associada a projectes de dimensió europea, com són els itineraris culturals de la «ruta de l'hàbitat rural» i «la ruta dels homes de ferro». Es va contractar la realització del disseny, amb supervisió controlada, però el personal és de plantilla i les activitats formen part de la programació del Servei de Museus de Patrimoni d'Andorra.

Consorci de gestió pública. Consisteix en la gestió a càrrec d'un consorci mixt integrat per diverses administracions públiques a les quals es poden sumar associacions empresarials de la zona. És un model participatiu convenient per integrar els interessos i recursos de tots els agents del territori. De tota manera, el procés de constitució d'aquests ens és lent i sol ser necessari desenvolupar habilitats especials. Les variacions solen ser la gestió cooperativa, per la qual les decisions preses per les entitats públiques requereixen la cooperació d'altres agents per a la gestió i la presa de decisions (especialment en casos que predomina la propietat pública) i la gestió conjunta, quan la responsabilitat de la gestió descansa conjuntament en les entitats públiques i en els representants d'altres agents no governamentals que col·laboren junts en la gestió del centre d'interpretació i la presa de decisions. El Centre d'Interpretació de la Cripta de Santa Eulàlia, a Mèrida, està gestionat pel Consorci de la Ciudad Histórico-Artística y Arqueològica de Mérida, una entitat de dret públic, integrada per la Junta d'Extremadura, el Ministeri d'Educació i Cultura, la Diputació Provincial de Badajoz i l'Ajuntament de Mèrida. El Consorci té per objecte la cooperació econòmica, tècnica i administrativa entre les entitats que l'integren per a la gestió, organització i intensificació de les actuacions relatives a la

conservació, restauració, acreixement i revalorització de la riquesa arqueològica i monumental de Mèrida.

Gestió delegada per licitació o concessió administrativa. L'administració pública delega la gestió en una o més organitzacions clarament designades, que poden ser corporacions privades, ONG, grups de població local, associacions, que manejaran el centre i la presa de decisions en el marc de certes directrius. Normalment es dona aquest tipus de gestió en espais de propietat pública, mitjançant licitació o concessió administrativa per un període d'anys determinat. Aquest mecanisme és, sens dubte, el més directe i senzill i el més utilitzat. És el cas més habitual a Espanya, Itàlia i Portugal. Els ens promotors de la creació de centres d'interpretació del patrimoni són en general administracions locals amb el suport d'administracions regionals i fons generalment europeus, ja sigui directes o a través de programes regionals. La gestió integral sol ser externalitzada, des de la direcció fins a tots els nivells professionals, inclosos els serveis de neteja. El manteniment es pot encarregar a la brigada municipal o a empreses concessionàries. En general, la gestió en règim de concessió dels centres se sol atorgar després de licitació pública i les empreses concessionàries, que han d'ajustar els pressuposts per guanyar el concurs, solen disposar de pocs recursos més enllà de la cobertura de les despeses bàsiques. Aquest fet suposa desenvolupar tot tipus d'activitats i propostes per ampliar el pressupost final. Aquesta generació de recursos complementaris sol ser la clau per a la dinamització a partir dels centres d'interpretació i de desenvolupament local. Pot servir com a exemple el cas de l'Ecomuseu de les Terres de l'Ebre i el centre d'interpretació associat de la Casa de Fusta.

La Via de Plata: una gestió integral dels centres d'interpretació

El projecte Via de la Plata, a Extremadura, conegut generalment com a projecte Alba Plata, es compon de 34 subprojectes, i se centra en la rehabilitació, protecció, restauració i senyalització d'un total de 31 recursos situats en diferents localitats al llarg de la històrica Via de la Plata i en la millora de l'accés al monestir de Guadalupe, enclavament històric a uns 100 km a l'est de la ruta.

Des de 1997 fins a 2004 la Junta ha invertit, després d'aconseguir finançament internacional, 19 milions d'euros en la recuperació i posada en valor de la Via de la Plata i seu entorn al llarg dels 330 quilòmetres del seu recorregut a la regió entre Baños de Montemayor i Monesterio. Han estat més de 30 actuacions de rescat i senyalització del camí històric, centres d'interpretació, albergs, edificis religiosos, castells i fortaleses, i també ponts i jaciments arqueològics.

L'octubre de 2004 va concloure el projecte Alba Plata. La Junta va plantejar la contractació integral de la gestió a una empresa privada per a la conservació, la utilització i la millora de l'itinerari. La licitació per a la gestió integral de la Via de la Plata, el manteniment del recorregut, la senyalització i els 14 centres d'interpretació entre finals de 2004 i 2006 va ser publicada per tràmit d'urgència al Diari Oficial d'Extremadura per un import de 1.425.000 euros.

El contracte de concessió exclou els albergs, però suposa el principi d'administració única per optimitzar la gestió a través d'un únic operador que doni coherència al

55

producte i simplifiqui els tràmits perquè la Via de la Plata sigui una eina de desenvolupament turístic i cultural i, en definitiva, econòmic.

Els visitants (turistes, caminants i ciclistes) poden trobar tres nivells de senyalització: uns petits cubs de granit, un plafó del mateix material amb inscripcions de vinil que informa del recorregut en general i de l'etapa (n'hi ha 17) i els seus elements més significatius, i el tercer nivell de senyals, que explica els elements que es troben al pas, com ara mil·liaris –que els romans van col·locar cada 1.480 metres–, ponts, etc. Aquests senyals necessiten una reposició constant de la qual és responsable l'empresa adjudicatària, que vetllarà també per evitar o corregir que es produeixin ocupacions il·legals del camí, com poden ser filats o altres usos indeguts.

Mantenir a disposició dels visitants els 14 centres d'interpretació i jaciments arqueològics és també tasca de l'empresa. Fins a final del 2004 van funcionar amb personal de la Junta. La Conselleria de Cultura va estimar entre 15 i 20 el nombre de llocs de treball que es crearan, i aquesta riquesa socioeconòmica és un altre dels objectius del projecte Alba Plata, que realça la Via i els seus entorns.

Franquícia. Una altra de les alternatives en els models de gestió seria la d'una franquícia de titularitat pública, a pesar que en certs aspectes pren el caràcter d'una concessió administrativa (concurso públic o concessió per un període determinat, entre d'altres). El factor diferencial d'aquest model és el dret a utilitzar una marca a canvi de comprometre's a treballar en xarxa i seguir un conjunt de criteris de gestió i de manteniment del prestigi de la marca preestablerts en el contracte de franquícia. Lògicament, i donada la novetat d'aquest model de gestió d'equipaments de titularitat pública, encara s'ha d'estudiar a fons el seu encaix jurídic i administratiu, així com la viabilitat econòmica d'una xarxa d'aquestes característiques. Aquest és el model que segueix la Ruta dels Ibers a Catalunya, promoguda des del Museu d'Arqueologia de Catalunya per aglutinar tota una sèrie d'iniciatives promogudes en relació amb el patrimoni d'època ibèrica. Des del punt de vista legal, aquests equipaments no funcionen exactament en règim de franquícia, però el model s'hi aproxima. La marca Ruta dels Ibers està controlada pel Museu d'Arqueologia de Catalunya, que n'exerceix la titularitat, gestiona i controla l'ús de la marca i les activitats i productes associats. El paper del MAC és doble: d'una banda, actuar com a franquiciador garantint la qualitat, assessorant la posada en marxa i el funcionament de cada centre associat i coordinant la xarxa. D'altra banda, el MAC aporta una subvenció per cobrir les accions de manteniment i promoció de la xarxa, juntament amb les aportacions dels membres participants, i gestiona directament equipaments que operen sota la marca Ruta dels Ibers. Dins d'aquest programa hi ha el Centre d'Interpretació d'Olèrdola, el Centre d'Interpretació dels Ibers a Tivissa o el Centre d'Interpretació de Folgueroles.

Gestió exclusivament privada. La responsabilitat sobre l'àrea descansa exclusivament en individus, empreses o associacions de caràcter privat d'un territori o espai que és propietat seva i sobre el qual decideixen les actuacions que s'hi duran a terme. La gestió de centres d'interpretació a càrrec d'empreses privades no és gaire freqüent al sud d'Europa. Com a exemple es pot esmentar l'espai natural de les Basses d'en Coll, un enclavament de 60 hectàrees situat al municipi de Pals, que forma part de les

maresmes del Baix Empordà i que està inclòs dins del Pla d'Espais d'Interès Natural (PEIN) de la Generalitat de Catalunya. Aquest lloc inclou un centre d'interpretació, un mirador i un itinerari senyalitzat que transcorre pels arrossars, una llacuna d'aigua dolça i una zona de dunes litorals. L'empresa immobiliària Arenales del Mar (IAMSA) és propietària d'aquesta zona, declarada no urbanitzable, i va firmar un conveni pioner amb la Generalitat de Catalunya i l'Ajuntament de Pals per a la protecció d'aquest enclavament, pel qual es protegia l'espai, es mantenia l'explotació arrossera i es creaven infraestructures interpretatives. L'empresa va contractar el personal, va construir el centre d'interpretació i va condicionar els espais per a la visita pública. L'Ajuntament de Pals hi va destinar un pressupost per a activitats d'educació ambiental i aspectes relacionats amb el manteniment general de l'espai (neteja de marges, actuacions en matèria de recollida de matèria orgànica vegetal, neteja de platges...). Les associacions poden ser també un motor per a la creació de centres d'interpretació, però al seu torn poden convertir-se també en gestores. No és un model freqüent als països de l'est i el sud d'Europa encara que sol ser habitual als països anglosaxons.

A Eslovàquia destaca el cas de l'ecocentre gestionat per l'Institut d'Ecologia Aplicada Daphne, una ONG que ha desenvolupat un programa d'interpretació associat al paisatge cultural de la conca del riu Morava, a prop de Bratislava.

A Espanya, com a experiència val la pena assenyalar el Centre d'Interpretació del Sacromonte, produït i gestionat per l'Associació Cultural Vaivén Paraiso. Està situat en ple cor del Sacromonte, el tradicional raval dels gitanos granadins, al Barranc dels Negres, davant de l'Alhambra. Inclou un museu etnogràfic amb recreació de la vida a les coves, una aula de naturalesa per explicar la vegetació i fauna de la zona i un espai de dinamització sociocultural que permet als creadors exposar el seu art: música, pintura, artesanía, gastronomia. Entre altres experiències, destaca el centre d'interpretació ambiental d'Enguera, gestionat per ADENE (Associació per a la Defensa de la Naturalesa d'Enguera).

L'Ecocentre Daphne (Devínska Nová Ves, Eslovàquia): un programa reeixit d'interpretació del patrimoni natural i cultural dirigit per una ONG

L'Institut d'Ecologia Aplicada Daphne és una organització no lucrativa fundada el 1993 i centrada en el desenvolupament professional d'investigació mediambiental aplicada. Aquesta ONG dirigeix amb èxit un centre a Devínska Nová Ves per interpretar el paisatge cultural al voltant de riu Morava.

L'itinerari Internacional del Riu Morava (Morava River Informational Pathway) es va establir el 1996 mitjançant la cooperació entre Daphne i l'United States Peace Corps, amb finançament d'una subvenció d'US/AID. L'itinerari s'estén al llarg de 21 km al voltant del riu Morava, la frontera natural entre Àustria, la República Txeca i la República d'Eslovàquia. Com que aquesta frontera va estar tancada al públic durant els quaranta anys de govern socialista, avui és una de les àrees naturals més verges i interessants d'Eslovàquia. L'itinerari inclou 16 panells informatius, amb textos en eslovac, anglès i alemany, instal·lats al llarg del recorregut. Els panells es refereixen a temes tan diversos com les llacunes inundades i la fauna de les prades al·luvials, la història dels pobles locals i les grans fortaleses moraves descobertes en aquesta àrea. Per culpa del

pas del temps i del vandalisme, la ruta es va haver de restaurar i s'hi van instal·lar noves taules informatives. Aquesta renovació, que va acabar la primavera del 2002, va ser possible gràcies al suport de l'Ambaixada britànica a Eslovàquia.

58 També s'han construït dos museus a l'aire lliure, gràcies al treball de l'Ecocentre Daphne, situats al llarg de l'itinerari informatiu del riu Morava. El Museu del Teló d'Acer, que conté una peça real del filat espinós que era part del teló d'acer, una torre de guàrdia, un búnquer i un panell informatiu, es va acabar l'any 2000. El Museu Geològic, el primer de la seva classe a Eslovàquia, s'obria el 2001. Gràcies al gran èxit que l'itinerari del riu Morava va aconseguir entre locals i turistes, durant l'any 2000 s'establí un nou itinerari informatiu entre els pobles de Male i Velke Levere.

www.daphne.sk

3.7. El personal

Un dels problemes dels centres d'interpretació és precisament el personal i la seva qualificació. Es poden distingir diverses categories:

Director gestor o cap del projecte patrimonial/gestor del patrimoni/gestor cultural especialitzat en gestió del patrimoni. És l'encarregat d'analitzar els recursos d'un territori o d'un lloc i de proposar una orientació per a la implementació d'una política de desenvolupament dels recursos patrimonials que assegurí les condicions de conservació i la presentació al públic. Assumeix també la planificació estratègica, la coordinació de l'equip i la gestió, i ha de tenir coneixements de màrqueting cultural i comunicació.

Responsable d'interpretació, mediador o animador del patrimoni, gestors del patrimoni especialitzats en interpretació o professionals de la didàctica del patrimoni. La seva funció consisteix a concebre i coordinar un programa interpretatiu, anomenat de mediació cultural (especialment als països francòfons), basat en els recursos del lloc o del territori i que tingui en compte la diversitat de públics i les seves necessitats. Aquest programa pot integrar mitjans personals o impersonals.

A Espanya, potser és més freqüent utilitzar la denominació d'intèrpret. La noció de mediació cultural es desenvolupa a França a començament dels vuitanta, recobrant la noció d'interpretació. Jacobi (2000) defineix la figura del mediador i intèrpret com el professional que intervé al costat del grup de visitants per donar vida al patrimoni, motivar el seu interès i transmetre alhora coneixements i sensibilitat. Per a ell la interpretació és la tasca essencial dels mediadors. Segons aquest autor, en la tasca d'interpretació intervenen tres factors clau: traduir, jugar i desxifrar. En el primer dels casos, el mediador utilitzaria tota una sèrie de codis i de referències per poder traduir, transformar, el discurs patrimonial a un llenguatge comprensible per al visitant. El segon cas, jugar, se centra més en els aspectes lligats a la creativitat. Es tracta de provocar en l'espectador tota una sèrie de sensacions que el portin a experimentar i el commouguin. Finalment, el mediador haurà de desxifrar la realitat oculta del patrimoni, gràcies a una sèrie de claus i engranatges.

Guia, intèrpret o educador del patrimoni. S'encarrega de l'animació de totes les activitats que requereixin personal en contacte amb el públic: visites guiades, tallers

educatius, jocs... L'èxit de molts centres d'interpretació depèn no solament de la manera com es mostra el patrimoni, sinó també del paper del guia, la persona que culmina tot el procés d'investigació, conservació i intervenció, ja que és la persona que ha de ser capaç de resumir en el seu discurs al públic visitant tots aquests conceptes d'una manera atractiva, dinàmica i fins i tot lúdica, però sempre sense descuidar la necessitat de transmetre l'autenticitat en el discurs.

En alguns casos, aquestes categories, segons la dinàmica del centre d'interpretació, poden ser assumides per una mateixa persona, en el cas d'equipaments de dimensions reduïdes, o bé per una plantilla més gran en centres de dimensions o activitat més importants.

A aquest personal tècnic s'afegirien els informadors, en el cas que el centre d'interpretació inclogui un espai d'atenció al visitant. En general en grans infraestructures se sol diferenciar el centre de recepció o acollida de visitants del centre d'interpretació. El personal de vigilància, el de manteniment i el de neteja complementen la llista.

Segons el tipus de patrimoni que presenta el centre d'interpretació o el territori museu, aquest ha de comptar amb personal especialitzat en la protecció, l'estudi i la conservació: conservadors, naturalistes, guardes forestals...

3.8. L'aspecte econòmic

Un altre aspecte fonamental que cal considerar és l'econòmic, ja que tota iniciativa de programació de centres i equipaments patrimonials comporta inversions importants que s'han de controlar perfectament perquè s'ajustin, a tota hora, a les etapes i els conceptes pressupostats, i perquè no es desbordin les previsions.

La decisió d'organitzar o remodelar un centre museístic o qualsevol altre tipus d'equipament patrimonial que respongui a les exigències actuals de la societat pot tenir unes conseqüències fonamentals en l'àmbit econòmic, social, cultural, urbanístic, etc.

Per tot això, la programació d'un centre d'interpretació ha de ser un instrument fonamental per obtenir un rendiment adequat dels recursos que es destinen al disseny d'un equipament, ja que es tracta, en definitiva, de garantir el compliment d'uns objectius i la correcta aplicació d'uns recursos humans, materials i financers.

3.9. Com avaluar i millorar de manera contínua un centre d'interpretació

La productivitat d'una organització cultural no és valorable només amb l'anàlisi d'un pressupost, sinó també, i especialment, pel nombre i la qualitat de les seves iniciatives i per la seva habilitat per comunicar-se i arribar al públic i als agents interessats.

La gestió de qualitat total (TQM, Total Quality Management) consisteix en una gestió que tendeix a l'obtenció de resultats en períodes llargs i significatius, mitjançant la satisfacció del visitant, l'aprofitament racional dels recursos i la millora de l'eficàcia i l'eficiència organitzativa a través d'iniciatives que poden implicar la totalitat de la gestió.

Els principis de la TQM, ja aplicats amb èxit en museus de diferents països, pot donar algunes condicions mínimes que s'han de respectar per arribar a uns estàndards de qualitat determinats. Aquest esquema interpretatiu s'hauria de considerar el primer pas en l'esquema de treball. El segon pas ha d'estar fonamentat en l'augment de la qualitat del treball i de la qualitat de la gestió de l'organització: el concepte clau és la diferenciació en comparació amb les altres ofertes culturals per aconseguir ser competitiu en el territori.

L'aplicació dels estàndards mínims s'hauria de fer d'una manera flexible i s'ha d'establir com a punt de partida per a millores futures. Alhora, s'haurà d'organitzar un sistema informatiu adequat per a controlar i avaluar els resultats aconseguits, tant per a elaborar l'autodiagnosi de funcionament, com per a actualitzar els procediments i continguts de la planificació.

L'aplicació d'estàndards es pot resumir en les fases següents:

1. Individualització de les funcions del centre –serveis, dotacions, actuacions–, que es poden convertir en objecte d'aplicació d'estàndards quantitativament mesurables, o de les funcions que poden constituir objecte d'orientacions de naturalesa tècnica per a la millora del funcionament.

2. Fixació d'objectius d'ajustament basats en: l'articulació entre funcions primàries i secundàries, l'anàlisi de les mancances, la individualització de l'objectiu òptim que ha d'aconseguir cada estàndard.

3. Adopció de principis flexibles en l'aplicació dels estàndards, essencialment: calendari adequat per aplicar el sistema de qualitat, possibilitat d'adaptació a l'estàndard durant les activitats de sistema, possibilitat de finançament públic per a les iniciatives dirigides a arribar als estàndards mínims de qualitat.

4. Control de l'ajustament dels estàndards mínims i la seva eventual revisió periòdica.

Una vegada que s'ha arribat als estàndards de qualitat, creixerà la necessitat de ser diferent dins del territori, per diferenciar la pròpia oferta de la dels altres. Els conceptes bàsics d'aquest segon pas en gestió de qualitat, tècnicament anomenat diferenciació, es poden resumir de la manera següent:

Missió. El centre ha de tenir una percepció clara i acceptada de la seva missió, i organitzar la junta directiva, el personal i els voluntaris, els recursos financers, les col·leccions, els programes públics i les activitats de manera que se centrin a resoldre la missió indicada.

Govern. La junta directiva, el personal i els voluntaris haurien de tenir una comprensió clara i compartida dels seus papers i responsabilitats, i tenir capacitat de centrar-se en la planificació de cara al futur.

Administració i finances. Hi hauria d'haver sistemes adients per desenvolupar i gestionar la manera com el centre adquireix, desenvolupa i assigna recursos per avançar en la seva missió i sostenir la seva viabilitat financera i les seves responsabilitats públiques.

Gestió de serveis. Les col·leccions (si n'hi ha) haurien de ser eficaçment aconseguides, allotjades, assegurades, documentades i conservades apropiadament d'acord amb la missió, la política i els procediments indicats.

Presentació pública, educació i accés. El centre ha d'actuar anticipadament elaborant programes públics i exposicions que facin accessibles les seves col·leccions a un públic potencial identificat, oferint-li oportunitats per a l'aprenentatge i la diversió, per promoure la missió de manera efectiva.

3.9.1. Què significa «procés de gestió de qualitat»

Aquest punt pot ajudar a entendre les claus d'aquesta etapa de la feina, entre les quals:

- Controlar detingudament el funcionament del centre per assegurar que els serveis estiguin d'acord amb els objectius marcats, els terminis temporals, el pressupost i els estàndards.

- Buscar *feed-back* per controlar l'eficàcia dels serveis i millorar l'actuació dia a dia.

- Comunicar-se internament i externament amb el visitant, per a aconseguir un resultat eficaç.

- Dissenyar rutines de treball i responsabilitats de feina per al lliurament eficaç de serveis d'interpretació i educació.

Dins la gestió de la qualitat, caldrà implicar-hi tot el personal, fins i tot si es decideix donar la responsabilitat del procés a professionals externs.

Generalment, al començament, les reaccions adverses seran principalment motivades per la dificultat que a primera vista representa la implementació del sistema de qualitat, però amb el temps, amb l'augment en la percepció dels avantatges de la introducció del sistema, la implicació augmentarà.

Un aspecte que s'ha de considerar és que, si es vol implementar un sistema de qualitat, sempre s'hauria de tenir present que el procés s'ha d'estudiar de manera global, i de manera concreta per a cada servei individual, per tal d'extreure conclusions sobre cada servei o funció i al voltant de les àrees de millora que es desenvoluparan.

Les eines de gestió per implementar un sistema de qualitat són:

Planificació de la millora. Si es considera que un servei no arriba als estàndards de qualitat exigits, s'ha de tenir present que sempre és susceptible de millora. En aquesta àrea s'establirà un pla de millora que pot ajudar a aconseguir els estàndards abans esmentats i un sistema d'indicadors que permet verificar la introducció del pla de millora i la seva eficàcia.

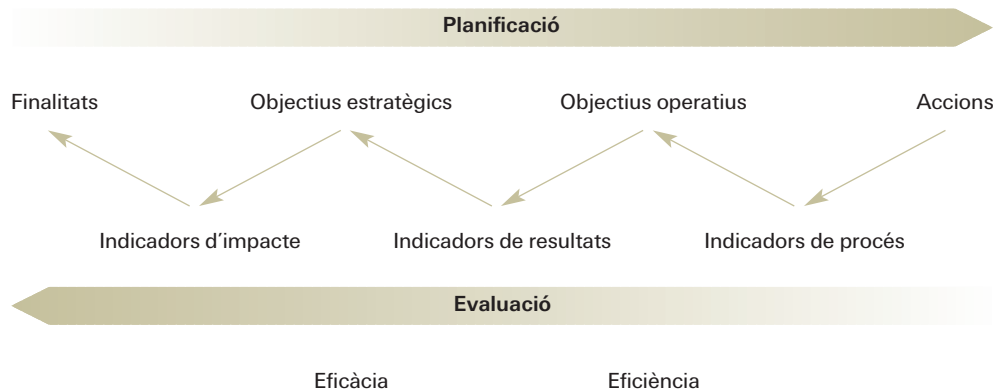
Sistema d'indicadors. És l'eina que permet fer un seguiment de la qualitat que es decideix oferir al públic. També pot ajudar a mesurar desviacions temporals en la implementació de serveis. Això significa que els indicadors permeten adoptar mesures preventives i correctives per assegurar una millora permanent de la qualitat.

D'altra banda, el sistema d'indicadors ha d'integrar correctament l'avaluació en el procés de planificació. Per aquest motiu s'ha de definir els diferents nivells d'objectius que es vol assolir i, sobre cada un proposar les variables clau i els indicadors adequats que permetin aproximar l'estimació de cada variable.

Així, els objectius centrals del projecte han de ser SMART (Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Timetabled), és a dir, específics, mesurables, realitzables, realistes i programats.

En aquesta integració de l'avaluació en el disseny estratègic, es proposa prendre com a referència tipologies d'indicadors vinculats respectivament cada un, en primer lloc, a la finalitat general, en segon lloc, a l'objectiu estratègic i, finalment, a l'objectiu operatiu previst.

D'aquesta manera s'assumeixen, respectivament, uns indicadors d'impacte capaços de mesurar l'eficiència de l'objectiu estratègic en permetre avançar, o no, en la consecució d'una finalitat; uns indicadors de resultat que avaluen l'eficiència de l'objectiu operatiu en relació amb l'estratègic, i finalment els indicadors de procés, que mesuren l'eficiència de cada una de les accions.



En un esquema d'avaluació integrada com el proposat, és important fer molta atenció a la definició dels objectius que s'assumeixen. D'entrada, cal especificar-los de la manera més clara possible, ja que com més concrets siguin més fàcil serà mesurar-los.

Entre els elements que no s'han d'oblidar hi ha el del deteriorament natural de qualsevol procés. El pas del temps genera no únicament un deteriorament físic, sinó també la pèrdua de qualitat en la gestió (lligada, per exemple, a la motivació i il·lusió del personal a mesura que el projecte envellaix o entra en una certa fase de rutina). Aquesta és una de les raons que aconsellen la revisió periòdica dels objectius, marcant noves metes que obliguin a una millora contínua. Lògicament, qualsevol millora (i el mateix procés d'evitar el deteriorament) té un cost que s'haurà d'estimar de la manera més precisa possible.

Fins que el projecte no s'hagi definit completament, no serà possible assignar uns indicadors precisos.

En aquest sentit, els indicadors poden ser:

- Indicadors del procés de qualitat. Han de mesurar les activitats previstes. Es basen en dades recollides durant la realització de les activitats (per exemple, el temps utilitzat pels visitants en l'ús d'un servei determinat).

- Indicadors de qualitat del producte o servei. Reflecteixen les característiques del producte o servei ofert al visitant. Es basen en dades recollides internament (per

exemple, el nombre de visitants que han d'esperar més de deu minuts per utilitzar un servei).

- Indicadors de percepció d'usuari. Reflecteixen l'opinió dels visitants en referència al producte o servei rebut. Es poden calcular amb la realització d'investigacions (per exemple el nivell de satisfacció dels visitants al final de la visita).

Un sistema complet d'indicadors de qualitat ha d'incloure els tres tipus d'indicadors, de manera que hi hagi un control global d'activitats i resultats.

Sistema de recollida i gestió de suggeriments i queixes. Aquest sistema ha de ser un mecanisme sistematitzat que permeti recollir i prudentment considerar l'opinió dels usuaris, amb el propòsit de millorar la gestió del sistema de qualitat. Els seus objectius principals han de ser:

- Recollir la informació rellevant aportada pels visitants.
- Millorar l'atenció i els serveis als visitants.
- Personalitzar el servei.
- Recuperar la satisfacció dels visitants quan perceben problemes.
- Formar els treballadors per a la resolució d'aquests problemes.

Com podem aplicar aquests objectius concretament? L'eina més important és l'enquesta. Les enquestes permeten, a través d'un qüestionari, aportar informació sobre la satisfacció dels visitants de manera pràctica, eficaç i concisa. Les enquestes haurien de tenir els següents objectius principals:

- Saber l'opinió dels visitants sobre els diferents serveis que els oferim.
- Promoure una millora contínua de l'oferta, a partir de les opinions expressades, per satisfer les seves necessitats.
- Emprendre una recerca sistemàtica del nivell de satisfacció del públic.

Una vegada que aquest procés és operatiu podem dir que estem començant a gestionar la qualitat: aconseguirem uns resultats, els podrem estudiar i, si és necessari, podrem establir plans per millorar-los. Però encara queda pendent un pas, potser el més difícil i davant el qual tots els afectats són més reticents: la gestió del procés de documentació.

Això significa que hem de planejar una gestió concreta de procediments d'una forma sistemàtica, aplicada a totes les activitats. Un procés de documentació correcte i eficaç tindrà una incidència profunda en el sistema de qualitat. Finalment ens forçarà a tenir un mínim de proves i registres.

Amb això hauríem implantat un sistema de qualitat. La qualitat és un compromís imperatiu, però dona resultats positius i permanents. La qualitat aplicada als serveis pot ser sostenible en el temps (l'anomenada qualitat total), però tots els actors implicats hi han d'aportar la seva contribució i rebre avantatges del sistema. A més, la qualitat en els serveis oferts no depèn només de l'equip, sinó també de les necessitats dels visitants i de la població local.

3.9.2. Indicadors de qualitat. Exemples.

Considerant el que ja s'ha comentat, s'exposen a continuació alguns suggeriments addicionals per tal d'aconseguir una autoavaluació fiable i comprovar el nivell de qualitat.

En general, els indicadors haurien de tenir les característiques següents:

- Verificar si s'han assolit els objectius del centre d'interpretació (desenvolupament territorial, treball en xarxa, comunicació de l'herència cultural al públic, conservació, millora de mètodes i tècniques interpretatius, etc.).
- Avaluar l'edifici i la seva estructura.
- Avaluar la seva localització territorial.
- Avaluar funcions i serveis.
- Avaluar activitats de difusió i el nivell de participació i implicació dels ciutadans.
- Avaluar la gestió interna.
- Avaluar, si és possible, els efectes locals econòmics i socials del centre.

Esquema general dels principals indicadors

La següent subdivisió general pot ajudar a autoavaluar un centre:

a) Indicadors estructurals:

1. Qualitat de l'edifici.
2. Accessibilitat de l'edifici.
3. Els voltants del centre.

b) Indicadors de gestió interna:

1. Serveis bàsics oferts.
2. Funcionament dels serveis.
3. Gestió general.

c) Desenvolupament i gestió dels serveis:

1. Arribada dels visitants.
2. Entorn físic on es mouen els visitants.
3. Forma i continguts de la informació.

d) Comunicació externa:

1. Publicitat.
2. Seguiment i interpretació del mercat o públic.

e) Impacte territorial:

1. Impacte ambiental.
2. Impacte cultural.
3. Impacte econòmic.

a) Indicadors estructurals

1. Qualitat de l'edifici.

Impliquen: funció i manteniment, enginyeria i infraestructura, la construcció i distribució, de quina manera s'utilitza l'edifici, accessibilitat i requisits d'ús, espai i sensació.

- Forma i materials utilitzats en la construcció.
- Presència d'elements de seguretat.
- Presència de sistemes de reducció de soroll.
- Estat de conservació (autoavaluació).
- 2. Accessibilitat de l'edifici.

Significa com és possible accedir a l'equipament: mitjançant transport públic, cotxe, indicacions, etc.

- Extensió en metres quadrats de l'espai extern adreçat als serveis (aparcament, jardins, etc.).
- Existència d'aparcaments per bicicletes, motocicletes, etc.
- Temps necessari per arribar fins el Centre (des del centre de la ciutat i l'estació de tren/autocar).
- 3. Els voltants del centre.
- Nombre d'altres atraccions a la zona.
- Grau d'integració de l'edifici en l'espai on se situa.

b) Indicadors de gestió interna

1. Serveis bàsics oferts.

- Hores d'obertura a l'any.
- Dies d'obertura a l'any.
- % de col·leccions documentades.

2. Funcionament dels serveis.

- Despeses de personal = Despeses personal/Despeses totals.
- Cost mitjà per visita = Pressupost total/nombre de visites.
- Cost mitjà per hora d'obertura = Pressupost total/nombre d'hores d'obertura.
- Cost mitjà per metre quadrat.
- Cost mitjà per visita.
- Cost mitjà per habitant.
- Cost mitjà per visita/nombre d'hores d'obertura.
- Cost mitjà per visita/nombre de metres quadrats.
- % autofinançament.
- Nombre de visites a l'any/nombre de treballadors.
- Nombre de visites a l'any/diferents categories de treballadors.
- Nombre d'hores d'obertura per treballador = Nombre d'hores d'obertura/personal total.
- Nombre de metres quadrats per treballador = Nombre de metres quadrats/personal total.
- Nombre d'àrees de servei = Laboratoris didàctics.
- Nivell de flexibilitat = Nombre de metres quadrats disponibles per a nous serveis.

- Nombre de projectes educatius organitzats.

- Nombre de rutes on el centre està inclòs.

3. Gestió general.

- Espai en m² dedicat a oficines/Total de m².
- Presència de serveis per als treballadors (menjador, relax, lavabos).
- Igualtat d'oportunitats: 1 = % de dones contractades.
- Igualtat d'oportunitats: 2 = % de persones amb discapacitat contractades.
- % de personal de direcció i gestió.
- % de personal de recerca i conservació.

- % de personal de cara al públic (diferents categories).
- Formació = Nombre de cursos organitzats a l'any per al personal.
- Treball en xarxa = Descripció qualitativa.
- Participació = Nombre de voluntaris.

c) Desenvolupament i gestió dels serveis

1. Arribada dels visitants.
 - Superfície disponible per al públic (permanent + temporal).
 - Nombre d'ascensors.
 - Nombre d'esglaons fins a arribar a l'entrada.
 - Presència d'aire condicionat.
 - Zona de la taquilla.
 - Nombre de metres quadrats del vestíbul d'entrada.
 - Existència de guarda-roba.
2. Entorn físic on es mouen els visitants.
 - Nombre de lavabos per als visitants.
 - Nombre de lavabos per a discapacitats.
 - Restaurant, cafeteria.
 - Nombre de papereres.
 - Presència de rètols.
 - Idiomes utilitzats en els rètols.
3. Forma i continguts de la informació.
 - Durada = Nombre d'hores d'obertura.
 - Serveis addicionals = Nombre d'altres activitats organitzades dins del centre.
 - Qualitat de la informació produïda.
 - Nombre d'autoguies.
 - Presència d'àrea d'àudio i vídeo i dimensions.
 - Sala de conferències.
 - Presència d'una zona per a activitats educatives i dimensions.
 - Existència d'eines per aprofundir en la informació (documents, internet, etc.).
 - Capacitat de càrrega = Nombre de visitants/m² visitables.
 - Visitants per dia = Total visitants/365.
 - Visitants per hora = Nombre de visitants per dia/hores d'obertura per dia.
 - Relació de freqüentació = Nombre de visitants/total població.
 - Relació de participació local = % visitants locals.
 - Increment en % en el nombre de visitants des de l'obertura del centre.
 - % de superfície dedicada a exhibicions permanents.
 - % de superfície dedicada a exhibicions temporals .
 - % públic local/regional.
 - % públic nacional.
 - % públic de la Unió Europea.
 - % visitants estrangers.
 - % públic escolar.
 - % públic familiar.

- % públic tercera edat.
- % públic discapacitat.
- Evolució d'aquests indicadors.

d) Comunicació externa

1. Publicitat.
 - Nombre d'eines de comunicació en format paper (catàlegs, etc.) produïts a l'any.
 - % de població local contactada.
 - Existència d'una pàgina web.
2. Seguiment i interpretació del mercat o públic.
 - Nivell de coneixement adquirit pel públic.
 - Satisfacció del visitant.

e) Impacte territorial

1. Impacte ambiental.
 - Relació d'àrea verda = Àrea verda (m²)/Àrea terreny (m²).
 - Consum d'energia = Consum d'energia anual (tce/any)/Nre. de treballadors.
 - Consum d'energia anual (tce/any)/Àrea total (m²).
 - Consum d'aigua = Consum d'aigua anual (m³/any)/Nre. de treballadors.
 - Consum d'aigua anual (m³/any)/Àrea total (m²).
 - Producció de residus = Producció anual (tones/any)/Nre. de treballadors.
 - Recollida selectiva d'escombraries = Recollida anual (tones/any)/Nre. treballadors.
 - Nombre de mecanismes de control climàtic.
 - Nombre de mecanismes de correcció ambiental.
2. Impacte cultural.
 - % públic escolar.
 - % públic local/regional.
 - % públic nacional.
 - Nivell d'autenticitat = nombre d'objectes originals/nombre total d'objectes.
3. Impacte econòmic.
 - Variacions en el nombre de botigues, restaurants i hostals, comparat amb la resta de la regió.
 - Estimació dels ingressos indirectes a la comunitat local.

3.9.3. Com recollir informació dels usuaris

Per millorar la relació amb el públic, es poden utilitzar algunes de les eines de màrqueting clàssiques; oferir cultura al públic no és el mateix que identificar i servir un públic interessat en la cultura. La premissa de qualsevol acció de comunicació o màrqueting és el coneixement dels mercats. Les enquestes es converteixen llavors en una eina fonamental per entendre el públic quan es vol crear un centre nou, o gestionar-ne un que ja existeix.

Hi ha dos tipus d'informació: l'externa, que pot ser obtinguda de fonts disponibles, i la interna, que es deriva d'investigacions realitzades per la mateixa organització.

Amb l'obtenció de dades, a nivell nacional o local, d'organitzacions públiques o privades, es pot conèixer la composició demogràfica de la població resident, els fluxos turístics, la participació en activitats culturals, o el perfil del visitant en un país determinat. D'altra banda, les investigacions realitzades per altres centres podrien ser útils, i és oportú establir comparacions amb organismes homogenis en termes de dimensió territorial i oferta de serveis.

Per completar aquesta informació externa, es pot obtenir una font d'informació important per mitjà d'enquestes fetes a partir de qüestionaris o entrevistes a visitants i no visitants. Les enquestes als visitants es realitzen generalment més sovint, ja que són més barates. Així, es fa necessari el coneixement de les metodologies d'anàlisi estadística i la formulació de qüestionaris senzills.

Les enquestes tenen propòsits cognitius i informatius, però haurien de tenir sobretot l'objectiu d'identificar segments de mercat potencials o reals, per seleccionar-los i modificar l'oferta d'acord amb els requeriments del mercat potencial.

Les enquestes als no visitants també poden ser molt útils. Les investigacions sobre els visitants proporcionen, exclusivament, informació centrada en l'opinió de les persones que visiten el centre. Aquest tipus d'investigació no podrà revelar mai les opinions de la gent que no té interès a visitar-nos. Per exemple, per obtenir un quadre d'informació més veraç sobre per què el nombre de visitants disminueix, o per conèixer millor el que la població local pensa del centre, s'ha de dur a terme un estudi complet de la població, incloent els no visitants.

Com s'ha comentat prèviament, la recollida d'informació també es pot fer amb una investigació directa, per mitjà d'entrevistes o a través de qüestionaris distribuïts a una mostra de visitants seleccionada. En tals circumstàncies, tant la individualització del pla de mostreig com la definició de l'estructura de l'entrevista o el contingut dels qüestionaris són especialment importants, ja que són elements que afecten profundament el significat de la informació i la seva interpretació.

En relació amb el pla de mostreig, el nombre d'entrevistes es compara generalment amb els visitants totals, per obtenir la representativitat estadística i optimitzar l'ús de recursos. En el cas que els visitants reals siguin representatius de l'objectiu analitzat, és suficient una mostra aleatòria entre els visitants al final de la visita.

A més, les entrevistes també es poden fer dins de períodes concrets de temps, amb el propòsit de detectar l'estacionalitat i les variacions en les seves característiques durant els diferents períodes de l'any (o de la setmana). L'estacionalitat de fet afecta el nombre de visitants no residents, que principalment viatgen durant les vacances.

En relació amb els qüestionaris, s'ha d'individualitzar abans els aspectes clau, i preparar una o més preguntes per cada un. De tota manera, els qüestionaris no haurien de ser massa llargs, en particular quan es demana l'expressió de valoracions sobre les funcions de centre.

Per a cada visitant diana, convé definir tanmateix alguns elements clau:

- La tipologia dels equipaments o esdeveniments que visita regularment, per verificar l'existència de categories artístiques de consum sota un perfil tipològic (formes diferents d'art), històric (períodes) o estètic (estils).

- Els models físics de consum, tant des d'un punt de vista temporal (dies, horaris, etc.) com social (visites individuals o col·lectives).

- Les fonts i els canals d'informació utilitzats pels visitants.

- Les alternatives de visita considerades (substitució o efectes complementaris) i els elements de valoració en el seu procés de decisió.

- Elements que afecten, negativament i positivament, els consums culturals.

Al costat d'aquests elements informatius se'n poden incloure d'altres. Un dels elements que poden ser molt beneficiosos per triar accions i aconseguir resultats és avaluar la freqüència de la visita, cosa que permet distingir l'univers dels visitants en tres categories:

- no interessats;

- visitants ocasionals;

- visitants habituals.

Individualitzant les motivacions específiques a partir d'aquests comportaments obtenim el punt de sortida per segmentar la demanda potencial d'una manera creativa i així establir els objectius per a totes les categories de temes: per exemple, podem estimular els no visitants a dirigir-se al centre, motivar la visita d'usuaris ocasionals per multiplicar la freqüència de les seves visites, amb el propòsit de crear una massa crítica d'usuaris en els quals podrem confiar quan organitzem iniciatives culturals.

La informació que es pot recollir a través de qüestionaris d'entrevistes es pot esquematitzar de la manera següent:

Variables socioeconòmiques. Sexe, edat, condició professional, posició socioeconòmica, nivell d'instrucció, nacionalitat, país de residència, llengua, composició de la família, eines d'informació utilitzades, serveis utilitzats.

Característiques de la visita. Dimensió del grup, primera visita al centre, freqüència de les visites en els 12 darrers mesos, freqüència absoluta de les visites, període de les visites, durada de visita, ús dels suports informatius, ús del restaurant o bar, ús dels serveis comercials, ús dels serveis higiènics, compra de béns i serveis.

Valoració de la visita. Avaluació general del centre, avaluació de l'exposició, avaluació del camí, avaluació dels suports informatius, avaluació de la recepció, avaluació dels serveis alimentaris, avaluació dels serveis comercials, avaluació del personal de centre; elements especialment positius, elements especialment negatius, suggeriments.

Decisió de la visita. Fonts d'informació sobre el centre, motivació de la visita, persona que la va decidir, moment de decisió, intenció de repetir-la.

Accés al centre. Mitjà de transport utilitzat, durada del viatge, costos, distància, facilitat de localització del centre.

El primer grup de preguntes s'encaren a investigar les característiques socials i econòmiques del visitant, així com els seus costums culturals. El segon grup i el tercer es concentren en la visita al centre, amb el propòsit de conèixer tant les característiques de la visita com el nivell personal de satisfacció. L'últim grup centra l'atenció en l'accés al centre, per obtenir elements útils que quantifiquin els costos suportats per l'usuari per realitzar la visita.

Aquest tipus d'informació pot ser complementada per les dades recopilades de l'observació directa del comportament dels visitants, la qual resulta molt útil per

entendre, per exemple, el tipus d'impacte que el circuit i l'exposició determinen en els models de circulació dins de l'equipament. Si observem el temps que els visitants seleccionats dediquen a l'observació dels elements interpretatius, podem adornar-nos de la necessitat de reconstrucció del model de circulació de les sales, i avaluar de manera objectiva la seva reacció en relació amb les diferents tipologies d'exposició.

Aquesta informació pot contribuir, evidentment, a la integració de les dades recollides a través de l'enquesta directa. Cal tenir en compte que els resultats obtinguts amb les enquestes poden estar en certa mesura influïts per les interpretacions subjectives de l'entrevistat.

3.9.4. Criteris de viabilitat

Per al bon funcionament dels centres d'interpretació s'ha d'introduir en el seu model de gestió elements de competitivitat. Cada equipament necessitarà un pla de viabilitat específic, d'acord amb les seves característiques i el lloc on està situat. Els factors endògens i exògens que cal tenir en compte en la realització de cada pla de viabilitat seran bàsicament els següents:

Factors endògens

- Dimensió del centre d'interpretació.
- Serveis.
- Flux circulatori, senyalització i facilitat d'accés.
- Percepció que els usuaris tenen de la qualitat del servei.

Factors exògens

- Atractiu i potencial turístic de la comarca o zona específica.
- Nombre i volum d'activitat dels agents turístics.
- Existència i nivell de comercialització de serveis i productes locals (gastronomia, artesanía, serveis turístics i culturals...).
- Nivell de formació dels actors turístics i culturals.
- Nivell d'inseguretat o vandalisme de la zona.

Més enllà d'aquests factors específics s'ha de tenir en compte, en la implantació al territori d'un nou equipament, les expectatives i valoracions positives i negatives que pugui generar. Així mateix, la comercialització de productes i serveis s'ha de fer sense generar problemes de competència deslleial amb els operadors comercials o turístics existents, sinó des de la complementarietat. En alguns aspectes això pot ser relativament fàcil, però per fer viables establiments d'aquestes característiques s'ha de generar un cert nivell d'activitat comercial (cafeteria, venda d'objectes i artesanía, comercialització de serveis...), que en alguns casos poden desenvolupar altres operadors pròxims geogràficament.

També s'ha de tenir en compte altres requeriments en termes de funcionalitat, capacitat i qualitat del servei, cost d'amortització i subcontractació a empreses especialitzades d'activitats i serveis. Lògicament, convé dissenyar a fons tots aquests aspectes, avaluar-ne el cost i proposar les alternatives més adequades per posar en marxa el servei en els termes correctes.

Finalment, un aspecte de la màxima rellevància és la formació inicial del personal que es faci càrrec del centre d'interpretació, així com la necessitat d'una formació con-

tínua específica. Per tant, caldrà dissenyar un programa de formació del qual dependrà en bona part l'èxit econòmic i social del projecte.

Finalment, algunes normes senzilles:

1. Centri l'atenció en el visitant. Els visitants són múltiples segons la tipologia i relació amb el servei. Els agents interessats són també visitants, però la responsabilitat social i pública del centre també ha de tenir en compte els no visitants, a la pràctica, la comunitat en conjunt. Els usuaris dels serveis són visitants individuals, comunitats científiques, escoles, organitzacions socials, etc. Tots ells són testimonis de la qualitat del servei.

2. Desenvolupi i impliqui el personal. El potencial dels treballadors es valora gràcies a un conjunt de valors compartits i a una cultura basada en la confiança i la responsabilitat. Existeixen diferents formes d'implicació i comunicació, sostingudes per diverses possibilitats d'aprenentatge i desenvolupament de noves habilitats. Cal relegar a segon terme les simples gratificacions econòmiques, i afavorir i recalcar la importància de l'aspecte de motivació mitjançant reconeixements simbòlics i possibilitats d'aprenentatge i de desenvolupament de noves habilitats (percentatge de temps dedicat al reciclatge, a la formació, etc.).

3. Millori els processos. Els processos han de ser responsables, clars i arribar a tothom. En la feina diària tothom ha de tenir la possibilitat de millorar la seva activitat des d'una òptica preventiva. Els fets, les mesures i la informació són la base de la gestió. En aquest sentit, és necessari: formalitzar processos, experimentar indicadors de funcionament i experimentar criteris d'avaluació per tal de formalitzar projectes i gestió de recursos.

4. Assenyali els objectius. S'ha de dirigir els recursos i els esforços cap a l'assoliment d'objectius coherents amb la missió del centre, que s'han d'enunciar de forma clara i unívoca. Les estratègies s'han d'articular de manera estructurada i sistemàtica a través de l'organització integral i totes les activitats han d'estar alineades amb la missió i els objectius. El comportament del personal ha de ser coherent amb les estratègies i els valors expressats.

4. 1. Xarxes territorials

Les xarxes territorials poden tenir diferents escales operatives. Com a experiències destacables associades a les xarxes de ciutats hi hauria els casos d'Irlanda, amb el programa *Heritage Towns of Ireland*, o el programa francès de *Villes et Pays d'Art et Histoire*, tots dos amb un programa de centres d'interpretació associats dirigits tant a la comunitat local com als visitants.

Ciutats patrimonials d'Irlanda

Les ciutats irlandeses tenen una comoditat que convida, perquè la seva mida i l'escala humana et fan sentir immediatament com a casa. Moltes desenvoluparen el seu aspecte actual durant el segle XIX, però els seus orígens sovint arriben molt més lluny. Algunes tenen les arrels en vells monestirs celtas, o van ser fundades pels normands o fins i tot pels vikings, mentre que altres creixien a l'entorn dels mercats o en localitzacions de platges on a la gent li agradava banyar-se, però el que segurament totes tenen en comú és que en cadascuna es respira una atmosfera pròpia.

Baltinglass, Birr, Cashel, Cobh, Dalkey, Kells, Killaroe, Kilrush, Kinsale, Lismore, Listowel, Tipperary, Trim, Westport i Youghal s'han designat Ciutats Patrimonials a causa del caràcter únic proporcionat per una combinació d'estils arquitectònics, que sovint abracen molts segles, que els dona –i als seus visitants– una sensació d'apropament especial al passat. El que també fa tan especials aquestes ciutats és la manera acurada de presentar els seus trets històrics, sigui en la forma d'un centre de visitants explicatiu (sovint amb presentacions audiovisuals), un passeig senyalitzat, una ruta turística al voltant de la ciutat, o l'oferta d'una visita comentada feta de manera especialitzada i a mida.

Com un vi de collita, aquestes ciutats han estat molt temps madurant i ara estan a punt perquè el visitant les assaboreixi, tant individualment com col·lectivament. No s'ha d'oblidar que les ciutats no són només maons i morter, sinó que el seu esperit és

la gent que les manté vives i que donarà la benvinguda al visitant per gaudir i compartir amb ell un patrimoni del qual se senten orgullosos.

www.heritagetowns.com

En el cas d'Espanya diverses comunitats autònomes han creat xarxes de centres d'interpretació.

A Andalusia s'ha creat la Xarxa Andalusia de Centres d'Interpretació del Patrimoni Històric, programa en el qual s'inclouen les infraestructures culturals que acullen un conjunt de serveis destinats a la presentació i explotació del patrimoni. Hi conflueixen diferents mitjans i suports destinats a la comunicació i solen desenvolupar-se a partir de la dinamització *in situ* del patrimoni cultural.

A Extremadura, Alba Plata es completa amb una xarxa de centres d'interpretació que analitzen la història de la regió al llarg d'aquests 2.000 anys: centres d'interpretació de la Via de la Plata, d'algun dels enclavaments arqueològics més importants (Cáparra, campament romà, Càceres el Viejo o circ romà de Mérida), dels conjunts històrics d'Extremadura, de l'arquitectura popular, de la ciutat medieval de Plasencia o un centre d'interpretació dedicat al pintor Francisco de Zurbarán, a Fuente de Cantos, localitat natal del genial artista.

A Astúries, la xarxa d'equipaments d'educació ambiental de la Viceconselleria de Medi Ambient i Ordenació del Territori està constituïda per una sèrie de centres i equipaments distribuïts per diferents espais naturals protegits del Principat d'Astúries i que tenen com a objectius:

- Acollir i informar els visitants dels diferents espais naturals protegits.
- Donar a conèixer els valors naturals i culturals.
- Informar de la normativa i la problemàtica dels diferents espais on estan situats.
- Fomentar els comportaments respectuosos amb l'entorn i facilitar la participació de totes les persones en la conservació del medi ambient.

Aquests centres estan dedicats tant als escolars com al públic en general, amb una especial atenció als habitants de la zona, per als quals es pretén que sigui un punt de trobada per a diverses activitats i iniciatives. Els centres d'interpretació dependents de la xarxa estan situats al parc natural de Redes, el parc natural de Somiedo, la reserva natural integral de Muniellos (Oballo) i la reserva natural parcial de Villaviciosa.

El grup de Cabañeros (Ciudad Real) promou la posada en marxa d'una xarxa de cinc museus etnogràfics, situats en localitats diferents i especialitzats en diferents temàtiques (museu sobre la vida rural i el carboneig, a Alcoba de los Montes; museu sobre el vi de Pitarra, a Horcajo de los Montes; museu etnogràfic i de fauna salvatge, a Retuerta del Bullaque; museu José Ortega, a Arroba de los Montes; museu etnogràfic d'Anchuras). La iniciativa va sorgir en el pla estratègic comarcal finançat pel programa Leader II. Aquestes instal·lacions es complementen amb el centre d'interpretació de Casa Palillos, el centre de recepció de visitants de Pueblo Nuevo del Bullaque, i el centre de Gargantilla, a Navas d'Estena. El seu objectiu és revalorar el patrimoni de la comarca alhora que es redistribueix i optimitza l'afluència turística al Parc Nacional de Cabañeros, creant una oferta complementària. De fet, les visites guiades al parc acaben en algun dels museus. La majoria dels fons exposats procedeix de la població, fet

que va requerir una tasca prèvia de divulgació i sensibilització. Per a la gestió dels museus etnogràfics es va optar inicialment per un model compartit entre el Parc i la Mancomunitat, i es va contractar una empresa de la zona. Per posar en marxa el projecte es va implicar els gestors del Parc Nacional a través dels ajuntaments que participen en el Patronat. Algunes xifres: cada museu rep anualment entre 12.000 i 15.000 visitants. S'han creat 5-6 llocs de treball a la zona. També s'ha contribuït a un augment de visitants a la comarca, que ha passat de 5.000 abans del programa a 70.000 actualment (ESPARC, 2002).

Xarxa virtual de centres d'interpretació dels Monegros

Mitjançant un programa Leader+, s'ha realitzat un programa de suport a iniciatives de conservació, recuperació i rehabilitació del patrimoni cultural de la comarca dels Monegros. Aquest programa es concreta amb la creació d'una xarxa física i virtual de centres d'interpretació del patrimoni cultural, recolzada per la senyalització i difusió del patrimoni cultural. És un projecte que pretén el desenvolupament turístic a través del patrimoni cultural mitjançant la participació en projectes conjunts de conservació i valoració dels recursos culturals.

D'aquesta manera es va desenvolupar una xarxa virtual de centres d'interpretació a la comarca dels Monegros a fi d'avançar la informació que els visitants obtindran en els centres físics.

Aquesta xarxa virtual inclou deu centres d'interpretació, entre els quals es pot destacar: el de Miguel Servet, La Cartuja de las Fuentes, el de cultura popular; i en l'àmbit natural, els de l'aigua als Monegros, la llacuna de Sariñena, o la ruta de les cigonyes del Flumen.

centrosdeinterpretacion.monegros.net

4.2. Xarxes temàtiques

Dins dels programes europeus de cooperació cultural, la Junta d'Andalusia va posar en marxa un projecte de col·laboració entre Espanya, Portugal i Marroc anomenat Xarxa de Centres d'Influència Islàmica del Sud de la Península Ibèrica i Nord de Marroc, en el substrat del qual hi ha la idea d'imbricar la difusió del patrimoni històric amb la política turística.

En el cas d'Andorra, destaca el programa Homes de ferro, un itinerari cultural impulsat pel Govern d'Andorra, amb la intenció d'estudiar, restaurar, conservar i mostrar el patrimoni siderúrgic d'Andorra i dels Pirineus. Aquest programa vol donar a conèixer al gran públic les mines, les carboneres, l'hàbit miner i siderúrgic, les ferreries i els arxius relacionats amb aquest món, i mostrar, en definitiva, una de les activitats econòmiques més importants que es van desenvolupar a Andorra des del principi del segle XVII fins al final del segle XIX. Homes de ferro s'inclou dins dels circuits de turisme cultural, obre les portes d'aquest patrimoni amb béns culturals com la Farga Rossell (Andorra), la Ferreria de Montgailhard (Arieja), les mines de Llorç i la Casa Areny Plandolit (Andorra). Aquest circuit s'anirà ampliant en els pròxims anys amb la farga

de Ripoll o la collada dels Meners (Andorra). La intenció és que a poc a poc altres béns culturals es vagin adherint a aquest projecte, de manera que sigui una vertadera experiència transnacional. Des d'Andorra, l'itinerari parteix de la Farga Rossell, Centre d'Interpretació sobre el Ferro. En aquest equipament el visitant experimenta sobre els orígens de la siderúrgia del ferro, la implantació d'aquestes indústries als Pirineus i molt especialment a Andorra, sobre el sistema de treball i una tecnologia amb més de 4.000 anys d'història.

Marc de referència bàsic de les polítiques de desenvolupament rural europees a partir de les quals s'han desenvolupat centres d'interpretació de patrimoni

- Reglament (CE) 1257/1999 del Consell, de 17 de maig de 1999, sobre l'ajut al desenvolupament rural a càrrec del Fons Europeu d'Orientació i de Garantia Agrícola (FEOGA).

- Reglament (CE) 1750/1999 de la Comissió, de 23 de juliol de 1999, pel qual s'estableixen disposicions d'aplicació del Reglament (CE) 1257/1999 del Consell.

- La iniciativa comunitària Leader+, tal com estableix la Comunicació de la Comissió als estats membres, de 14 d'abril de 2000, dona continuïtat als programes de desenvolupament territorial de les anteriors iniciatives Leader I i II, fent més èmfasi en el desenvolupament qualitatiu del programa i la consolidació d'estratègies integrals d'enfocament local i participatiu per al desenvolupament rural, així com en la cooperació i el treball en xarxa entre àrees rurals. Els beneficiaris d'aquesta iniciativa seran els grups d'acció local que estructurin el seu programa de desenvolupament sobre els tres aspectes següents: 1) Desenvolupament d'estratègies integrals de desenvolupament de caràcter pilot basades en l'aproximació ascendent i la constitució d'aliances horitzontals. 2) Foment de la cooperació interterritorial i transnacional. 3) Desenvolupament del treball en xarxa amb zones rurals de la Unió Europea, siguin o no beneficiaris de la iniciativa Leader+, i entre tots els agents socials.

- Comissió Europea (2000). Comunicació de la Comissió als estats membres de 14 d'abril de 2000 per la qual es fixen orientacions sobre la iniciativa comunitària de desenvolupament rural (Leader+) (2000/C 139/05). Diari Oficial de les Comunitats Europees de 18 de maig de 2000.

- El programa Proder és un programa regionalitzat, definit dins del marc comunitari de suport, destinat al desenvolupament del medi rural espanyol (objectiu 1 i 2) i especialment aquelles zones que no siguin objecte de la iniciativa Leader+. Igual com aquesta, serà gestionat per grups d'acció local que dissenyin un programa de desenvolupament territorial de caràcter innovador per al suport d'accions sobre inversions en explotacions agràries, instal·lació de joves agricultors, formació, millora de la transformació i comercialització dels productes agrícoles, silvicultura, i foment de l'adaptació i el desenvolupament de les àrees rurals. Aquest últim grup d'accions, desenvolupament de les àrees rurals, inclouria les actuacions de caràcter integral: renovació i desenvolupament de pobles, protecció i conservació del patrimoni rural, diversificació d'activitats, foment del turisme i l'artesanía, i protecció del medi ambient i el paisatge.

Els centres d'interpretació de l'arquitectura i el patrimoni a França

El programa dels Centres d'Interpretació de l'Arquitectura i el Patrimoni (CIAP) s'emmarca en els acords entre el Ministeri de Cultura i Comunicació i les Villes et Pays d'Art et d'Histoire («Ciutats i Comarques d'Art i Història»), una xarxa de municipis i administracions locals creada el 1985 i formada per més de 130 ajuntaments i agrupacions locals. (www.vpah.culture.fr).

Els CIAP són equipaments culturals de proximitat destinats a sensibilitzar, informar i formar tots els públics sobre l'arquitectura i el patrimoni d'una població o comarca determinada. Es van crear de manera articulada amb altres equipaments culturals del territori (museu, mediateca, centre d'urbanisme...), contribuint a completar la xarxa d'infraestructures culturals. Encara que la seva prioritat és la població local i regional, es dirigeixen també als turistes nacionals i estrangers.

Els CIAP, en general, ofereixen:

- Una exposició didàctica permanent que ofereix les claus de comprensió de la vila o de la comarca des dels seus orígens a l'actualitat, des de les primeres evidències a l'arquitectura contemporània.

- Exposicions temporals que es renoven almenys una vegada a l'any, que és el mitjà per aprofundir sobre certs temes de l'exposició permanent, particularment els aspectes més contemporanis de la vida de la ciutat.

- Un centre d'informació i documentació que posa a disposició dels visitants les fonts necessàries per a un estudi més profund sobre un tema concret, que els permeti ser autònoms.

- Tallers educatius oberts als joves (ja sigui individualment o en grups escolars) dedicats a sensibilitzar-los respecte a l'arquitectura i el patrimoni.

El Ministeri de Cultura i Comunicació, a través de la Direcció d'Arquitectura i Patrimoni i de les Direccions Generals de Serveis Culturals (DRAC) hi aporta un suport científic, tècnic i financer.

Xarxa de centres d'influència islàmica del sud de la Península Ibèrica i el nord del Marroc

La Junta d'Andalusia va plantejar la creació d'una xarxa de centres d'interpretació del patrimoni com a mitjà de presentació del patrimoni d'un determinat territori, amb la finalitat de facilitar-ne la comprensió al visitant. Aquesta proposta donava compliment als objectius del Pla General de Béns Culturals Andalusia 2000 i a les estratègies plantejades per la Conselleria de Cultura en el programa de Difusió del Patrimoni Històric i Participació Ciutadana.

En el marc de la iniciativa Interreg II-C es va presentar una acció conjunta de cooperació cultural internacional entre Portugal (regió de l'Algarve i Centre Arqueològic de Mértola), Marroc (Agència del Nord) i Espanya (Junta d'Andalusia i Junta d'Extremadura) que es va anomenar Xarxa de Centres d'Influència Islàmica del Sud de la Península Ibèrica i el Nord de Marroc. Aquest projecte es va basar en quatre eixos:

- L'aplicació d'un enfocament que pretén una comprensió integral del concepte de patrimoni cultural.

- La vinculació d'aquest patrimoni a les perspectives d'ordenació territorial.

- L'elecció d'una temàtica, la influència islàmica, que comporta múltiples oportunitats de relació comuna.

- La definició d'un àmbit territorial que té importants elements físics i humans que poden exercir de nodes de la xarxa.

En el cas d'Andalusia es van desenvolupar els corresponents plans d'interpretació a la Terra Plana de Huelva, amb un centre d'interpretació a la ciutat de Niebla, articulada a través del concepte Caminos de Niebla i destacant com a manifestació artística el mudèjar; Sierra Aracena i Picos de Aroche, amb un centre d'interpretació a Almonaster; i un itinerari geogràfic i històric, la Frontera Occidental del Regne Nazarí, que identifica un antic territori de frontera entre els regnes cristià i nazarí (segles XIII a XV) que dibuixa un arc des de Tarifa a Archidona, amb un centre d'interpretació a Ronda.

C. Sánchez de las Heras (2002b).

Parc Temàtic del Salmó. Salmonland

El 2005, en el marc del projecte Eurosat (European Salmon Tour), que pretén la promoció del salmó i dels rius com a recurs turístic, s'ha constituït la Xarxa Europea de Territoris Salmoners.

En el cas d'Espanya, la comarca asturiana del Bajo Nalón participa en la iniciativa mitjançant la creació del Parc Temàtic del Salmó (Salmonland), entorn del qual s'ha estructurat una xarxa de museus i centres d'interpretació sobre el salmó. Els consells de Muros, Pravia, Soto del Barco, Salas i Belmonte de Miranda estan integrats en aquesta iniciativa. Cada un dels municipis acollirà una instal·lació dins d'aquest projecte turístic del salmó, que està finançat amb fons comunitaris en aquest àmbit en el qual els consells participen en programes Proder i Leader. Fins aquest moment s'ha fet l'estudi per a la instal·lació dels corresponents centres d'interpretació i es treballa en l'elaboració dels projectes.

El projecte té com a objectiu que els visitants recorrin cada un dels espais, motiu pel qual s'ha analitzat acuradament el contingut de cada instal·lació, perquè cada una ofereixi una visió diferent de la resta, però sempre en relació amb el salmó. El recorregut inclou una visita a San Juan de la Arena i San Esteban de Pravia, amb dues instal·lacions centrades en el salmó i la seva relació amb el mar. En el primer cas, la Casa del Mar acollirà un centre d'interpretació del salmó i l'anguila. La parada següent seria al consell de Pravia, a Quinzanas, on es preveu construir un museu, amb continguts centrats en la història de la pesca tant recent com tradicional, mentre que a Salas, a l'àrea recreativa de La Rodriga se situarà la casa del riu, on es podrà contemplar la fauna piscícola en un canal que passarà sota un nou immoble que s'unirà a l'actual del centre de precintat. També es condicionarà l'espai pròxim amb un bosc de ribera. Al municipi de Belmonte, a Silviella, a la zona on s'ha construït l'espai de captura de salmons, s'instal·larà un observatori. Entre els projectes empresos entorn del salmó destaca el programa Salas, amb el qual es pretén posar en valor el salmó atlàntic com a recurs econòmic mitjançant una gestió sostenible.

El finançament de Salmonland està pressupostat en el marc del Pla de Dinamització Turística del Baix Nalón, amb un pressupost global d'1,2 milions d'euro-

ros. La primera anualitat, que s'executarà fins a mitjan 2006, és de 319.683 euros. Aquesta partida es dedicarà a diferents finalitats: 60.000 euros a la gestió del Pla; 45.000, a la promoció de la zona; 59.683, per a senyalització i 35.000, per a formació. Els 120.000 euros restants es corresponen amb les esmentades actuacions en infraestructures relacionades amb el projecte Salmonland.

Els itineraris arqueològics de l'Alentejo i l'Algarve: centres d'interpretació en xarxa

L'Institut Portuguès do Património Arquitectónico (IPPAR), juntament amb l'actual Institut d'Apoio i Financiamento ao Turismo, en col·laboració amb altres agents públics i privats, van impulsar la creació dels itineraris arqueològics de l'Alentejo i l'Algarve. Aquests circuits van sorgir per la necessitat d'establir condicions per a la salvaguarda i la dinamització turística i cultural dels llocs arqueològics, a través de la investigació, preservació, valorització i divulgació, i de crear infraestructures d'acollida per als visitants i d'interpretació dels llocs seleccionats. Per a això es van seleccionar onze llocs que van ser organitzats en una doble perspectiva: temàtica (megalisme, romà, andalusí) i territorial (Alentejo i Algarve). Pràcticament tots ofereixen centres d'acolliment i d'interpretació, ja sigui de nova construcció o en edificis històrics adaptats.

Com a exemple, el Centre d'Acolliment i Interpretació de Miróbriga presenta una exposició permanent, organitzada temàticament, que permet als visitants comprendre millor el lloc arqueològic romà. Inclou, a més, un nucli de serveis de gestió i un laboratori de tractament dels materials arqueològics. Complementa aquest equipament un espai dedicat a acollir trobades especialitzades i a la recepció de visites organitzades, a més d'un servei de cafeteria.

5 Bibliografia

- AV. «Premier colloque international sur l'Interprétation du patrimoine». *Actes du Colloque de Château d'Auvers*. Auvers-sur-Oise, França, 3 i 4 de desembre de 1996. Les Cahiers de l'Espace, 1997.
- AV. (1999) *Boletín de Interpretación*. Asociación para la Interpretación del Patrimonio (AIP), 1 de juny de 1999.
- AV. «International conference: Sustainable tourism, environment and employment, Proceedings». Berlín, 11 i 12 d'octubre de 2000. *Europe: un patrimoine commun, Environmental encounters*, núm. 51. Ed. Consell d'Europa, 2000. 232 pàg.
- AV. «Premier colloque international sur l'Interprétation du patrimoine». *Actes du Colloque de Château d'Auvers*. Auvers-sur-Oise, França, 3 i 4 de desembre de 1996. Les Cahiers de l'Espace, 2000.
- AV. *La médiation culturelle dans un lieu patrimonial en relation avec son territoire*. Château de Kerjean. Association pour l'Animation du Château Kerjean, juny de 2000.
- AV. «Repertorio de textos internacionales del patrimonio cultural». *Cuadernos XIV*. Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico. Consejería de Cultura de la Junta de Andalucía. Ed. Comares, 2004. 323 pàg.
- ALBERTI, F. G.; C. BERNARDI i D. MORO. *I musei fanno sistema. Esperienze in Lombardia*. Regione Lombardia, Milà: ed. Gerini e Associati, 2005.
- ALDRIGE, D. «Mejora de la interpretación de los parques y la comunicación con el público». *Segunda Conferencia Mundial sobre Parques Nacionales: Yellowstone i Grand Teton*. EUA, 18 i 27 de setembre de 1972. Informe núm. 25. UICN (ed.), 1973.
- BALLART, J. i J. JUAN-TRESERRAS. *Gestión del patrimonio cultural*. Ariel, 2201. 238 pàg.
- BARRIOCANAL, C. i B. PARERA. «Los convenios de colaboración con empresas privadas como herramienta de gestión de espacios protegidos». A: *La gobernabilidad en las áreas protegidas: el papel de las entidades en el contexto mediterráneo*. Parc Natural del Garraf, Barcelona, 29 de novembre, 1 de desembre de 2002.
www.iucn.org/places/medoffice/CDPRESENTACION/web/wpc/goberempresa-priv.htm
- BECK, L. i T. CABLE. *Interpretation for the 21st. Century-fifteen guiding Principle for*

- Interpreting Nature and culture*. Sagamore Publishing; Champagne, IL., 1998.
- BERMÚDEZ, A. *et al. Intervención en el patrimonio cultural. Creación y gestión de proyectos*. Madrid: Síntesis, 2004. 269 pàg. (col. Patrimonio Cultural).
 - BRINGER, J.-P. *Concepts et démarche de l'interprétation*. Montpellier: ATEN, 1988.
 - BRINGER, J.-P. «Concevoir un plan d'interprétation». *Espaces*, 97, (1989), pàg. 33-38.
 - BRINGER, J.-P. *Méthodologie des plans d'interprétation*. Montpellier: ATEN, 1992.
 - BRINGER, J.-P. i J. TOCHE. *Pratique de la signalétique d'interprétation*. Montpellier: ATEN, 1996.
 - BUSQUETS, J. i B. MARTINEZ DE FOIX ROMANCE. «Musealización de los espacios naturales y del patrimonio natural». A: SANTACANA, J. i N. SERRAT. (coord.). *Museografía didáctica*. Barcelona: Ed. Ariel, 2005. pàg. 473-525.
 - CAILLET, E. «La médiation culturelle. Un concept proche du concept d'interprétation». A: *Premier colloque international sur l'Interprétation du patrimoine. Actes du Colloque de Château d'Auvers*. Auvers-sur-Oise, França, 3 i 4 de desembre de 1996. Les Cahiers de l'Espace, 1976, pàg. 28-34.
 - CARRIER, C. «Teoría y prácticas de la interpretación». *Dossiers temáticos del patrimonio histórico. Dossier patrimonio y sociedad*. Boletín núm. 25, (1998). Instituto Andaluz de Patrimonio Histórico.
 - www.juntadeandalucia.es/cultura/iaph/cultura/iaph/publicaciones
 - CARRERAS, C; G. MUNILLA; M. ARTÍS; J. BALLART i M. BOADA. *Gestió del patrimoni històric*. Barcelona: ed. de la Universitat Oberta de Catalunya, 2001. 273 pàg.
 - CASTILLA DEL PINO, C. «La memoria y la piedra». A: GONZÁLEZ, A. *et al. Patrimonio: ¿memoria o pesadilla?* Memoria 1990-1992. Diputació de Barcelona, 1995.
 - CAZES, G. «La renovación del turismo urbano. Problemática de investigación». A: MARCHENA, M. J. (ed.). *Turismo urbano y patrimonio cultural. Una perspectiva europea*. Sevilla: colección Documentos, 1, Turismo de Sevilla, 1998, pàg. 81-87.
 - COMISSIÓ DE LES COMUNITATS EUROPEES. *Le tourisme culturel en Europe*. DGXXIII. Brussel·les: 1988.
 - CRIADO, F. «La socialización del patrimonio arqueológico desde la perspectiva de la arqueología del paisaje». A: *Actas del XXII Congreso Nacional de Arqueología*. Vigo, 1993.
 - CHAMORRO, V. E. «Itinerarios culturales en la Alhambra. Calidad de la visita pública». A: *I Congreso Internacional de Itinerarios Culturales*. Santiago de Compostel·la, Ministeri de Cultura, 2000.
 - DEAN, D. *Museum Exhibition*. London & New York, 1994. 177 pàg.
 - EDWARDS, R. Y. «Interpretation: What should it be?» A: *Journal of Interpretation*, 1 (1), EUA, 1976.
 - ERMAN, K. (1981) «Witting techniques for interpreters». A: *Interpretation Canada*, 9 (1), pàg. 3-6.
 - ESPARC 2002. *Actas del 8º Congreso EUROPARC-España*. Fundación Fernando González Bernáldez, EUROPARC-España, 2003. 97 pàg.
 - ESPARC 2003. *Actas del 9º Congreso EUROPARC-España. Red Natura 2000: la integración de redes de conservación. Contribución a la puesta en marcha del Plan de Acción para los espacios naturales protegidos del Estado español*. Fundación

- Fernando González Bernáldez, EUROPARC-España, 2004.
- FONT, J. *Libro de casos de turismo cultural*. Ariel, 2004. 466 pàg.
- FULLANA, P. i S. AYUSO. *Turisme sostenible*. Ed. Rubes, Departament de Medi Ambient, Generalitat de Catalunya, 2001.
- GONZÁLEZ, M. «Viajes a vestigios. Incitación del consumo a la arqueología». A: *AV, Difusión del patrimonio histórico*. Sevilla: Cuadernos del Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico VIII, 1996, pàg. 45-59.
- GONZÁLEZ, E. «La conservación del patrimonio cultural en México y el turismo masivo». Ponència presentada al Foro Patrimonio Mundial: *Todo lo humano es cultura*. Santa Fe de Bogotá, 5 i 7 de desembre de 1997, en el marc del VIII Congreso de Antropología en Colombia.
- GONZÁLEZ, M. «El vestigio como atracción del turismo: la interpretación como atracción del vestigio». A: *III, IV y V Jornadas Andaluzas de Difusión*. Junta de Andalucía, 2004.
- GONZÁLEZ, R. (coord.). *Processos participatius en la gestió d'espais naturals*. Barcelona: Fundació Jaume Bofill, 2000.
- GRANDE, J. «Aproximación al concepto de turismo cultural». A: *Documentación de apoyo del III Curso de especialista en turismo cultural y de interior*. Universidad de Castilla-La Mancha, Toledo, 2004.
- GREFFE, X. «¿Es el turismo un incentivo para el desarrollo?». A: *Dossier temáticos PH, 42, El patrimonio como factor de desarrollo*. Junta de Andalucía, 1998.
- HAM, S. «Cognitive Psychology and Interpretation: síntesis and application». A: *Journal of Interpretation*, 8 (1), 1983, pàg. 11-27.
- HERNÁNDEZ CARDONA, F. X. «Museografía didáctica». A: SANTACANA, J. i N. SERRAT. (coord.). Barcelona: Museografía didáctica. Ed. Ariel, 2005, pàg. 23-61.
- HOCKINGS, M.; S. STOLTOL, i N. DUDLEY. *Evaluating effectiveness. A framework for Assessing the Management of Protected Areas*. Best Practice Protected Area Guidelines Series, núm. 6, IUCN The World Conservation Union. Gland, Suïssa, 2000.
- JACOBI, D. «Le patrimoine, interpretation et médiation». A: *Château de Kerjean. Médiation culturelle dans un lieu patrimonial en relation avec son territoire*. Château de Kerjean, 6 i 7 de juny de 2000. Ed. Association pour l'Animation du Château de Kerjean, 2000.
- JACOBI, D. i A. MEUNIER. «L'interprétation, variations sur le theme du patrimoine» A: *La leerte de l'OCIM* [Dijon], núm. 61, 1999, pàg. 3-38, .
- JUAN-TRESSERRAS, J. «El patrimonio cultural como generador de riqueza». Ponència pronunciada dins les *Jornadas Escuelas Taller y Patrimonio*. Málaga, novembre 1990. Fuengirola, Málaga. INEM Málaga.
- KOTLER, N. i Ph. KOTLER. *Estrategias y marketing de museos*. Barcelona: Ariel Patrimonio Histórico, 2001. 448 pàg.
- KNUDSON, D. M.; T. T. CABLE i L. BECK. *Interpretation of Cultural and Natural Resources*. Pennsylvania: Venture Publishing, 1999.
- MACHLIS, G. E. i D.R. FIELD. (ed.). *On interpretation: sociology for interpreters of natural and cultural history*. Revised edition. Oregon Sate University Press, Corvallis, 1992.
- MILLS, E. i B. MILLS. «Following the Footsteps of Enos Mills», *Journal of Interpretation*,

- 10 (1), (1985), pàg. 33-34.
- MIRÓ, M. «Interpretación, identidad y territorio. Una reflexión sobre el uso social del patrimonio». *Boletín del Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico* [Sevilla], núm 18, (març 1997), Junta de Andalucía, pàg. 33-37.
- MIRÓ, M. i J. PADRÓ. «El territorio museo de l'Alghero o la búsqueda de un turismo sostenible». A: FONT SENTIAS, J. (coord.). *Casos de turismo cultural. De la planificación estratégica a la gestión del producto*. Barcelona: ed. Ariel, 2004, pàg. 391-412.
- MORALES, J. *Guía práctica para la interpretación del patrimonio. El arte de acercar el legado natural y cultural al público visitante*. Ed. Consejería de Cultura, Junta de Andalucía, 2a ed., 1998. 313 pàg.
- MORALES, J. «La interpretación del patrimonio natural y cultural: todo un camino por recorrer». *Boletín del Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico* [Sevilla], núm 25, Junta de Andalucía, (1998), pàg. 150-157.
- MORALES, J. «Los objetivos específicos de la interpretación». *Boletín de Interpretación*. Asociación Española de Interpretación, (1999 i 2001).
- MÚGICA, M. i J. LÓPEZ-LIMÓN. *Plan de acción para los espacios naturales protegidos del Estado español*. Madrid: Fundación Fernando González Bernáldez, 2002.
- MÚGICA, M.; J. GÓMEZ LIMÓN; J. PUERTAS i J. V. DE LUCIO (coord.). «ESPARC 2004: Alcanzar la eficacia en la gestión de los espacios naturales protegidos». *Actas del X Congreso de EUROPARC-España*. Madrid: ed. Fundación Fernando González Bernáldez, 2005. 104 pàg.
- MUNILLA, G.; A. ROS; J. CREUS i E. MIRALLES. *Introducció a la gestió d'organitzacions culturals*. Barcelona: Edicions de la Universitat Oberta de Catalunya, 2000. 152 pàg.
- PADRÓ, J. «La interpretación del patrimonio. Contexto, situación actual y tendencias de futuro». A: *III, IV y V Jornadas Andaluzas de Difusión*. Junta de Andalucía, 2002, pàg. 41-47.
- PEART, B. «Definition of interpretation». A: *Association of Interpreters Naturalists Workshop*. Texas A & M University, 1997.
- PÉREZ, M. *Manual de turismo sostenible. Cómo conseguir un turismo social, económico y ambientalmente responsable*. Madrid-Barcelona-México: Mundi-Prensa, 2004. 204 pàg.
- PÉREZ-REVERTE, A. «Nefertiti va lista». *El Semanal*, (25 de febrer de 1996).
- POUS, P. i R. ARQUIMABAU. (2003) «Els plans de gestió i l'ús públic del patrimoni: la capacitat de càrrega» A: *III Jornades sobre gestió del patrimoni sostenible: patrimoni cultural i turisme*. Fundació Abertis, Castell de Castellet, 14 de novembre del 2003.
- PRATS, L. *Antropología y turismo*. Barcelona: Ariel, 1997. 171 pàg.
- ROSABAL, P. «¿Cómo es nuestra gestión? La evaluación de efectividad de la gestión en áreas protegidas como mecanismo para mejorar nuestras acciones». A: MÚGICA, M.; J. GÓMEZ LIMÓN; J. PUERTAS, i J. V. DE LUCIO. (coord.). «ESPARC 2004: Alcanzar la eficacia en la gestión de los espacios naturales protegidos». *Actas del X Congreso de EUROPARC-España*. Madrid: Ed. Fundación Fernando González Bernáldez, 2005, pàg. 9-16.
- RICO, J. C. *¿Por qué no vienen a los museos? Historia de un fracaso*. Madrid: Sílex, 2002.
- ROSELLÓ, D. *Diseño y evaluación de proyectos culturales*. Ariel, 2003. 222 pàg.

- SÁNCHEZ DE LAS HERAS, C. (coord.). *Planificación interpretativa y diseño de centros*. Sevilla: Consejería de Cultura, Junta de Andalucía, 2002a.
- SÁNCHEZ DE LAS HERAS, C. «La planificación interpretativa territorial del proyecto de Red de Centros Históricos de Influencia Islámica en el Sur de la Península Ibérica y Norte de Marruecos en Andalucía». A: SÁNCHEZ DE LAS HERAS, C. (coord.). *Planificación interpretativa y diseño de centros*. Sevilla: Consejería de Cultura, Junta de Andalucía, 2002, pàg. 9-13.
- SANTACANA, J. i N. SERRAT. «Modelos turísticos y de presentación del patrimonio arqueológico». A: IV Jornada sobre la gestió del patrimoni sostenible. *Els parcs arqueològics: noves propostes i reptes de futur*. Barcelona: Fundació Abertis, 2004. (www.fundacioabertis.org)
- SANTACANA, J. i N. SERRAT. (coord.). *Museografía didáctica*. Barcelona: ed. Ariel, 2005.
- SANZ, N. «La interpretación como el mínimo común denominador de un proyecto de intervención en el patrimonio». A: *III, IV y V Jornadas Andaluzas de difusión*. Consejería de Cultura, Junta de Andalucía, 2002, pàg. 123-133.
- SERANTES, A. «Los equipamientos de educación ambiental en Galicia: un recurso para la divulgación del patrimonio natural». A: *Ecosistemas 2004/2* (2004). www.aet.org/ecosistemas/042/educativa1.htm
- SHARPE, W. *Interpreting the environment, 2nd*. Londres: ed. John Wiley & Sons Ltd., 1982.
- TILDEN, F. (1957) *Interpreting our heritage*. The University of Carolina Press. Chapel Hill, 3a ed. 1977.
- THROSBY, D. *Economía y cultura*. Cambridge University Press, 2001. 223 pàg.
- VEVERKA, J. *Interpretive Master Planning*. Falcon Press Publishing Helena/Montana, 1994.
- VICENTE, C. *La presentación del patrimonio*. Barcelona: La Malla, 2000.
- VIEL, A. «Les débuts de l'interprétation, Premier colloque international sur l'Interprétation du patrimoine». *Actes du Colloque de Château d'Auvers*. Auvers-sur-Oise, França, 3 i 4 de desembre de 1996. Les Cahiers de l'Espace, 1997, pàg. 7.
- VIEL, A. *Quand souffle l'esprit des lieux, La médiation culturelle dans un lieu patrimonial en relation avec son territoire*. Château de Kerjean. Association pour l'Animation du Château Kerjean, juny de 2000, pàg. 45-50.
- YÁNEZ, C. «Andorra, terra de fargues: l'itinerari cultural Homes de Ferro». A: *III Jornades sobre gestió del patrimoni sostenible: patrimoni cultural i turisme*. Fundació Abertis, Castell de Castellet, 14 de novembre de 2003.
- YÁNEZ, C. «El valle del Madriu-Perafita-Claror: el proceso de una candidatura para ser patrimonio de la humanidad y el análisis del turismo cultural-natural». A: *Libro de casos de turismo cultural*. Coord. J. Font, Ariel, 2004, pàg. 125-156.

Els termes d'aquest glossari estan ordenats alfabèticament segons la versió original anglesa.

English	<i>Accessibility</i>
Català	<i>Accessibilitat</i>
Italiano	<i>Accessibilità</i>
Nederlands	<i>Bereikbaarheid</i>
Svenska	<i>Tillgänglighet</i>
Français	<i>Accessibilité</i>
Español	<i>Accesibilidad</i>

Definició. Terme general que descriu la facilitat de les persones per accedir, utilitzar i comprendre les coses. Sovint s'utilitza per descriure instal·lacions o serveis que faciliten l'accés de les persones amb minusvalideses (per exemple, en l'expressió «accessible amb cadira de rodes»). Es pot estendre a la senyalització en sistema Braille, rampes per a cadires de rodes, senyals acústics als passos de vianants, passarel·les en els senders, el disseny de pàgines web, etc.

English	<i>Conceptual signposting</i>
Català	<i>Senyalística conceptual</i>
Italiano	<i>Segnaletica concettuale</i>
Nederlands	<i>Conceptuele tekens</i>
Svenska	<i>Begreppsskyltar</i>
Français	<i>Signalétique conceptuelle</i>
Español	<i>Señalética conceptual</i>

Definició. Elements o mecanismes que, en l'exposició, permeten als visitants com-

prendre com pren forma el discurs de l'exposició. Serveix per a oferir una visió general dels temes plantejats, i per a preveure i organitzar les visites.

English	<i>Communication</i>
Català	<i>Comunicació</i>
Italiano	<i>Comunicazione</i>
Nederlands	<i>Communicatie</i>
Svenska	<i>Kommunikation</i>
Français	<i>Communication</i>
Español	<i>Comunicación</i>

Definició. Procés d'intercanviar informació, normalment a través d'un sistema comú de símbols.

English	<i>Community Development</i>
Català	<i>Desenvolupament comunitari</i>
Italiano	<i>Sviluppo locale</i>
Nederlands	<i>Gemeenschapsopbouw</i>
Svenska	<i>Kommunikation</i>
Français	<i>Développement local</i>
Español	<i>Desarrollo comunitario</i>

Definició. Pràctiques i disciplines acadèmiques dels líders cívics, activistes, ciutadans implicats i professionals, orientades a millorar diversos aspectes de les comunitats locals.

English	<i>Cultural tourism</i>
Català	<i>Turisme cultural</i>
Italiano	<i>Turismo culturale</i>
Nederlands	<i>Cultureel Toerisme</i>
Svenska	<i>Kulturturism</i>
Français	<i>Tourisme culturel</i>
Español	<i>Turismo cultural</i>

Definició. Subconjunt del turisme relatiu a la cultura d'un país o una regió. El turisme cultural inclou el turisme en àrees urbanes, especialment en ciutats històriques o grans i les seves instal·lacions culturals, i també el turisme en àrees rurals.

English	<i>Culture</i>
Català	<i>Cultura</i>

Italiano	<i>Cultura</i>
Nederlands	<i>Cultuur</i>
Svenska	<i>Kultur</i>
Français	<i>Culture</i>
Español	<i>Cultura</i>

Definició. Conjunt de característiques espirituals, materials, intel·lectuals i afectives d'una societat o un grup social. A més de l'art i la literatura, comprèn els estils de vida, els modes de convivència, els sistemes de valors, les tradicions i les creences (UNESCO, 2002).

English	<i>Differentiation</i>
Català	<i>Diferenciació</i>
Italiano	<i>Differenziazione</i>
Nederlands	<i>Differentiatie</i>
Svenska	<i>Differentiering</i>
Français	<i>Différentiation</i>
Español	<i>Diferenciación</i>

Definició. Segon pas en la gestió de qualitat, centrat en la necessitat de diferenciar una oferta de les altres.

English	<i>Effectiveness</i>
Català	<i>Efectivitat</i>
Italiano	<i>Fattività</i>
Nederlands	<i>Effectiviteit</i>
Svenska	<i>Effektivitet (prestation)</i>
Français	<i>Effectivité</i>
Español	<i>Efectividad</i>

Definició. Capacitat d'aconseguir un objectiu determinat. A diferència de l'eficiència, l'efectivitat se centra en la consecució en si, i no en els recursos invertits. Per tant, una cosa efectiva pot no ser eficient, però tot el que sigui eficient serà també efectiu.

English	<i>Efficacy</i>
Català	<i>Eficàcia</i>
Italiano	<i>Efficacia</i>
Nederlands	<i>Efficaciteit</i>
Svenska	<i>Effektivitet (verkan)</i>
Français	<i>Efficacité</i>
Español	<i>Eficacia</i>

Definició. Capacitat de produir un efecte, normalment un efecte específicament desitjat.

English	<i>Efficiency</i>
Català	<i>Eficiència</i>
Italiano	<i>Efficienza</i>
Nederlands	<i>Efficientie</i>
Svenska	<i>Effektivitet (ändamål)</i>
Français	<i>Effcience</i>
Español	<i>Eficiencia</i>

Definició. Capacitat d'actuar o produir efectivament amb un mínim de pèrdues, despeses o esforços innecessaris.

English	<i>Evaluation</i>
Català	<i>Avaluació</i>
Italiano	<i>Valutazione</i>
Nederlands	<i>Evaluatie</i>
Svenska	<i>Utvärdering</i>
Français	<i>Évaluation</i>
Español	<i>Evaluación</i>

Definició. Procés d'anàlisi en el qual es valoren els punts forts i dèbils de programes, polítiques, personal, productes i organitzacions, a fi de millorar-ne l'efectivitat.

English	<i>Guided Walks</i>
Català	<i>Visites guiades</i>
Italiano	<i>Visite guidate</i>
Nederlands	<i>Geleid Bezoek</i>
Svenska	<i>Guidade vandringar</i>
Français	<i>Visite guidée</i>
Español	<i>Visitas guiadas</i>

Definició. Itineraris dirigits i comentats per un guia, un fullet, senyals fixos o un dispositiu electrònic, per un monument, una exposició, un paisatge o una altra àrea de patrimoni.

English	<i>Heritage</i>
Català	<i>Patrimoni</i>
Italiano	<i>Patrimonio culturale</i>

Nederlands	<i>Erfgoed/Patrimonium</i>
Svenska	<i>Arv</i>
Français	<i>Patrimoine</i>
Español	<i>Patrimonio</i>

Definició. Alguna cosa que es pot transmetre de generació en generació.

English	<i>Heritage Interpretation</i>
Català	<i>Interpretació del patrimoni</i>
Italiano	<i>Interpretazione del patrimonio culturale</i>
Nederlands	<i>Erfgoedinterpretatie</i>
Svenska	<i>Arvstolkning</i>
Français	<i>Interprétation du patrimoine</i>
Español	<i>Interpretación del patrimonio</i>

Definició. Qualsevol procés de comunicació dissenyat per revelar al públic significats i interrelacions del patrimoni cultural i natural, a través de la seva participació en experiències de primera mà amb un objecte, artefacte, paisatge o lloc. La interpretació del patrimoni pot tenir lloc en museus, llocs històrics, parcs, centres de naturalesa, parcs zoològics, aquaris, jardins botànics i molts altres llocs patrimonials. Les modalitats poden ser summament variades, i poden incloure rutes guiades, xerrades, representacions teatrals, estacions amb personal, exposicions, panells, fullets i suports electrònics.

English	<i>Heritage Tourism</i>
Català	<i>Turisme patrimonial</i>
Italiano	<i>Turismo culturale</i>
Nederlands	<i>Erfgoedtoerisme</i>
Svenska	<i>Arvsturism</i>
Français	<i>Tourisme patrimonial</i>
Español	<i>Turismo patrimonial</i>

Definició. Visita de llocs històrics o industrials, como poden ser jaciments arqueològics, monuments històrics, edificis industrials, àrees etnològiques, etc.

English	<i>Indicators</i>
Català	<i>Indicadors</i>
Italiano	<i>Indicatori</i>
Nederlands	<i>Indicatoren</i>
Svenska	<i>Indikatorer</i>
Français	<i>Indicateurs</i>
Español	<i>Indicadores</i>

Definició. Sistema de mesures, eina que permet perseguir la qualitat que es vol oferir al públic, quant a processos, productes, serveis i percepció de l'usuari.

English	<i>Land trust</i>
Català	<i>Entitat de custòdia del territori</i>
Italiano	<i>Autorità responsabile della tutela</i>
Nederlands	<i>Landbeheer</i>
Svenska	<i>Landsämbete</i>
Français	<i>Autorité Tutélaire de la Terre</i>
Español	<i>Entidad de custodia del territorio</i>

Definició. Qualsevol organització dedicada a la protecció dels valors patrimonials d'un territori. Pot ser una associació de residents, una organització conservacionista, una fundació, un ajuntament, un consorci...

English	<i>Management capacity</i>
Català	<i>Capacitat de gestió</i>
Italiano	<i>Capacità di gestione</i>
Nederlands	<i>Beheerscapaciteit</i>
Svenska	<i>Ledningsförmåga</i>
Français	<i>Capacité de gestion</i>
Español	<i>Capacidad de gestión</i>

Definició. Procés de liderar i dirigir una organització o una part. Consta de tres dimensions: la governabilitat (suport polític, legislació, capacitat de govern...), el suport social (implicació i suport de la comunitat local, responsables i agents interessats) i la disponibilitat de recursos (personal, recursos financers, coneixements, infraestructura...).

English	<i>Management planning</i>
Català	<i>Planificació de la gestió</i>
Italiano	<i>Gestione pianificata</i>
Nederlands	<i>Beheersplanning</i>
Svenska	<i>Ledningsplanering</i>
Français	<i>Planification de la gestion</i>
Español	<i>Planificación de la gestión</i>

Definició. Conjunt d'instruments que serveix per a identificar objectius, prendre decisions i avaluar els resultats.

English	<i>Mediation</i>
Català	<i>Mediació</i>
Italiano	<i>Mediazione</i>
Nederlands	<i>Bemiddeling</i>
Svenska	<i>Medling</i>
Français	<i>Médiation</i>
Español	<i>Mediación</i>

Definició. En un sentit ampli, acte d'acostar o unir dos estats, bàndols o parts. Correspon a totes les formes d'intervenció cultural en l'atenció al visitant, atès que estan orientades a acostar el patrimoni al públic, intentant millorar el plaer del descobriment i l'apropiació de coneixements.

English	<i>Monitoring</i>
Català	<i>Monitoratge</i>
Italiano	<i>Monitoraggio</i>
Nederlands	<i>Toezicht houden</i>
Svenska	<i>Övervaka</i>
Français	<i>Monitorisation</i>
Español	<i>Monitoreo</i>

Definició. Acte d'observar, fer un seguiment i registrar periòdicament l'estat d'una organització, utilitzant estàndards i indicadors. En els centres d'interpretació del patrimoni, el monitoratge ha d'incloure l'observació de les variables mediambientals i socioculturals, como ara les activitats i els processos de planificació i gestió.

English	<i>Museum</i>
Català	<i>Museu</i>
Italiano	<i>Museo</i>
Nederlands	<i>Museum</i>
Svenska	<i>Museum</i>
Français	<i>Musée</i>
Español	<i>Museo</i>

Definició. Institució permanent sense ànim de lucre al servei de la societat i el seu desenvolupament, oberta al públic, que adquireix, conserva, investiga, comunica i exposa, per raons d'estudi, educació i gaudi, evidències tangibles i intangibles dels pobles i del seu context (Estatuts de l'ICOM, article 2, paràgraf 1).

English	<i>Orientation signposting</i>
Català	<i>Senyalística d'orientació</i>

Italiano	<i>Segnaletica di orientamento</i>
Nederlands	<i>Orientatieteken</i>
Svenska	<i>Orienteringsskyltar</i>
Français	<i>Signalétique orientationnelle</i>
Español	<i>Señalética orientacional</i>

Definició. Elements discrets i continus que s'utilitzen per indicar un itinerari. Guien els visitants per l'espai i, sobretot, els proposen (o imposen) un sentit de visita, convidant-los a passar d'una unitat d'exposició a la següent.

English	<i>Partnership</i>
Català	<i>Aliança</i>
Italiano	<i>Collaborazione/partenariato</i>
Nederlands	<i>Partenariaat</i>
Svenska	<i>Kompanjonskap (enkelt bolag)</i>
Français	<i>Partenariat</i>
Español	<i>Alianza</i>

Definició. Acord voluntari de col·laboració entre diferents agents públics o privats a fi d'aconseguir objectius comuns mitjançant diverses accions puntuals o mitjançant aliances estratègiques. En les col·laboracions, la suma de recursos y mecanismes permet aconseguir objectius que cap de les parts no podria aconseguir individualment.

English	<i>Rural areas</i>
Català	<i>Àrees rurals</i>
Italiano	<i>Aree rurali</i>
Nederlands	<i>Platteland</i>
Svenska	<i>Landsbygd</i>
Français	<i>Zones rurales</i>
Español	<i>Areas rurales</i>

Definició. Zones escassament poblades, distanciades de les grans ciutats, els habitants de les quals viuen en pobles o cases aïllades. Les àrees rurals poden tenir un caràcter agrícola, encara que moltes es caracteritzen per una economia basada en l'explotació forestal, la mineria, la prospecció de petroli i gas o el turisme.

English	<i>Stakeholders</i>
Català	<i>Agents interessats</i>
Italiano	<i>Portatori di interessi</i>
Nederlands	<i>Beheerder</i>
Svenska	<i>Intressent</i>

Français	<i>Agents intéressés</i>
Español	<i>Partes interesadas</i>

Definició. Persona o organització amb un interès legítim en un projecte o una entitat. En el procés de presa de decisions d'una institució, el concepte s'ha ampliat per incloure qualsevol interessat en l'activitat de l'entitat.

English	<i>Standard</i>
Català	<i>Estàndard</i>
Italiano	<i>Standard</i>
Nederlands	<i>Standaard</i>
Svenska	<i>Standard</i>
Français	<i>Norme</i>
Español	<i>Estándar</i>

Definició. Qualitat o mesura establerta per autoritat, costum o consens general.

English	<i>Territory resources</i>
Català	<i>Recursos del territori</i>
Italiano	<i>Risorse del territorio</i>
Nederlands	<i>Hulpmiddelen van het gebied</i>
Svenska	<i>Områdets resurser</i>
Français	<i>Ressources du territoire</i>
Español	<i>Recursos del territorio</i>

Definició. Conjunt de recursos naturals, paisatgístics, històrics, tradicionals i culturals que caracteritzen el territori com un lloc geogràfic. Les estratègies per a la promoció y la comunicació d'aquests recursos (màrqueting territorial) sempre han de preveure la implicació de la població local.

English	<i>Total Quality Management</i>
Català	<i>Gestió integral de la qualitat</i>
Italiano	<i>Controllo di Qualità Totale</i>
Nederlands	<i>Kwaliteitsmanagement</i>
Svenska	<i>Kvalitetsstyrning</i>
Français	<i>Gestion intégrale de la Qualité</i>
Español	<i>Gestión integral de calidad</i>

Definició. Sistema informatiu organitzat per supervisar i avaluar els resultats aconseguits, tant per elaborar un autodiagnòstic del rendiment com per actualitzar els procediments i els continguts de la planificació. Ha d'establir les condicions mínimes que s'han de respectar per aconseguir determinats estàndards de qualitat.

English	<i>User</i>
Català	<i>Usuari</i>
Italiano	<i>Utente</i>
Nederlands	<i>Gebruiker</i>
Svenska	<i>Användare</i>
Français	<i>Utilisateur</i>
Español	<i>Usuario</i>

Definició. Persona que utilitza alguna cosa. En els centres d'interpretació del patrimoni, els usuaris poden ser els visitants, però també col·laboradors, participants en tallers, assistents a cursos, investigadors... Tots estan inclosos en el concepte més ampli d'agents interessats.

English	<i>Usability</i>
Català	<i>Usabilitat</i>
Italiano	<i>Facilità d'uso</i>
Nederlands	<i>Gebruiksvriendelijkheid</i>
Svenska	<i>Användarvänlighet</i>
Français	<i>Facilité d'usage</i>
Español	<i>Usabilidad</i>

Definició. Mesura de la facilitat amb què persones particulars poden utilitzar una eina concreta o un altre objecte fabricat per l'home, a fi d'aconseguir un objectiu determinat. També es pot referir als mètodes de mesura de la usabilitat i a l'estudi dels principis que poden predir si un objecte és utilitzable a la pràctica.

English	<i>Visitor</i>
Català	<i>Visitant</i>
Italiano	<i>Visitatore</i>
Nederlands	<i>Bezoeker</i>
Svenska	<i>Besökare</i>
Français	<i>Visiteur</i>
Español	<i>Visitante</i>

Definició. Persona que va a veure alguna cosa o algú. En els centres d'interpretació del patrimoni, part dels usuaris que visita les exposicions o els llocs patrimonials, sense participar en altres activitats.



Associacions

Asociación de Intérpretes del Patrimonio Cultural (Espanya)
www.supercable.es/~chapata/links.html

Asociación de Interpretación del Patrimonio (Espanya)
www.interpretaciondelpatrimonio.com

Association for Heritage Interpretation (Regne Unit)
www.heritageinterpretation.org.uk

Association québécoise d'interprétation du patrimoine (Quebec, Canadà)
www.aqip.ca

Bildungswerk interpretation (Alemanya)
www.interp.de

Center for Heritage Interpretation and Tourism (Europa)
www.zelt-goettingen.de

Interpret Europe (Europa)
nonformal network baser in Germany
www.interpret-europe.net

Interpret Scotland (Escòcia, Regne Unit)
www.interpretsotland.org.uk

Interpretation Australia Association (Austràlia)
www.interpretationaustralia.asn.au

Interpretation Canada (Canadà)
www.interpcan.ca

98

Mountain Parks Heritage Interpretation Association
www.mphia.org

National Association for Interpretation (EUA)
www.interpnet.com

Scottish Interpretation Network (Escòcia, Regne Unit)
www.scotinterpnet.org.uk

Transinterpret International (Europa Central)
www.transinterpret.net

Ename Centre for Public Archaeology and Heritage Presentation (Bèlgica)
www.enamecenter.org

English Heritage
www.english-heritage.org.uk

Annexos

Annex 1

Fitxa d'indicadors qualitius.

Elaborada per B. Leander i B. Malmerg

Indicadors qualitius del projecte HICIRA: el qüestionari

1. Nom i adreça

- Nom de l'activitat.
- Persona de contacte amb HICIRA.
- Adreça electrònica.
- Número de telèfon.

2. Activitat

- Faci una petita descripció de l'activitat.
- Per què existeix?

3. L'organització

- Qui n'és el cap?
- L'organització és pública o privada?
- Quantes persones treballen en aquesta activitat?
- Quines són les seves tasques, de manera individual?
- Els treballadors viuen a prop o fan llargs desplaçaments per anar a treballar?
- Quants treballadors treballen de manera desinteressada, sense sou?
- En una escala de l'1 al 10, les qualificacions dels treballadors són rellevants per a l'activitat? (1 = no, gens, 10 = molt).

4. Situació

- On està situada l'activitat?
- Descrigui la zona.
- En una escala de l'1 al 10, quina importància té la zona per al desenvolupament de l'activitat? (1 = cap, 10 = molta).

5. Els visitants

- Quin tant per cent de clients són locals? Quants són turistes?
- Quin grup d'edat demana l'activitat? Quin gènere?
- Altres característiques específiques dels visitants.
- Quins visitants són prioritaris per a l'activitat?
- Coincideix amb el grup de visitants que la utilitzen?
- En una escala de l'1 al 10, quina importància té l'activitat per als visitants prioritaris? (1 = cap, 10 = molta).
- Quin tant per cent de visitants utilitzen altres activitats locals en connexió amb la nostra?

6. Col·laboradors i proveïdors

- Qui són els col·laboradors de la nostra activitat? (altres activitats, empreses, oficines oficials, etc).
- Quin tant per cent de col·laboradors són locals?
- Qui són els nostres proveïdors?
- Quin tant per cent dels nostres proveïdors són locals?
- L'activitat està patrocinada per altres empreses?
- En una escala de l'1 al 10, en quina mesura l'activitat participa en les xarxes locals? (1 = gens, 10 = molt).
- En una escala de l'1 al 10, en quina mesura l'activitat pot influir en les xarxes locals? (1 = gens, 10 = molt).
- En una escala de l'1 al 10, en quina mesura l'activitat participa en les xarxes regionals? (1 = gens, 10 = molt).
- En una escala de l'1 al 10, en quina mesura l'activitat pot influir en les xarxes regionals? (1 = gens, 10 = molt).
- En una escala de l'1 al 10, en quina mesura les xarxes locals utilitzen la nostra activitat en les seves relacions públiques? (1 = gens, 10 = molt).

7. Productes i serveis

- Què produeix l'activitat per a la zona?
- En una escala de l'1 al 10, en quina mesura la nostra activitat contribueix al desenvolupament de la zona? (1 = gens, 10 = molt).

8. La competència

- Quines altres activitats cobreixen necessitats similars en la mateixa àrea?
- En una escala de l'1 al 10, en quina mesura l'activitat es pot beneficiar de la competència? (1 = gens, 10 = molt).
- En una escala de l'1 al 10, en quina mesura la competència es pot beneficiar de la nostra activitat? (1 = gens, 10 = molt).

9. Factors d'èxit

- A què és degut l'èxit de l'activitat?
- En una escala de l'1 al 10, en quina mesura l'activitat pot satisfer les expectatives amb èxit? (1 = gens, 10 = molt).

- En una escala de l'1 al 10, en quina mesura són importants les relacions públiques per a l'èxit de l'activitat? (1 = gens, 10 = molt).

10. Visions i futur

- Quina és la visió de futur de l'activitat?
- En una escala de l'1 al 10, quina és la semblança entre la visió i el futur real de l'activitat? (1 = cap, 10 = molta).
- En una escala de l'1 al 10, en quina mesura l'activitat actua com a força motriu a l'àrea local? (1 = gens, 10 = molt).
- En una escala de l'1 al 10, en quina mesura l'activitat actua com a força motriu a l'àrea regional? (1 = gens, 10 = molt).
- En una escala de l'1 al 10, en quina mesura l'activitat actua com a força motriu a l'àrea nacional/global? (1 = gens, 10 = molt).
- En una escala de l'1 al 10, en quina mesura l'activitat és part de la identitat local? (1 = gens, 10 = molt).

11. Objectiu principal

- En una frase, descriu l'objectiu principal de la seva activitat.

Nota: Si la seva activitat ha participat en enquestes locals o regionals amb propostes similars a aquestes, inclogui aquesta dada aquí.

Indicadors qualitius del projecte HICIRA: l'anàlisi DAFO

Una anàlisi DAFO (debilitats, amenaces, fortaleces, oportunitats) és una manera efectiva d'identificar les debilitats i amenaces i, alhora, examinar les oportunitats i fortaleces de l'activitat. Ajuda a centrar-se en aquelles àrees on l'activitat és forta i aprofitar les oportunitats que es presenten.

Respongui les preguntes següents (no ha de ser modest, sinó realista):

12. Fortaleces (nota: si tots els competidors ofereixen serveis d'alta qualitat, no es tractaria d'una fortalesa per a la seva activitat, sinó d'una necessitat).

- Quins avantatges té la seva activitat?
- Què fa bé?
- A quins recursos rellevants té accés la seva activitat?
- Quines fortaleces hi veuen les persones externes?

13. Debilitats, internes i externes

- Què podria millorar?
- Què fa malament?
- Què hauria d'evitar?

14. Oportunitats (valori els esdeveniments locals, els canvis en les tecnologies i els

mercats, els canvis en la política del govern i en els patrons socials, els canvis en l'estil de vida i en la població, etc.).

- Les fortaleeses aporten alguna oportunitat?
- On són les oportunitats?
- Quines tendències interessants s'observen?

15. **Amenaces** (observi les debilitats i consideri si poden amenaçar l'activitat).

- A quins obstacles s'enfronta l'activitat?
- Què fa millor que vostè, la competència?
- La demanda de la seva activitat està canviant?
- Té impagats o problemes de liquiditat?

16. **Conclusió de l'anàlisi DAFO**

- Quina conclusió es pot extreure de l'anàlisi?

Annex 2

Fitxa d'indicadors d'avaluació de centres d'interpretació del patrimoni.

Elaborada per P. Izquierdo,
J. Juan Tresserras i J. C. Matamala.

Dades bàsiques

Nom. Nom oficial del centre d'interpretació

Adreça

Ciutat o municipi

Codi postal

Província

Regió o comunitat autònoma

País

Nom de la persona de contacte

Telèfon

Fax

Adreça electrònica

Pàgina web

Tipus. Marqui amb una X l'opció que correspongui

Espai arqueològic

Espai històric

Edifici

Parc natural o paisatge cultural

Conjunt arquitectònic

Altres (especifiqui)

Entorn. Marqui amb una X l'opció que correspongui

Ciutat o poble	Regió forestal
Agrari	Regió minera
Paisatge natural	Altres (especifiqui)

Resum descriptiu del centre d'interpretació

Propòsits

Context cultural. Especifiqui en quin període històric o moviment artístic (p. ex. neolític, romànic, modernisme), o en quin aspecte específic (p. ex. mineria, agricultura, indústria) es basa el centre.

Resum descriptiu de la singularitat o excepcionalitat del centre

Títol de propietat

Tipus de protecció legal

Estat de conservació

Model de gestió. En el cas de serveis externs, especifiqui el règim operatiu i el tipus de contracte

Integrat en una xarxa (en cas positiu, especifiqui-la)

Integrat en una ruta cultural o turística (en cas positiu, especifiqui-la)

Anàlisi quantitativa

Població de la comunitat rellevant (ciutat, municipi...)

Últim any censat

Superfície i capacitat de càrrega del centre d'interpretació

Superfície de l'edifici (m²)

Superfície dedicada a exposicions permanents

Superfície dedicada a exposicions temporals

Capacitat real del centre (nombre de persones)

Col·lecció

Nombre d'objectes originals

Nombre de rèpliques

% col·lecció documentada

Conservació preventiva

Nombre i tipus de mecanismes de control climàtic

Nombre i tipus de mecanismes de correcció ambiental

Recorregut

Longitud física del recorregut (m)

Durada mitjana del recorregut (min)

Aparcament

sí	NO	
		Vehicles
		Bicicletes
		Motos i motocicletes
		Cotxes
		Vehicles de persones discapacitades
		Autobusos i autocars
		Altres (especifiqui'ls)

Serveis. Tipus

sí	NO	
		Àrea de màquines dispensadores automàtiques
		Bar
		Restaurant
		Àrea de pícnic

Personal

Personal permanent	TOTAL		RESIDENTS A LA LOCALITAT		DISCAPACITATS	
	HOMES	DONES	HOMES	DONES	HOMES	DONES
Direcció i gestió						
Recerca i conservació						
Programes d'interpretació i educació						
Guies						
Personal de servei						
Personal de seguretat						
Personal de bar i restaurant						
Personal de neteja						
Altres (especifiqui)						
TOTAL						
Comentaris						

Personal temporal

	TOTAL		RESIDENTS A LA LOCALITAT		DISCAPACITATS	
	HOMES	DONES	HOMES	DONES	HOMES	DONES
Direcció i gestió						
Recerca i conservació						
Programes d'interpretació i educació						
Guies						
Personal de servei						
Personal de seguretat						
Personal de bar i restaurant						
Personal de neteja						
Altres (especifiqui)						
TOTAL						
Comentaris						

Altre personal

sí	NO	
		Personal voluntari
		Estudiants/Interns
		Comentaris

Visites

Dies anuals d'obertura del centre al públic	
Hores anuals d'obertura del centre al públic	
Període anual/dies de clausura	

Visites anuals

	2001	2002	2003	2004
Total de visites				
Visites a exposicions temporals (si n'hi ha)				
Visites de membres de la localitat				
Visites des d'altres països de la UE				

Visites des de països que no són de la UE

--	--	--	--

Grups escolars

--	--	--	--

Grups familiars

--	--	--	--

Població local

--	--	--	--

Visitants minusvàlids

--	--	--	--

Pressupost

QUANTITAT	COMENTARIS
-----------	------------

Cost del projecte. Especifiqui si hi ha qualsevol restauració o és un edifici nou, a més de les despeses addicionals (p. ex. l'accés).

--	--

Finançament inicial (especifiqui si ha rebut suport de programes de la UE i si ha estat líder, soci, membre, etc.).

--	--

Total pressupost 2004

--	--

Despeses

Despeses totals

--	--

Despeses de personal

--	--

Ingressos

Ingressos totals

--	--

Vendes de tiquets

--	--

Vendes de productes

--	--

Serveis de bar i restaurant

--	--

Subsidis de l'administració pública

--	--

Patrocinis

--	--

Altres. Especifiqui

--	--

Anàlisi qualitativa

Horaris. Tipus

SÍ	NO	ESPECIFIQUI I COMENTI
----	----	-----------------------

Horari d'hivern

--	--	--

Horari d'estiu

--	--	--

Visites nocturnes

--	--	--

Serveis del centre de visitants

SÍ	NO	ESPECIFIQUI I COMENTI
----	----	-----------------------

Serveis públics i diversos idiomes

--	--	--

Auditori

--	--	--

Centre de documentació o biblioteca

--	--	--

Botiga

--	--	--

Accés

SÍ	NO	COMENTARIS
----	----	------------

És possible arribar-hi a peu?

--	--	--

És possible arribar-hi amb bicicleta?

--	--	--

És possible arribar-hi amb cotxe?

--	--	--

És possible arribar-hi amb bus?

--	--	--

És necessari l'ús d'un cotxe tot terreny? (4x4)

--	--	--

Hi ha transport públic?

--	--	--

Tren

--	--	--

Autobús

--	--	--

Altres (especifiqui)

--	--	--

Els horaris del centre estan coordinats amb els del transport públic?

--	--	--

Equipament i interpretació

SÍ	NO	ESPECIFIQUI I COMENTI
----	----	-----------------------

Sense barreres arquitectòniques

--	--	--

Adaptat per a persones amb discapacitats visuals, auditives i/o físiques

--	--	--

Està senyalitzat a les principals carreteres d'accés?

--	--	--

... a l'entrada?

--	--	--

... a l'interior?

--	--	--

Llengües utilitzades

--	--	--

Estratègies per despertar els sentits: escenografia, sentit de l'olfacte, gust, oïda i tacte

--	--	--

Estratègies per despertar sensacions i sentiments

--	--	--

Hi ha estructures físiques per a la participació dels visitants (p. ex. torres d'observació, panells orientatius...)?

--	--	--

Exposicions dinàmiques (p. ex. animals i/o maquinària en activitat)

--	--	--

Exposicions estàtiques (p. ex. models; models a escala o objectes estàtics, transparències, diorames)

--	--	--

Altres mitjans d'exposició (p. ex. punts d'àudio, multimèdia, efectes de llum i so...)

--	--	--

Infraestructures interpretatives

SÍ	NO	COMENTARIS
----	----	------------

Senyals i indicadors per a visites autoguiades

--	--	--

Publicacions (catàlegs, guies i mapes) o camins autoguiats

--	--	--

Ús d'audioguies

		LLENGÜES
--	--	----------

Vídeos o programes multimèdia

		DURADA
--	--	--------

Activitats d'interpretació per al públic

SÍ	NO	COMENTARIS
----	----	------------

Rutes guiades

--	--	--

Demostracions i animacions

--	--	--

Conferències

--	--	--

Programes d'avaluació

SÍ	NO	COMENTARIS
----	----	------------

Es fan estudis de públic (reaccions i preferències) de forma contínua?

--	--	--

Es fan enquestes de satisfacció als visitants?

--	--	--

Comunicacions i publicitat

SÍ	NO	COMENTARIS
----	----	------------

Pàgina web

--	--	--

Pòsters

--	--	--

Fulletts gratuïts

--	--	--

Catàlegs

--	--	--

Publicacions periòdiques

		ESPECIFIQUI
--	--	-------------

Material pedagògic

--	--	--

Productes de promoció

		ESPECIFIQUI
--	--	-------------

Indicadors de sostenibilitat ambiental

SÍ	NO	COMENTARIS
----	----	------------

Estudi de l'impacte ambiental en iniciar l'execució del projecte

--	--	--

Ús de materials constructius sensibles i apropiats a l'entorn històric i ambiental

--	--	--

Baix impacte i estalvi d'energia

--	--	--

Aïllament tèrmic

--	--	--

Tractament de l'aigua residual

--	--	--

Selecció de la brossa o reciclatge dels residus

--	--	--

Ús de productes ecològics per a la neteja

--	--	--

Producció d'energia pròpia (turbines, energia solar...)

--	--	--

Auditoria mediambiental d'eficiència energètica

--	--	--

Consum anual d'aigua (m³)

--	--	--

Consum anual d'electricitat (KW)

--	--	--

Consum anual de gas (m³)

--	--	--

Impacte socioeconòmic

SÍ	NO	COMENTARIS
----	----	------------

Hi ha participació local en la gestió del centre?

		ESPECIFIQUI
--	--	-------------

Hi ha serveis dirigits específicament a la comunitat local?

		ESPECIFIQUI ELS SERVEIS OFERTATS
--	--	----------------------------------

La població local coneix els serveis del centre?

		ESPECIFIQUI
--	--	-------------

Unió amb institucions i agents interessats de l'àrea

SÍ	NO	COMENTARIS
----	----	------------

Públic

--	--	--

Privat

--	--	--

Participació en projectes de recerca i desenvolupament

SÍ	NO	NOMBRE	COMENTARIS
----	----	--------	------------

Projectes regionals

--	--	--	--

Projectes nacionals

--	--	--	--

Projectes internacionals

--	--	--	--

Participació en projectes de comunicació i promoció

SÍ	NO	NOMBRE	COMENTARIS
----	----	--------	------------

Projectes regionals

--	--	--	--

Projectes nacionals

--	--	--	--

Projectes internacionals

--	--	--	--

Visitants locals

NOMBRE TOTAL	COMENTARIS
--------------	------------

Visitants locals abans de l'obertura del centre d'interpretació

	ESPECIFIQUI L'ANY
--	-------------------

Visitants locals actuals

	ESPECIFIQUI L'ANY
--	-------------------

Equipament existent al municipi

El centre ha influït en les activitats dels hotels, restaurants o altres establiments comercials propers?

--

El centre ha encoratjat l'obertura de nous hotels, restaurants o altres establiments comercials?

--

Anàlisi Dafo del centre d'interpretació

116

Debilitats	Fortaleses
Amenaces	Oportunitats

Bibliografia bàsica del centre d'interpretació del patrimoni

Autor/s

Any de publicació

Títol

Editorial

Lloc de la publicació

Pàgines

Comentaris

Data

Autors (especifiqui nom, telèfon i adreça electrònica de contacte)

Si us plau, afegiu fotografies del centre per a la publicació de l'estudi

Annex 3 Documents de suport

117

1. Carta Ename 2004, 2n esborrany, 24 de juny de 2004

Document consensuat que subratlla la importància de la integració de les comunitats per oferir una correcta comunicació al públic i un enfocament educatiu sobre la conservació del patrimoni. Destaca la funció essencial de la interpretació en el marc de la conservació del patrimoni. Intenta impulsar una àmplia apreciació per part del públic dels llocs que posseeixen patrimoni cultural, tant com a centres d'aprenentatge i reflexió sobre el passat, com perquè constitueixen, en si mateixos, una font local de recursos vitals per al desenvolupament estable d'una comunitat.

www.enamecharter.org

2. Carta internacional sobre turisme cultural. La gestió del turisme als espais amb patrimoni significatiu. ICOMOS 1999, Mèxic

Des d'una visió àmplia de la definició del patrimoni, la carta s'esforça per enunciar sis principis que permetin una relació adequada entre turisme i patrimoni. Advoca pel caràcter de comunicació necessari a tot patrimoni, insisteix en una proposta sostenible i en la implicació dels amfitrions en el model de planificació i en els beneficis derivats del turisme.

www.international.icomos.org/tourism_sp.htm

3. Convenció europea del paisatge. Consell d'Europa 2000, Florència (Itàlia)

Instrument normatiu consagrat exclusivament a la protecció, la gestió i l'ordenació de tots els paisatges europeus, a més d'organitzar la cooperació entre els països en aquests aspectes. Es divideix en un preàmbul i 18 articles que s'estructuren en quatre capítols:

- Cap. I. Disposicions generals amb definicions específiques i objectius.
- Cap. II. Mesures nacionals amb la distribució de competències a les diferents parts.
- Cap. III. Cooperació europea amb polítiques i programes de desenvolupament en aquests aspectes.

- Cap. IV. Clàusules finals d'aplicació i adhesió territorial.

www.coe.int/t/e/Cultural_Co-operation/Environment/Landscape/

Preàmbul

Igual com la Carta de Venècia (1964) va establir el principi que la protecció dels vestigis materials d'un espai amb valor històric patrimonial és essencial per a la seva conservació, avui dia és àmpliament reconegut en aquest camp que la interpretació¹ és també part essencial del procés de conservació.

Un nombre considerable de cartes internacionals, declaracions i directrius, entre les quals s'inclouen el Document de Nara sobre l'Autenticitat (1994), la Carta de Burra (1999) i la Carta Internacional sobre Turisme Cultural (1999), han destacat la importància de la interpretació eficaç, i duta a terme amb la necessària sensibilitat, en la conservació patrimonial.

L'objectiu d'aquesta Carta és definir els principis i les normes bàsics amb què la interpretació s'ha d'emprendre. La Carta versa sobre els principis relacionats amb l'autenticitat, la integritat intel·lectual, la responsabilitat social i el respecte envers el significat i el context cultural.

Així mateix, aquesta Carta vol impulsar una àmplia apreciació entre el públic dels llocs pertanyents al patrimoni cultural com a centres i fonts per a l'aprenentatge i la reflexió, i com a recursos de caràcter local vitals per al desenvolupament sostenible d'una comunitat i el diàleg intercultural contemporani.

Objectius

La Carta d'Ename pretén establir uns principis per a la interpretació del patrimoni cultural per part de la societat a fi de:

Facilitar al públic un grau més alt d'entesa i apreciació dels llocs pertanyents al patrimoni cultural i promoure la consciència social sobre la necessitat de conservar-los.

Protegir l'autenticitat i el significat dels llocs que formen part del patrimoni cultural a través del respecte al seu emplaçament cultural i natural, el context social i els vestigis i materials originals.

Donar a conèixer els llocs del patrimoni cultural en el seu context més ampli i en els diferents vessants relacionats amb al seu significat, tant de naturalesa tangible com intangible, des del que és local i particular fins al que és universal i general.

Coordinar la presentació del significat i els sentits dels llocs de valor patrimonial amb el reconeixement i el respecte per les tradicions culturals existents i els valors espirituals.

1. En aquest esborrany, el mot interpretació es refereix a l'explicació o consideració pública, sòlidament concebuda, que aborda el significat complet d'un lloc amb valor històric patrimonial, així com els seus múltiples sentits i valors. La infraestructura i els serveis d'interpretació es refereixen a totes les instal·lacions de caràcter material, publicacions com ara guies, cintes de vídeo, CDs, DVDs, etc... i als mitjans de comunicació creats per a finalitats d'interpretació patrimonial, així com el personal que s'assigni a aquestes tasques.

Contribuir a la conservació perdurable dels llocs pertanyents al patrimoni cultural mitjançant la potenciació de la qualitat de vida de les comunitats receptores de visitants, i el foment de la seva positiva incorporació al procés d'interpretació.

Millorar i desenvolupar els mètodes i la tecnologia d'interpretació patrimonial i establir pautes per a la formació professional que siguin adequades i viables dins del seu context social.

Reconèixer que la interpretació eficaç dels llocs amb valor patrimonial a tot el món és un mitjà important per a l'intercanvi cultural i l'entesa mútua.

Principis

Principi 1. Accés i acollida

L'apreciació dels espais pertanyents al patrimoni cultural és un dret universal.² La consideració pública del seu significat ha de ser facilitada a través d'una interpretació eficaç, mantinguda de forma estable, involucrant un vast espectre de comunitats associades a aquests llocs, així com visitants i grups interessats.

1.1. La interpretació ha de millorar l'experiència del visitant i augmentar la comprensió social del significat dels llocs pertanyents al patrimoni cultural, dels seus valors i de la importància de la seva conservació.

1.2. La interpretació ha d'intentar estimular els visitants a reflexionar sobre les seves pròpies percepcions quant al patrimoni i el significat del lloc. Una interpretació eficaç ha d'evocar emocions i revelacions, com també proporcionar fets.

1.3. La interpretació es considerarà com a part integrant del procés de conservació material, sovint regulada segons una normativa, uns procediments oficials i unes polítiques. La planificació, el finançament i la gestió de tot projecte patrimonial haurà de preveure l'assignació de partides pressupostàries per als programes d'interpretació.

1.4. La interpretació és una activitat dinàmica i contínua, que ha d'acceptar la possibilitat de múltiples punts de vista. En el desenvolupament dels programes d'interpretació del patrimoni s'ha de facilitar la implicació de totes les comunitats locals i sectors interessats, tant com un dret com per responsabilitat.

1.5. El dret d'accés de les persones a un lloc patrimonial, així com la interpretació d'aquest en la seva ubicació natural, es poden veure afectats en alguns casos, a causa de sensibilitats culturals, qüestions de preservació o assumptes de seguretat. En aquests casos, la interpretació ha de ser facilitada fora de l'emplaçament original.

1.6. Els programes d'interpretació han d'identificar i avaluar el seu públic receptor demogràficament i culturalment. No s'han d'escatimar esforços per assegurar que la interpretació del patrimoni resulti accessible a tots els sectors de població, incloent les persones amb discapacitats.

2. Segons s'estableix en la Declaració Universal dels Drets Humans de les Nacions Unides (1948), tota persona té dret a «participar lliurement de la vida cultural de la comunitat». La Declaració d'ICOMOS, adoptada a Estocolm (1998), assenyalava, a més, que «el dret al patrimoni cultural és una part integrant dels drets humans» i que aquest dret «duu integrades tasques i responsabilitats per als individus i les comunitats, així com per a les institucions i els estats».

1.7. La diversitat de llengües dels visitants i les comunitats associades a un lloc patrimonial s'ha de reflectir en els serveis d'interpretació.

Principi 2. Fonts d'informació

La interpretació dels espais patrimonials ha de basar-se en una evidència sistemàtica i ben documentada, recollida d'acord amb les metodologies científiques acceptades, i utilitzant fonts tradicionals de les cultures vives, segons s'ha propiciat per a cada espai.

2.1. La interpretació ha de reflectir l'elenc d'informació oral i escrita, restes materials, tradicions i significats atribuïts a un lloc.

2.2. La interpretació haurà de basar-se en un estudi multidisciplinari del lloc i els seus voltants i indicar amb claredat i veracitat on comencen les conjectures, hipòtesis o reflexions de caràcter filosòfic.

2.3. Tots els elements d'un programa d'interpretació han d'estar documentats de manera adequada a les normes i els recursos locals.

2.4. Les reconstruccions visuals, artístiques o de simulació informàtica s'han de basar en una anàlisi detallada i sistemàtica de la informació ambiental, arqueològica, arquitectònica i històrica, que inclogui un estudi dels materials de construcció, criteris d'enginyeria d'estructures, fonts escrites i pictòriques, fotografia i iconografia. Tanmateix, les esmentades interpretacions visuals seran meres hipòtesis figuratives i s'hauran de presentar com a tals.

Principi 3. Context i ubicació

La interpretació dels espais pertanyents al patrimoni cultural ha d'afegir al seu màxim context i marc social, cultural, històric i natural.

3.1. La interpretació ha d'explorar el significat d'un lloc a través de les múltiples facetes de caràcter històric, social, polític, espiritual, científic i artístic en les quals s'emmarca. Tots els aspectes relacionats amb el significat cultural i natural del lloc han de ser considerats.

3.2. Les contribucions al significat d'un lloc al llarg de la història han de ser respectades i expressades. Encara que es destaquin determinades èpoques i estils, els diferents períodes de la història del lloc, siguin més o menys primerencs o tardans, han de ser igualment interpretats, com també el seu significat i els seus vincles contemporanis.

3.3. La interpretació ha de tenir en compte, a més de la cultura predominant, totes les comunitats i els grups relacionats amb el lloc, tals com les minories, dones, immigrants, exiliats, poblacions indígenes i descendents.

3.4. El paisatge circumdant, l'ambient natural i el marc cultural i geogràfic són parts integrants del significat d'un lloc i, com a tals, s'han de tenir en compte en la seva interpretació.

3.5. Els elements intangibles d'un lloc amb valor patrimonial, tals com les tradicions culturals i espirituals, la música, la dansa, el teatre, la literatura, les arts plàstiques, els costums personals i la gastronomia s'han d'identificar i incloure en la interpretació del lloc.

3.6. El significat intercultural dels llocs patrimonials ha de formar part de la seva interpretació, ja que el reconeixement de punts de vista oposats o coexistents pot proporcionar, tant als visitants com als residents locals, un sentit de connexió personal.

Principi 4. Autenticitat

La interpretació dels espais que formen part del patrimoni cultural ha de respectar la seva autenticitat, en consonància amb el Document de Nara (1994).

4.1. La interpretació d'un lloc pertanyent al patrimoni cultural ha de distingir sempre i assignar una data a les fases successives de la seva evolució i identificar clarament altres intervencions interpretatives.

4.2. Els estudis d'impacte patrimonial s'han de fer abans de la introducció d'elements i infraestructures d'interpretació.

4.3. Si un programa d'interpretació implica la introducció de nous materials o canvis que afectin el marc físic en el qual s'assenta un lloc pertanyent al patrimoni cultural, les esmentades alteracions han de ser reversibles i amovibles, de tal manera que no deixin empremtes permanents.

4.4. Pot resultar necessari establir recorreguts interpretatius determinats, a fi de reduir l'impacte sobre la integritat espacial del lloc, i que poden contribuir a la seva interpretació. L'ús de vegetació, si està documentat en l'ambient històric d'un lloc, pot contribuir així mateix a una interpretació més integrada.

Principi 5. Desenvolupament equilibrat

El pla d'interpretació d'un espai amb valor patrimonial ha de ser sensible a l'entorn cultural i natural. Entre els seus objectius principals s'ha d'incloure el desenvolupament equilibrat i coherent, des del punt de vista social, econòmic i mediambiental.

5.1. El desenvolupament i la implementació dels programes d'interpretació han de ser part integrant del pla global de gestió d'un lloc amb patrimoni cultural. S'haurà de considerar en profunditat l'impacte potencial de l'afluència de visitants sobre el valor cultural, les característiques físiques, la integritat i l'entorn natural del lloc.

5.2. En el procés de planejament relatiu a un lloc, s'hauran de discutir, des de la fase inicial, plans alternatius al programa d'interpretació que permetin avaluar la seva adequació cultural, així com la seva viabilitat tècnica i econòmica.

5.3. L'escala, el cost i la tecnologia dels programes d'interpretació s'han d'adequar a les condicions pròpies de l'emplaçament i als serveis disponibles. És essencial que la infraestructura interpretativa del lloc estigui ben construïda, mantinguda amb responsabilitat i conservada en bon estat.

5.4. Els quioscs, corriols, plafons informatius i qualsevol altre servei d'interpretació han de ser respectuosos amb les característiques i el significat cultural o natural del lloc i el seu entorn, sense deixar de ser fàcilment identificables. La llum i el so procedents de quioscs, pantalles i altaveus s'hauran de circumscriure a l'àrea d'interpretació corresponent, de tal manera que no afectin negativament els voltants ni molestin els veïns d'espais circumdants.

Principi 6. Participació

La interpretació dels espais pertanyents al patrimoni cultural ha d'involucrar activament tots els grups i les comunitats implicats.

6.1. En el desenvolupament d'un programa d'interpretació d'un lloc amb patrimoni cultural s'hauran d'integrar els interessos i la col·laboració dels propietaris de terres, autoritats governamentals, gestors locals, estudiosos, majoristes de viatges, inversors privats i comunitats implicades.

6.2. La interpretació ha d'estar al servei d'una àmplia gamma d'objectius culturals i educatius. L'èxit d'un programa d'interpretació no s'ha de determinar únicament pel criteri de les xifres de visitants o dels ingressos.

6.3. S'hauran de respectar els drets de caràcter consuetudinari, les responsabilitats i els interessos tant de la comunitat local, com dels propietaris i altres comunitats implicades. Aquests grups han de contribuir i ser consultats durant el procés de planificació del programa interpretatiu i en el seu desenvolupament posterior. Es reconeix que les comunitats receptores o implicades poden preferir que un lloc estigui subjecte a la interpretació pública.

6.4. Les iniciatives d'interpretació hauran d'estar obertes a l'observació i participació pública. És tant un dret com una responsabilitat de tots donar a conèixer les nostres opinions i punts de vista.

6.5. Les activitats d'interpretació han de proporcionar beneficis econòmics, socials i culturals que afavoreixin equitativament la comunitat local en tots els seus àmbits, a través de l'educació, la formació i l'oferta d'oportunitats per al seu desenvolupament econòmic. Amb aquesta finalitat, es fomentarà la formació i la creació de llocs de treball dedicats a la interpretació del patrimoni entre els habitants de la localitat.

6.6. Tot programa d'interpretació s'haurà de considerar com un recurs pedagògic i en el seu disseny es tindrà en compte la possible integració en el programa d'estudis de les escoles, en la xarxa d'internet, en els mitjans de comunicació, en activitats especials i esdeveniments, i també la possibilitat de captar voluntaris per participar en programes i campanyes de temporada.

6.7. En el procés de planejament del programa d'interpretació s'haurà de considerar l'aspecte de la propietat legal i el dret d'ús d'imatges, textos i altres materials.

Principi 7. Investigació, educació i formació

La interpretació dels espais pertanyents al patrimoni cultural requereix una tasca contínua d'investigació, formació i avaluació.

7.1. Les tasques permanents d'investigació i consulta són primordials per avançar en l'entesa i l'apreciació del significat d'un lloc amb valor històric i cultural.

7.2. El programa d'interpretació i la seva infraestructura s'articularen de manera que permetin la possibilitat d'actualització i revisió periòdiques.

7.3. És necessari tenir programes d'avaluació i seguiment continus per apreciar la reacció dels visitants davant dels programes d'interpretació, i per valorar l'impacte material de la seva infraestructura i la seva activitat.

7.4. La interpretació, per mantenir-se efectiva, exigeix monitoratge i avaluació, i

suscita canvis basats en els resultats d'aquestes anàlisis. Els visitants i les comunitats receptores han de formar part del procés d'avaluació.

7.5. La formació de professionals qualificats en les diverses especialitats vinculades amb la interpretació del patrimoni, tals com conservació, disseny de continguts, gestió, tecnologia, guies i educació, constitueix un objectiu essencial. Igualment, els programes acadèmics bàsics de preservació del patrimoni hauran d'incloure en el seu temari una matèria dedicada a la interpretació.

7.6. S'hauran d'organitzar programes de formació i cursos *in situ* per a les comunitats receptores i implicades, així com per als professionals del patrimoni i la seva interpretació, en totes les escales, destinats a actualitzar els seus coneixements i informar-los sobre els avenços i les novetats en el camp esmentat.

7.7. La cooperació internacional és essencial per al desenvolupament i manteniment de les normes que cal seguir en els mètodes i les tecnologies aplicables a la interpretació del patrimoni. Amb aquest propòsit, s'han d'impulsar els intercanvis de personal professional, els seminaris i les conferències internacionals. Aquestes mesures possibilitaran compartir constantment informació, atenent a la diversitat de plantejaments i experiències sobre la interpretació del patrimoni en diferents regions i cultures.

Documentació gràfica



La Massana.
Andorra.

**Centre d'interpretació
Farga Rosell.**

Escenificació del funcionament
d'una forja reconstruïda.



Tagamanent.
Catalunya.

Ca l'Agustí.

Mitjans interpretatius:
recreació de l'entorn original,
amb aromes atmosfèrics
inclosos.



Poble Nou del Delta.
Catalunya.

**Casa de Fusta. Ecomuseu del
delta de l'Ebre.**

Venda de productes associats;
aquí, aliments i begudes.



Cercs.
Catalunya.

**Museu de les Mines.
Marxandatge.**



Klädesholmen.
Suècia.

Museu de l'arengada de Klädesholmen.
Els guies són una peça clau per a l'èxit d'un centre d'interpretació del patrimoni.

Mölndal.
Suècia.

Castell de Gunnebo.
Un bon sistema de senyalització és molt important, tant a les àrees a l'aire lliure com en les exposicions organitzades dintre d'edificis.

Tjörn.
Suècia.

Centre d'interpretació del patrimoni de Sundsby.
Les representacions teatrals («història viva») poden donar vida al patrimoni.



Mölndal.
Suècia.

Territori-Museu de Mölndal.

La implicació dels agents interessats és fonamental per a l'èxit d'una política de patrimoni. Cortines antigues brodades a les finestres d'una casa privada, a la ruta patrimonial de Mölndal.

Mölndal.
Suècia.

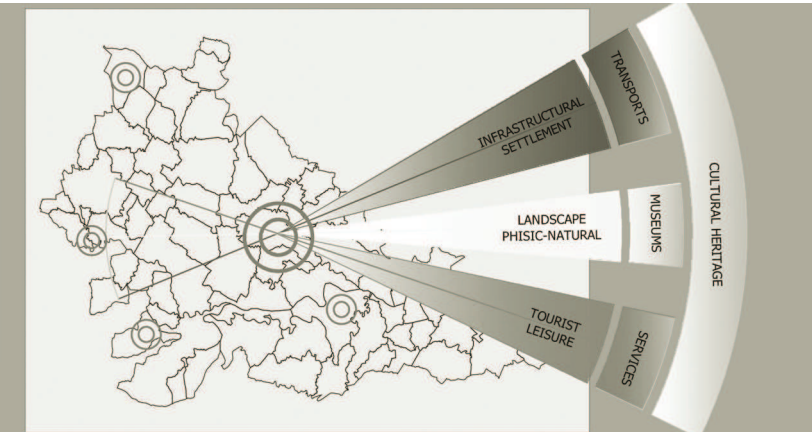
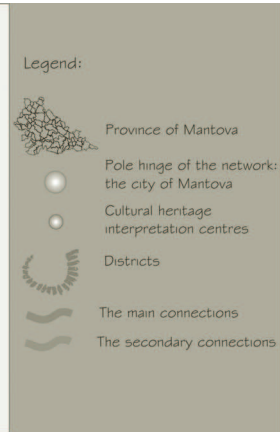
Museu de Mölndal.

Les noves tècniques de realitat virtual tridimensional ajuden els visitants a viatjar en el temps i resulten d'interès tant per a fins de difusió com d'investigació.

Mölndal.
Suècia.

Territori-Museu de Mölndal.

Els nous dispositius Palm i Pocket PC poden oferir gran quantitat d'informació visual, acústica i textual en els itineraris autoguiats.



**Mântua.
Itàlia.**

El disseny d'una xarxa d'interpretació del patrimoni ha de començar amb una anàlisi regional.

**Mântua.
Itàlia.**

És important definir les connexions físiques entre els diferents centres d'una xarxa d'interpretació del patrimoni.

**Mântua.
Itàlia.**

Una xarxa d'interpretació del patrimoni ha d'unir patrimoni cultural, transport, paisatges, serveis turístics i d'oci, museus i centres patrimonials.

© del text: **Copyleft (cL) 2005 Equip HICIRA**

S'autoritza la còpia, distribució i/o modificació d'aquest document en els termes del GNU Free Documentation License, Versió 1.2, que permet copiar, distribuir i comunicar públicament l'obra amb les condicions següents:

- Reconeixement. Cal reconèixer i citar explícitament els crèdits i la procedència de l'obra.
- No comercial. No es permet la utilització d'aquesta obra o altres de derivades amb fins comercials.
- Obres derivades. Es permet distribuir obres derivades sota una llicència idèntica a la que regeix per a aquesta obra.
- Per a qualsevol ús diferent dels especificats, cal l'autorització expressa dels coordinadors de l'obra.

© de l'edició: **Diputació de Barcelona**

Setembre del 2005

Disseny gràfic i composició: **Arte•facto**

Traducció: **Joan Carles Matamala, Jordi Juan Tresserras i Núria Ferré Salaet**

Producció: **Institut d'Edicions de la Diputació de Barcelona**