

# Marc legislatiu i de gestió

Josep Ballart Hernández  
Laura Solanilla Demestre

PID\_00154494



Universitat Oberta  
de Catalunya

[www.uoc.edu](http://www.uoc.edu)



# Índex

<b>Introducció</b> .....	5
<b>Objectius</b> .....	6
<b>1. Els plans institucional i organitzatiu</b> .....	7
1.1. El marc legal de la gestió patrimonial .....	7
1.1.1. Àmbit internacional .....	8
1.1.2. Àmbit estatal .....	11
1.1.3. Àmbit autonòmic .....	14
1.1.4. Àmbit local .....	15
1.2. Les organitzacions gestores .....	16
1.2.1. Organitzacions governamentals internacionals .....	17
1.2.2. Organitzacions governamentals supraestatals .....	18
1.2.3. Organitzacions governamentals de l'Estat i els seus organismes .....	18
1.2.4. Organitzacions governamentals autonòmiques .....	19
1.2.5. Organitzacions governamentals locals .....	20
1.3. Aspectes professionals i deontològics de la gestió patrimonial ...	20
1.3.1. La professió .....	20
1.3.2. El codi ètic de la professió patrimonial .....	22
<b>2. Estructures i mètodes de gestió de les organitzacions patrimonials</b> .....	26
2.1. Estructures de les organitzacions i models d'organització .....	26
2.1.1. Estructures de les organitzacions .....	26
2.1.2. Les funcions del director i les del patronat .....	29
2.1.3. Models d'organització .....	30
2.2. Estratègies de planificació i polítiques d'actuació .....	34
2.2.1. Planificar .....	35
2.2.2. Formular polítiques .....	37
2.2.3. Liderar conductes i orientar les relacions externes .....	39
2.3. Recursos humans .....	40
2.4. Recursos financers .....	43
2.4.1. Ingressos propis .....	43
2.4.2. Ajuts .....	46
<b>3. Tipologia de museus</b> .....	49
3.1. Segons la seva propietat i model de gestió .....	49
3.2. Segons les seves col·leccions .....	50
3.3. Segons el seu abast territorial .....	51
3.3.1. Museus nacionals .....	51

3.3.2. Museus d'interès nacional .....	52
3.3.3. Museus locals .....	52
3.3.4. Museus monogràfics .....	53
3.3.5. Ecomuseus .....	53
<b>Resum</b> .....	54
<b>Activitats</b> .....	55
<b>Exercicis d'autoavaluació</b> .....	55
<b>Solucionari</b> .....	56
<b>Glossari</b> .....	57
<b>Bibliografia</b> .....	58



## Introducció

En aquest mòdul estudiarem les **estructures** que fan possible la **gestió patrimonial** en el nostre temps. En primer lloc, és obligat examinar des de diferents punts de vista l'estructura legal que condiciona la gestió patrimonial, com també el marc institucional que l'empara, format per les diverses organitzacions que intervenen tant en la seva conservació com en l'administració, tant en l'àmbit local com en el del marc de les estructures estatals i en l'esfera internacional. És aconsellable també portar a la palestra algunes qüestions de caràcter professional que han d'interessar els futurs conservadors i gestors, particularment els codis de deontologia professional.

En segon lloc, el text del mòdul se centra en les estructures internes de les **organitzacions** que treballen en la preservació i l'ús del patrimoni, i fa referència expressa a aspectes clau del seu funcionament. En aquest apartat ocuparà un espai important l'estudi dels mètodes que empren les organitzacions per a dur a terme un treball eficaç i responsable, particularment pel que fa a la planificació i l'assumpció de polítiques específiques. També analitzarem els recursos humans i financers que aquestes organitzacions solen necessitar per a dur a terme la seva tasca, en funció de les seves dimensions, la comesa i els objectius que es marquen.

## Objectius

En aquest mòdul es pretén:

- 1.** Fer que els estudiants adquireixi prou familiaritat amb una sèrie de conceptes, estructures i mètodes de treball de les organitzacions patrimonials per saber donar compte de quina funció i quina utilitat tenen.
- 2.** Ajudar-vos a entendre el context legal que regeix la gestió del patrimoni.
- 3.** Explicar-vos els diferents àmbits del marc institucional en què s'emmarca la gestió del patrimoni arreu del món.
- 4.** Donar a conèixer les qüestions importants entorn de la naturalesa de les estructures gestores i el seu funcionament pel que fa al patrimoni.
- 5.** Aportar referències concretes a les pràctiques habituals de gestió que empren les organitzacions.
- 6.** Informar sobre el tipus de recursos humans i financers que les organitzacions necessiten i persegueixen.

## 1. Els plans institucional i organitzatiu

En aquest apartat estudiarem el marc legal i institucional bàsic de la gestió del patrimoni i inclourem algunes consideracions sobre la professió de museòleg o de gestor del patrimoni.

### 1.1. El marc legal de la gestió patrimonial

Fins a cert punt l'ordenament jurídic que emmarca la gestió patrimonial serveix per a mesurar globalment el **grau de consciència d'una societat** envers el seu patrimoni, en els dos sentits, positiu i negatiu. És a dir, en una societat ideal no hi farien falta lleis proteccionistes, perquè seria prou conscient del que té i actuaria en conseqüència; ara bé, com que aquesta societat no existeix, l'existència de normes legals s'ha d'interpretar com una prova que hi ha una base social prou àmplia per donar suport i, si cal, fer obligatòria la intervenció d'un **garant col·lectiu**: l'Estat.

Històricament podem conjecturar que hi ha un augment global de la valoració dels testimonis materials i immaterials de civilització amb relació a l'augment del ritme i la freqüència en què van apareixent normes conservacionistes. Malgrat les referències esporàdiques que hi va haver durant l'antiguitat i l'edat mitjana, no és possible parlar en propietat de protecció legal del patrimoni cultural col·lectiu fins al període històric que va de la Il·lustració a la Revolució Francesa.

Algunes de les principals **iniciatives legals** primerenques que es produeixen a Europa són remarcables. Concretament cal insistir que la *Novísima Recopilación* de Carles IV, publicada el 1803, recull una important disposició reial del 1802 que explicita què són monuments, pel sistema d'enumerar-ne les categories, i explica què cal fer per conservar-los. Lògicament aquesta primera definició legal a Espanya, que no per simple deixa de tenir una importància extraordinària, queda molt lluny del concepte actual de **bé d'interès cultural** que omple la literatura jurídica del nostre temps.

Avui dia es constata un increment de l'atenció dels juristes envers el patrimoni, que s'ha fet palès especialment en la darrera dècada, quan ha anat prenent forma allò que ara com ara ja es considera una nova branca del dret administratiu: el dret del patrimoni històric o dels béns culturals.

#### Lectura complementària

Pel que fa al règim jurídic del patrimoni a Espanya és interessant:

**J. M. Alegre** (1994). *Evolución y régimen jurídico del Patrimonio Histórico*. Madrid: Ministerio de Cultura.

Per apropar-nos correctament a la realitat actual de la protecció legal del patrimoni n'hem de tenir una visió prou ampla, que inclogui el panorama internacional, i no oblidar que l'estructura de tot ordenament jurídic és de caràcter piramidal. Així, per facilitar la comprensió s'ha optat per diferenciar clarament els àmbits internacional, estatal, autonòmic i local.

### 1.1.1. Àmbit internacional

Què tenen en comú béns com els temples de Mandalay i Pagan, la Patum de Berga, o les coves d'Altamira? Són nombrosos els documents de caràcter jurídic que circulen avui dia entre els diferents estats amb la intenció de contribuir a la defensa del que es conceptua com a **patrimoni cultural universal**.

El raonament que va guiar la necessitat d'emprendre accions legals conjuntes en l'àmbit internacional es pot resumir així: hi ha béns que tenen un caràcter especial perquè estan investits d'un valor superior, universal, intemporal, que cal protegir entre tots els estats com a herència comuna de la humanitat.



Les coves d'Altamira

Però la protecció legal en l'àmbit internacional té els seus procediments i els seus constrenyiments. Com que només els Estats són sobirans, cal distingir entre els documents proteccionistes que són jurídicament vinculants per als Estats signataris i els que no ho són. D'aquí que hi hagi dos tipus de **documents proteccionistes**:

#### **Sensibilització envers el patrimoni cultural**

Des de la fi de la Segona Guerra Mundial, vistes les conseqüències de l'esdeveniment, es va incrementar la sensibilitat dels estats envers la necessitat de fer esforços col·lectius per protegir amb vista al futur el patrimoni històric dels pobles, cosa que no s'havia fet fins aleshores.

a) Les **convencions**, jurídicament vinculants, que afecten el domini de les relacions internacionals, és a dir, de les relacions dels estats entre si, i són assumides de forma obligatòria mitjançant la ratificació per part dels estats signataris, de manera que passaran a formar part de la legislació mateixa.

b) Les **recomanacions**, que no són vinculants jurídicament, tenen un caràcter orientatiu, i poden ésser aplicades o no per la pròpia legislació de cada un dels estats.



Portal de la UNESCO sobre cultura. Recull totes les convencions i recomanacions

Els principals emissors internacionals de documents jurídics proteccionistes que ens afecten més directament són: la UNESCO, el Consell d'Europa i la Unió Europea.

1) La UNESCO, des de la seva creació el 1946, ha publicat una quinzena de convencions i recomanacions sobre la matèria. Destaquen les següents:

- a) Convenció Universal sobre drets d'autor (1952, 1971).
- b) Protecció del patrimoni cultural en cas de conflicte armat (1954).
- c) Prohibir i impedir la importació, l'exportació i la transferència de propietat il·lícites de béns culturals (1970).
- d) Protecció del patrimoni mundial cultural i natural (1972).
- e) Protecció del patrimoni cultural subaquàtic (2001).
- f) Salvaguarda del patrimoni cultural immaterial (2003).
- g) Protecció i promoció de la diversitat de les expressions culturals (2005).

Cal fer notar que aquestes normes només afecten en un sentit o altre els estats implicats, com a subjectes de dret, i que en queden al marge les persones físiques i jurídiques.

A fi de pal·liar aquesta situació, ja que generalment són els particulars els implicats en situacions irregulars, un altre organisme, l'UNIDROIT, elabora normatives específiques per a incorporar al dret privat.

Cal afegir que els interessos polítics i econòmics dificulten la ratificació generalitzada per part dels Estats dels documents jurídics esmentats i en el millor dels casos la retarden, per la qual cosa la seva aplicació resulta encara més difícil.

2) El **Consell d'Europa** té com un dels seus objectius principals la promoció d'una consciència d'identitat cultural europea comuna entre els països que el formen. S'ha ocupat sobretot del patrimoni arquitectònic, i més recentment ha incorporat l'arqueologia als seus projectes.

Treballa sota la fórmula de recomanacions als Estats membres. Entre aquestes recomanacions destaquen:

a) la Carta Europea del patrimoni arquitectònic, adoptada en el Congrés sobre patrimoni arquitectònic europeu celebrat a Amsterdam el 1975;

b) la Convenció Europea del 1992 per a la protecció del patrimoni arqueològic.

Les seves resolucions són lentes i comporten un grau important de burocratisme, la qual cosa dificulta que a la pràctica els estats tinguin en compte, per mitjà de l'acció del govern i dels parlaments, els punts de vista emesos pel Consell.

3) La **Unió Europea**, ara com ara, ha tendit a relegar els temes culturals de la seva agenda.

De tota manera cal destacar entre les seves resolucions les següents:

a) Resolució sobre la conservació d'obres d'art i objectes d'interès cultural i històric del 1986;

b) Resolució sobre la conservació del patrimoni arquitectònic i arqueològic del 1988.

A partir del 1993, en desaparèixer les fronteres europees, s'han desenvolupat mesures per a excloure del mercat únic determinats béns culturals mereixedors de protecció especial.

#### UNIDROIT

Conveni internacional signat el 1995 sobre la recuperació de béns culturals en mans de particulars (antiquaris, col·leccionistes, etc.), impulsat per l'organització de dret privat UNIDROIT, que depèn de la UNESCO.

### 1.1.2. Àmbit estatal

La Constitució espanyola vigent, del 1978, dins el capítol dedicat als principis rectors de la política social i econòmica, en el seu article 46 obliga els poders públics a garantir la **conservació del patrimoni** històric, cultural i artístic del país, abstracció feta del règim jurídic i la titularitat, i a promoure'n l'enriquiment.

Fins a la transició política, a Espanya, curiosament, hi regia una llei de protecció del patrimoni històric de l'etapa republicana, publicada el 13 de maig del 1933. Aquest text legislatiu del 1933 va subsistir durant quasi mig segle, i va ser objecte durant aquest temps, ateses les transformacions tècniques i ideològiques del concepte de patrimoni que s'anaven produint, d'adaptacions i modificacions parcials per mitjà de decrets llei, ordres i resolucions (en nombre de fins a quaranta-quatre) a fi d'actualitzar-lo.

#### Decrets vells de protecció vigents

Cal recordar que l'any 1949 es protegiren per decret tots els castells i el 1963 un decret semblant ho va fer amb les creus de terme, les pedres heràldiques i similars. El 1971 s'obligà a utilitzar, sempre que fos possible, materials i tècniques tradicionals en la reparació i restauració de monuments.

La Llei estatal (16/1985) del **patrimoni històric espanyol** actualment vigent no va arribar fins l'any 1985.

Aquesta llei es va plantejar per a donar resposta actualitzada al mandat de la Constitució amb relació al patrimoni i amb la finalitat de regularitzar l'enrevessada situació que s'havia anat creant amb el pas del temps. Una de les notes sobresortints consisteix en la introducció del concepte de **bé cultural**, procedent de la doctrina italiana. Els monuments historicoartístics tradicionals i les obres d'art passen a denominar-se **béns culturals**.

Gianinni, un dels membres de la **Comissió Franceschini**, va definir bé cultural, d'una manera oberta i general, com aquell bé que és **testimoni material de valors de civilització**.

Sobre la base d'aquests valors poden aleshores coexistir i sobreposar-se les **titularitats pública i privada** d'un objecte sense minva del dret que assisteix un propietari i en favor d'una idea superior de patrimoni col·lectiu del qual puguin gaudir tots els ciutadans.



Creu de terme de Claravalls

#### Lectura recomanada

Un text que comenta una part de les bases legals del patrimoni a Espanya és aquest:  
**M. A. Querol; B. Martínez** (1996). *La gestión del patrimonio arqueológico en España*. Madrid: Alianza Universidad.

#### La comissió Franceschini

La construcció dogmàtica de la noció de bé cultural es deu als treballs de la Comissió Franceschini, dedicada a la revisió, a Itàlia, en els anys setanta, de la legislació en matèria cultural.

L'èmfasi recau en la **fruïció del bé cultural**. D'aquesta manera és possible construir una noció jurídica de bé cultural prescindint de la titularitat del bé i subrogant-ne la tutela als poders públics. Aquesta teoria ha inspirat la legislació recent espanyola, tot i certes crítiques.

Malgrat els **trets identificadors** dels diferents tipus de patrimoni que la ciència assenyala, l'única gran divisió que fa la llei és la que distingeix entre béns **mobles** i béns **immobles**. Aquesta simplificació i el caràcter general de la noció de patrimoni històric, assimilable a la de bé cultural, facilita la fixació de nivells de protecció.

El nivell màxim de protecció es destina al patrimoni considerat més rellevant, i es concentra en els **béns declarats d'interès cultural (BIC)**, béns que han de ser inscrits en un registre específic.

Podem sintetitzar les **regulacions** que afecten els BIC de la manera següent:

- Els BIC immobles són inseparables del seu entorn. No se'n pot procedir al desplaçament o a la remoció si no és en els casos previstos per la llei.
- Les obres o remocions de terreny que afectin els BIC immobles, i també al seu entorn, necessiten l'autorització expressa dels organismes competents.
- Els propietaris tenen l'obligació ineludible de vetllar per la seva correcta preservació. En cas necessari les Administracions competents hauran d'ocupar el lloc dels propietaris en el compliment d'aquesta obligació.
- Per a ser objecte de comerç necessiten autorització i requisits especials.
- Són objecte preferent de subvencions destinades a la seva protecció i conservació, com també de tractament especial amb relació a les exempcions fiscals.

Les declaracions de BIC poden fer-se per ministeri de llei o per Reial Decret de forma individualitzada. La primera opció té un caràcter excepcional i permet la declaració conjunta d'un seguit de béns sobre la base d'una característica comuna.

La pràctica d'aquest tipus de declaracions per **ministeri de llei** comporta en ocasions problemes d'ordre jurídic i administratiu. La indefinició conceptual, sobre què és un castell o què no ho és, posem per cas, deixa la porta oberta a interpretacions contradictòries que compliquen el procediment obert i el tràmit administratiu, per la qual cosa és una opció poc utilitzada.

### Trets patrimonials

Els trets que identifiquen els diversos tipus de patrimoni ens proporcionen la història de l'art, l'arqueologia, l'etnologia, la història de la ciència i la tècnica, etc.



Palau Moja, Barcelona



Castell de Mur



### **Declaració per ministeri de llei**

Aquest tipus de declaració representa que de manera automàtica són BIC, objectes patrimonials tradicionalment reconeguts com a tals. En són exemples els béns en possessió dels museus de titularitat estatal, les coves, abrics i llocs amb manifestacions d'art rupestre, i els castells.

El concepte d'**entorn**, que no és nou, no ha estat tradicionalment respectat. Per això, de la Llei 16/1985 en destaca l'obligatorietat de preservar els entorns dels béns immobles declarats BIC. Cal remarcar també que tots els béns del patrimoni històric espanyol amb més de 100 anys requereixen permís per a ser exportats i que els béns trobats en jaciments arqueològics no poden ser mai de propietat privada, ja que tenen la consideració de domini públic.

Pel que fa al foment, les mesures que es preveuen poden considerar-se insuficients des d'un punt de vista conservacionista. No obstant això, interessa posar èmfasi en la institucionalització d'allò que s'ha anomenat **u per cent cultural**.

### **L'u per cent cultural**

Tota obra pública, amb algunes excepcions, amb pressupost superior als cent milions de pessetes [uns 601.012 euros], ha d'incloure una partida equivalent, almenys, a l'u per cent dels fons que siguin d'aportació pública per a reservar-los per al finançament d'activitats relacionades amb el patrimoni.

En el cas d'incompliment de la normativa, les mesures sancionadores que la Llei 16/1985 preveu tenen caràcter administratiu; per tant, es resolen amb la tramitació prèvia d'un expedient sancionador, amb multes o bé arxivant les actuacions.

D'acord amb el que disposa l'article 46 de la Constitució:

"la ley penal sancionará los atentados contra el patrimonio..."

s'han hagut de tipificar finalment en el Codi Penal, reformat el 1995, els delictes contra el patrimoni històric. Les penes poden arribar fins a tres anys de presó. S'hi fa una referència especial a les autoritats i als funcionaris públics, legalment responsables del patrimoni històric, que incompleixin la norma.

És la primera vegada que el dret penal espanyol recull aquest tipus de delicte. La manca d'experiència, i per tant, de jurisprudència, en dificulta l'aplicació efectiva; la majoria dels casos que han arribat als tribunals en els darrers anys han estat sobreseguts.

### **Sobreseïment de causes**

La demarcació de Tarragona presenta dos casos recents de sobreseïment de causes portades davant dels tribunals per presumptes delictes contra el patrimoni: les restes romanes trobades en els terrenys on es va construir l'hipermercat Eroski de Tarragona i el jaciment ibèric de les Guàrdies, situat a prop del Vendrell, afectat de ple pel traçat de l'autopista anomenada Pau Casals. En ambdós casos les obres s'han portat a terme sense que els querellants les hagin pogudes aturar.

### 1.1.3. Àmbit autonòmic

Per a abordar l'àmbit autonòmic cal saber per començar què significa el concepte de transferències competencials de l'Estat a les autonomies.

Com a Estat descentralitzat, l'Estat espanyol ha transferit a les autonomies totalment o parcialment, depèn dels casos, la **gestió en matèria cultural**, però es continua reservant, com li correspon, la titularitat dels béns o les institucions transferits.

Una vegada transferides les competències previstes, les diferents autonomies poden començar a legislar sobre la matèria que els correspon.

En el cas concret de Catalunya, es va promulgar la Llei del Parlament de Catalunya 9/1993 sobre el **patrimoni cultural català**. Atenent-se al context jurisdiccional que li és propi, la llei catalana s'adapta als paràmetres traçats per la llei estatal.

S'introdueixen en la llei catalana algunes novetats que afecten el camp de la gestió, fruit de l'experiència en l'aplicació de la llei espanyola 16/1985 i de les aportacions de diferents normatives autonòmiques i internacionals que han anat apareixent en el lapse de temps entre l'una i l'altra.

La Llei del patrimoni cultural català (1993) representa el marc necessari dins el qual s'han de situar les diferents lleis sectorials que van fixant l'ordenació de cada sector cultural específic.

#### Lleis

La Llei d'arxius, la Llei de museus, la Llei del sistema bibliotecari de Catalunya, i la Llei de foment i protecció de la cultura popular i tradicional, tenen com a marc referencial la Llei del patrimoni cultural català.

Un dels trets destacables d'aquesta llei és el major protagonisme que s'atribueix als ens locals. En aquest sentit es crea una nova categoria de protecció, els **béns d'interès local**, que gestionen els propis municipis, i la figura de l'**arqueòleg municipal**.

#### Consultes recomanades

Podeu consultar en línia les normatives següents:

- Departament de Cultura i Mitjans de Comunicació, Generalitat de Catalunya: lleis de patrimoni cultural.
- Generalitat de Catalunya: Pla de museus.
- Sistema de museus de Catalunya.
- **M. Vila Recio** (2006). "Estat actual i crítica de la legislació i figures de protecció del patrimoni cultural dins del marc estatal". *Revista Bibliogràfica de Geografia y Ciencias Sociales* (vol. XI, núm. 689, 25 de novembre del 2006). Barcelona: Universitat de Barcelona. Disponible en web: <http://www.ub.es/geocrit/b3w-689.htm>.

Tot i el temps transcorregut des de la seva publicació, la Llei 9/1993 no ha estat desenvolupada encara reglamentàriament, cosa que implica que moltes de les seves disposicions no es puguin portar a la pràctica per falta de reglament específic.

Estrictament la llei no entrarà plenament en vigor fins que no se'n publiqui el reglament; mentrestant, continuen vigents les normatives anteriors que regulen la matèria en tot allò que no s'oposi al que preveu aquesta llei.

#### 1.1.4. Àmbit local

Els ajuntaments constitueixen l'autoritat més propera al patrimoni cultural del país. Tot i que tradicionalment les autoritats locals han gaudit de competències sobre aquest patrimoni, aquestes sempre han estat infraconsiderades.

A la pràctica, la gestió del patrimoni vista des de l'òptica municipal no més s'ha reflectit en l'aplicació de la **legislació urbanística**.

L'actual **Llei del sòl** atorga als ajuntaments àmplies facultats en l'ordenació del territori; entre totes elles cal destacar la d'elaborar **Plans Especials**.

Ha existit històricament un cert recel respecte al paper dels ajuntaments, petits o grans, pel que fa a la protecció dels béns culturals, bé per considerar que tendeixen a ser negligents en les seves obligacions en matèria cultural, bé per mor d'una prevalença dels interessos localistes. La Llei estatal 16/1985 obliga els ajuntaments a l'adopció de les mesures oportunes per a evitar que es malmeti o es destrueixi el patrimoni, en cooperació en aquesta empresa amb els organismes superiors competents.

Com hem dit abans, la Llei catalana 9/1993 fa un pas més enllà en aquesta direcció amb la introducció de la figura del **bé d'interès local**. Amb aquesta nova categoria es pretén dotar de més rigor i garanties els processos de catalogació i descatalogació en l'àmbit local.

#### **Béns culturals d'interès local**

En l'àmbit local, quan es redacten els plans especials, d'acord amb la Llei del sòl, s'hi adjunta la llista de béns culturals de cada municipi que, aprovada per Cultura o sobre la base de la Llei del patrimoni cultural, tenen la categoria de béns culturals d'interès local (BCIL).

#### **Els plans especials**

Els plans especials constitueixen l'instrument per mitjà del qual es poden inscriure, catalogar i protegir els béns culturals.



Palau de la Virreina, Barcelona

Cal concloure dient que les perspectives de gestió del patrimoni a Catalunya van orientades legislativament a donar protagonisme als poders locals. Per la seva banda, la Generalitat es reserva els plans directors i l'alta política cultural, com també la intervenció damunt dels monuments que es conceptuen com a nacionalment més significatius.

## 1.2. Les organitzacions gestores

Les organitzacions que intervenen en la gestió del patrimoni formen una estructura complexa. Ens referirem primer al marc general de dimensions globals en el qual treballen les organitzacions i els organismes que en depenen, i tot seguit inclourem algunes especificacions sobre les organitzacions concretes i la funció que duen a terme. Per a abordar el marc general d'una manera didàctica farem servir un quadre sobre organitzacions gestores.

El marc general s'estructura en diferents nivells que van del nivell **internacional** al nivell **local**, passant per un nivell **intermedi** que varia segons els països en funció de la política administrativa de cada estat. És en el nivell intermedi i en el nivell local on adaptarem el quadre a la realitat del nostre entorn.

Així doncs, les distintes organitzacions concretes, públiques i privades (no s'hi inclouen totes, lògicament) s'ordenen sota quatre grans conceptes vàlids mundialment:

- a) organitzacions governamentals i intergovernamentals;
- b) organismes governamentals;
- c) organitzacions professionals;
- d) organitzacions privades.



Vista exterior de l'edifici de la UNESCO de París

El quadre que en resulta és, finalment, aquest:

Nivells	Organitzacions governamentals	Organismes governamentals	Organitzacions professionals	Organitzacions privades
Internacional	UNESCO	ICCROM	ICOM ICOMOS ICAHM IIC	ICOM Foundation Amics de Museus
Supraestatal	Consell d'Europa Unió Europea			Europa Nostra
Estat	Govern Central	Ministerio de Educación y Cultura: Direcciones Generales y Institutos de la Administración, per exemple, l'ICRBC	ICOM ANABAD	Amigos de Museos Hispania Nostra Fundacions Església

Nivells	Organitzacions governamentals	Organismes governamentals	Organitzacions professionals	Organitzacions privades
Autonòmic	Generalitat de Catalunya	Departament de Cultura: Direcció General de Patrimoni Cultural Departament de Política Territorial Departament de Medi Ambient	Associacions Professionals	Amics de Museus Fundacions Església
Local	Diputacions Consells Comarcals Ajuntaments	Àrea de Cultura Àrea de Medi Ambient		Particulars Associacions Empreses

Analitzarem amb deteniment les **organitzacions governamentals**, que poden ser de quatre tipus diferents:

- organitzacions governamentals internacionals;
- organitzacions governamentals supraestats;
- organitzacions governamentals estatals;
- organitzacions governamentals locals.

### 1.2.1. Organitzacions governamentals internacionals

Entre aquestes organitzacions cal destacar la UNESCO, que depèn de l'ONU. Té un secretariat amb seu a París del qual depèn la Divisió del Patrimoni Cultural, l'organisme encarregat de les activitats que realitza la UNESCO amb relació a museus, monuments i llocs històrics.

Ha dut a terme **campanyes internacionals** de salvament de grans monuments, publica en diversos idiomes la revista *Museo* i monografies sobre patrimoni cultural, entre d'altres activitats. El 1972 adoptà la Convenció per a la protecció del llegat natural i cultural mundial, més coneguda com a **Convenció pel Patrimoni de la Humanitat**.

#### Campanyes internacionals

Una de les campanyes de la UNESCO per salvar monuments ha estat desenvolupada a l'illa de Gorée, al Senegal, amb la salvació de testimonis materials del tràfic d'esclaus.

Gràcies a la **Convenció pel Patrimoni de la Humanitat** es va poder elaborar una llista de llocs i de monuments especialment designats patrimoni de la humanitat, dels quals n'hi ha diversos en sòl espanyol i català. Aquesta llista cada any s'enriqueix.

Entre les organitzacions professionals, que proporcionen el necessari coneixement expert a la UNESCO per a les seves activitats i iniciatives, cal destacar les següents:

- ICOM: Consell Internacional de Museus.
- ICOMOS: Consell Internacional de Monuments i Llocs.

### 1.2.2. Organitzacions governamentals supraestatals

Entre aquestes organitzacions cal destacar-ne el **Consell d'Europa** i la **Unió Europea**.

El **Consell d'Europa**, amb seu a Estrasburg, es va fundar el 1949 amb la missió de treballar en favor de la unitat d'Europa. En el camp cultural promou la identitat europea comuna dels països que el formen.

L'acció cultural i educativa del Consell d'Europa es porta a terme mitjançant el Consell per a la Cooperació Cultural. Des del 1989 promou activitats pedagògiques al voltant del patrimoni europeu.

#### Promoció del patrimoni

El premi de Museu Europeu de l'Any, patrocinat pel Consell d'Europa, ha assolit un gran prestigi.

La **Unió Europea**, fundada l'any 1958 pel Tractat de Roma, té actualment la seu a Brussel·les. L'acció cultural no s'inicia fins l'any 1974, quan el Parlament europeu emet una Resolució sobre la defensa del patrimoni cultural europeu.

L'organisme encarregat dels temes relacionats amb el patrimoni, sobretot pel que fa a la promoció i al finançament, és la Direcció General de Ciència, Recerca i Desenvolupament.



Landesmuseum de Mannheim, declarat Museu Europeu de l'any 1992

Per mitjà del fons FEDER s'han finançat alguns projectes museístics i de recuperació de l'entorn arquitectònic importants, que s'estimà que tenien possibilitats de contribuir al desenvolupament econòmic del territori d'on provenien.

#### FEDER

És el Fons Europeu de Desenvolupament Regional, per a l'aplicació de fons estructurals en diverses regions europees, a l'àmbit de la ciència, la tecnologia, les ciències humanes i socials, el món de l'empresa, etc. Un exemple de finançament del FEDER és l'Ironbridge Gorge Museum.

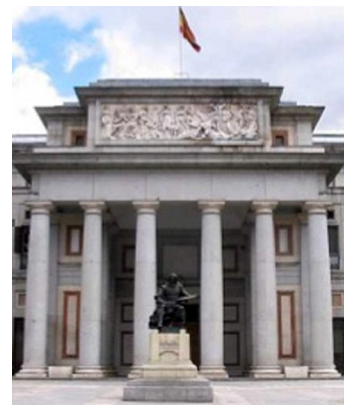
### 1.2.3. Organitzacions governamentals de l'Estat i els seus organismes

La Llei 16/1985 i les reformes successives de l'Administració estableixen els organismes nous i les competències de l'Administració central amb relació al patrimoni.

La llei esmentada, en concret, crea dos tipus d'òrgans col·legiats:

- a) El Consell del Patrimoni Històric Espanyol, la funció del qual és la coordinació de l'Administració central amb les comunitats autònomes;
- b) Els següents òrgans consultius de caràcter tècnic:

- la Junta de Valoració, Qualificació i Exportació de Béns del Patrimoni Històric Espanyol;
- la Junta Superior de Monuments i Conjunts Històrics;
- la Junta Superior d'Arxius; la Junta Superior de Biblioteques;
- la Junta Superior d'Art Rupestre;
- la Junta Superior de Museus;
- la Junta Superior d'Excavacions i Exploracions Arqueològiques;
- la Junta Superior d'Etnologia;
- els òrgans consultius que estableixin les comunitats autònomes.



Museo del Prado, gestionat per la Junta Superior de Museos

Els organismes gestors de l'Administració central més directament relacionats amb el patrimoni són:

- Les direccions generals corresponents que depenen de la Secretaria d'Estat de Cultura del Ministeri d'Educació i Cultura;
- L'Institut de Conservació i Restauració de Béns Culturals.

#### **1.2.4. Organitzacions governamentals autonòmiques**

L'Estatut de Catalunya regula el poder de l'administració autonòmica catalana, representada per la Generalitat de Catalunya.

##### **La Junta de Museus de Catalunya**

Representa la voluntat de les diverses institucions que participen en la gestió dels museus de Catalunya per a actuar coordinadament.

La componen la Comissió Executiva i el Ple. La Comissió Executiva està formada per onze tècnics de reconegut prestigi en qualsevol de les disciplines relacionades amb els museus.

El Ple, el presideix el president de la Generalitat. En són vicepresidents l'alcalde de Barcelona, el conseller de Cultura i un representant elegit pel Parlament. Els vocals són els onze membres de la Comissió Executiva, sis representants de les entitats locals, un representant de l'Institut d'Estudis Catalans, un representant de cada museu nacional i un representant de l'Església catòlica designat per la Conferència Episcopal Tarraconense.

La Generalitat de Catalunya, que té competències exclusives en cultura, com a organisme gestor més rellevant pel que fa al patrimoni disposa de la Direcció General del Patrimoni Cultural del Departament de Cultura.

D'altres departaments, com el de Medi Ambient i el de Política Territorial i Obres Públiques, també tenen competències en temes patrimonials en un sentit ampli. La Llei 9/1993 crea el **Consell Assessor del Patrimoni Cultural Català** com a òrgan consultiu de les administracions públiques en matèria de patrimoni.

### 1.2.5. Organitzacions governamentals locals

Les diputacions, antany fortes en temes de patrimoni, avui han quedat molt buides de contingut en aquest domini. Els òrgans i les atribucions que hi subsisteixen s'han adaptat a les funcions d'assessorament i suport de les municipalitats, que és una de les funcions principals que realitzen actualment les diputacions.

Els **consells comarcals** tenen molt poques atribucions i tampoc no disposen de diners. Els **ajuntaments**, en canvi, assumeixen un paper renovat, que en el cas de Catalunya la Llei 9/1993 ha reforçat. El problema principal dels ajuntaments és la manca de recursos tècnics i financers per a dur a terme de manera competent la labor que tenen encomanada de protecció i de promoció del patrimoni local.

#### Municipis de menys de 5.000 habitants

Els consells comarcals poden declarar o supleixen la tasca de declaració de BIL o de BCIL d'un element concret en els municipis de menys de 5.000 habitants. Si en tenen més, són els **ajuntaments** mateixos els que ho fan.

## 1.3. Aspectes professionals i deontològics de la gestió patrimonial

Abordem ara el tema de la professió museològica o patrimonial i les qüestions ètiques que la pràctica professional suscita.

### 1.3.1. La professió

Existeix una professió dedicada al patrimoni? La *Gran Enciclopèdia Catalana* defineix *professió* com:

"Una activitat permanent, que requereix un títol i que serveix com un mitjà de vida i que, a més, determina l'ingrés en un grup professional determinat. Les atribucions i els deures que deriven de l'exercici d'una professió estan definits legalment; els col·legis professionals i altres corporacions professionals vetllen pel compliment d'aquests deures i per la defensa dels interessos dels seus membres [...]".

*Gran Enciclopèdia Catalana*

La professió museística o de **gestor del patrimoni** no reuneix, ara com ara, totes les condicions que apunta la definició de professió que acabem de llegir, que és una definició molt tancada. No té col·legi propi, ni existeix com a títol reconegut; no és, en termes generals, reconeguda oficialment. Es podrien considerar altres definicions de professió més adaptades al dinamisme social i econòmic del món actual.



De fet, el que és evident és que es tracta d'una **activitat professional** nova, mancada a molts llocs de prou estructuració i reconeixement social. No té la tradició, el prestigi, la solidesa, el nombre de practicants ni la capacitat d'influència de professions tan reconegudes com la d'advocat o la de metge. És, arreu del món, una professió en camí de constituir-se com a tal.

Davant de la fluïdesa i les dinàmiques canviants característiques del panorama professional dels nostres dies, és bo de repassar els aspectes principals que presenta, de fet, qualsevol professió digna d'aquest nom. En qualsevol professió s'hi troba sempre:

- una condició o un rang refrendats per títols professionals;
- l'exigència d'unes capacitats, unes habilitats i uns coneixements experts;
- una orientació al servei públic;
- el control de les activitats practicades, sigui per llei o per uns estatuts autoimposats pel grup corporatiu;
- un codi deontològic o formes de control de la competència dels professionals;
- un sistema d'acreditació social, sigui pel corpus formatiu en què s'empara la professió, sigui per la pràctica i l'ètica professional desplegadas pel col·lectiu.

Veiem, doncs, que una de les característiques de la professió són els codis ètics o deontològics. Un codi ètic no és quelcom determinat per la llei.

La principal virtut del **codi ètic** és que és alguna cosa que el grup professional elabora voluntàriament per si mateix, per atényer uns objectius que s'autoimposa i per autoprotegir-se.

És una forma d'autocontrol que cerca la confiança del públic i de la gent de la professió mateixa. Generalment el codi ètic va més enllà de la mateixa llei, que existeix com a marc general de tota activitat.

Així, doncs, el reconeixement social de tota professió, reconeguda oficialment o no, passa per l'acceptació per part dels mateixos practicants d'uns determinats **nivells de competència** i d'unes **normes** de conducta en la realització de les tasques que els són pròpies.

#### La professió museística aquí

Només recentment han començat a aparèixer al nostre país signes d'un futur reconeixement, com quan l'Administració s'obliga a contractar arqueòlegs municipals i figures professionals d'aquest tipus, per mandat de la llei.

#### Enllaços recomanats

Per a més informació sobre els col·lectius de museòlegs a l'Estat espanyol, consulteu:

- Associació de Museòlegs d'Espanya.
- Associació Professional de Museòlegs d'Espanya.
- Associació de Museòlegs de Catalunya.

### 1.3.2. El codi ètic de la professió patrimonial

Un codi ètic és un conjunt de normes de conducta lliurement acceptades en el marc d'una activitat professional determinada. Aquesta curta definició de codi ètic fa referència tant a l'activitat professional com a la noció d'ètica en tant que norma de comportament.

#### Enllaços recomanats

Per a obtenir-ne més dades, us recomanem fer un cop d'ull als textos següents:

- Codi de deontologia de l'ICOM per als museus (2006): <http://icom.museum/codigo.html>.
- Llista de codis de deontologia adoptats per associacions de museus nacionals o per organitzacions que treballen en àrees relacionades amb els museus: [http://icom.museum/other-codes\\_eng.html](http://icom.museum/other-codes_eng.html).

Ètica és una orientació del comportament individual en societat seguint uns principis normatius –unes regles del joc– dels quals es deriven uns drets i uns deures. El comportament ètic se sosté sobre una reflexió permanent i dinàmica sobre el bé i el mal de les nostres accions, amb el benentès que no hi ha solucions màgiques ni universals per a molts problemes.

Les persones que, de manera professional o no, es relacionen amb institucions i organitzacions conservacionistes que tenen cura de museus, monuments, llocs històrics, i espais i reserves naturals, han de tenir molt clar que desenvolupen la seva activitat en uns llocs amb unes característiques molt especials, que els exigiran un alt compromís personal i un comportament ètic definit en uns codis acceptats individualment.

La història dels **codis deontològics** de museus té uns quants anys. El 1925 l'American Association of Museums (AAM), fundada el 1906, llançava el seu *Code of Ethics for Museum Workers*. El 1970 l'ICOM es veu obligat a adoptar una Ètica de les Adquisicions. El 1978 l'AAM revisa i actualitza el codi del 1925 amb el títol de *Museum Ethics*. Finalment el 1986 l'ICOM, en la seva XV Assemblea General de Buenos Aires, aprova el seu Codi de deontologia professional, que vol ser una referència mundial per a la professió. Avui dia molts grans museus d'arreu del món adopten codis d'ètica propis, que incorporen les convencions internacionals i les normes legals estatals i locals, i que tenen com a referència el Codi ètic de l'ICOM.

#### Els Estats Units

El primer document que feia referència a l'ètica va ser seguit per uns altres en anys successius als mateixos Estats Units. Tots plegats abordaven la problemàtica en l'àmbit sectorial dels museus disciplinaris.

El **Codi ètic de l'ICOM**, en el preàmbul, per definir què és un museu reproduïx la definició adoptada per l'ICOM en els seus estatuts. És aquesta:

"Museu és una institució permanent, sense ànim de lucre, al servei de la societat i del seu desenvolupament, oberta al públic, que investiga testimonis materials de l'ésser humà i el seu entorn, els adquireix, conserva, comunica i, en particular, els exposa amb finalitats d'estudi, educació i gaudi."

Font: *Codi ètic de l'ICOM*

L'ICOM admet, i així ho fa constar en el mateix codi, que responen a la definició de museu no solament aquestes institucions consagrades i clàssiques, sinó també les següents:

- a) les institucions de conservació i sales d'exposició que depenen de les biblioteques i arxius;
- b) els llocs i els monuments arqueològics, etnogràfics i naturals, i els paratges i els monuments històrics que tinguin la condició de museu per a les activitats d'adquisició, conservació i comunicació que duguin a terme;
- c) les institucions que presentin espècies vives, com ara els jardins botànics, els zoològics, els aquàriums, vivàriums, etc.;
- d) els parcs naturals;
- e) els centres de ciència i els planetàriums.

La **professió museística** és definida per l'ICOM com aquella professió constituïda pel conjunt dels membres del personal dels museus o de les institucions assimilades a museu, que hagin rebut una formació especialitzada de nivell tècnic o universitari, o que posseeixin una experiència pràctica equivalent i que respectin les regles fonamentals de l'ètica professional.

Els codis ètics generalment tenen dues parts. La primera fa referència a la deontologia de les institucions i la segona, a la conducta dels professionals. El **codi ètic de l'ICOM** repassa un per un, com altres codis de museus, els principals aspectes de la vida i les activitats d'un museu, subjectes a conductes èticament debatibles. Tot seguit en resumirem uns quants dels continguts principals.

#### 1) Sobre la **gestió de la institució**:

- a) És deure ètic de la institució –de la seva autoritat tutelar– mantenir i millorar, si és possible, les col·leccions i els serveis associats, per a transferir de la millor manera el registre material de la cultura a les generacions futures.

#### El Regne Unit

En aquest país la professió museística és forta i la mateixa associació de professionals de museus promulga directrius sobre la manera de conduir-se professionalment, tant pel que fa als empleats dels museus com als membres del consell i de la direcció.

b) Els béns confiats a una institució han de ser albergats, conservats, documentats i fets accessibles, al nivell professional comunament acceptat.

c) El museu té la responsabilitat d'utilitzar les col·leccions per a crear i difondre nous coneixements mitjançant la investigació, el treball educatiu, les exposicions i d'altres activitats.

d) El museu ha d'esforçar-se a garantir que les informacions donades en les presentacions i les exposicions siguin honestes i objectives, i no perpetuïn mites ni estereotips.

e) Les activitats comercials del museu han de seguir una política clara i definida, centrar-se en les col·leccions i els objectius educatius del museu i no comprometre la qualitat de les col·leccions.

## 2) Sobre les adquisicions:

a) La institució ha d'adoptar, i ha de fer-la pública, una definició escrita de la seva política d'adquisicions, que haurà de ser revisada cada cert temps.

b) Els objectes adquirits han d'estar d'acord amb els objectius i les activitats del museu i han d'anar sempre acompanyats d'una prova de la seva existència legal.

c) L'excavació i recollida de materials *in situ* per professionals d'un museu planteja problemes deontològics molt complexos i greus; una activitat d'aquest tenor ha de registrar-se per la legalitat més estricta i per la més alta de les responsabilitats.

d) Donatius, llegats i préstecs no poden ser acceptats si no estan d'acord amb la política d'adquisicions i amb el programa d'exposicions del museu. Les ofertes subjectes a condicions han de ser rebutjades si són contràries als interessos a llarg termini del públic i del museu.

## 3) Sobre la cessió de col·leccions:

a) Un museu ha de mantenir un posicionament clar en contra de la cessió d'exemplars de les seves col·leccions. Qualsevol forma de cessió—donació, venda, intercanvi, destrucció— exigeix un judici professional previ i no pot ser pas aprovada sense conèixer l'opinió de diferents experts i de juristes.

## 4) Sobre la conducta individual dels professionals:

### Atacs al patrimoni

El comerç il·lícit d'objectes encoratja la destrucció de jaciments i llocs històrics, viola les lleis dels estats i contradiu l'esperit del patrimoni nacional i internacional.

a) Ocupar un lloc de treball en un museu comporta assumir un deure públic que implica una gran responsabilitat. Tots els empleats actuaran amb integritat i d'acord amb els principis ètics més exigents i amb el més alt grau d'objectivitat.

#### **El risc del col·leccionisme particular**

El col·leccionisme particular pot ésser molt arriscat, tanmateix, si membres de la professió reuneixen per a les seves col·leccions privades objectes semblants als que ells mateixos col·leccionen per al museu; per això, cal evitar qualsevol conflicte d'interessos.

b) Els empleats dels museus no han d'acceptar regals, favors, préstecs o objectes de valor que se'ls puguin oferir per raó del càrrec que ocupen al museu.

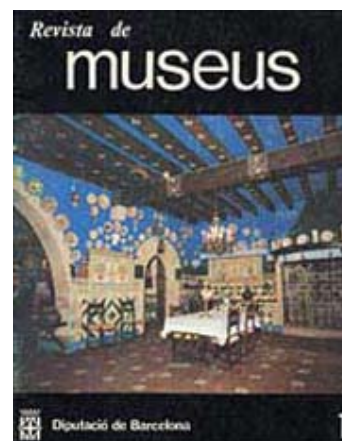
c) L'adquisició d'objectes i el seu col·leccionisme particular per part d'un membre de la professió museística no és en si mateixa contrària als principis de l'ètica.

#### **5) Sobre la cooperació professional:**

a) Els membres de la professió museística han de compartir els seus coneixements i la seva experiència professional amb investigadors i estudiants. Atesa la importància de la formació del personal en els museus, és un principi ètic l'acceptació de responsabilitats en la formació de col·legues.

#### **6) Sobre les activitats comercials dels professionals:**

a) Cap membre de la professió museística no participarà en negocis de compravenda d'objectes semblants als objectes que custodia el museu on treballa. Però fins i tot qualsevol forma de comerç d'objectes col·leccionats per un altre museu també pot plantejar diversos problemes greus.



Coberta de la revista *De Museus*

## 2. Estructures i mètodes de gestió de les organitzacions patrimonials

Les organitzacions que tenen cura del patrimoni estan estructurades de maneres diverses i, segons la seva tipologia i la mena de patrimoni de què s'encarreguen, tenen mètodes de gestió diferents. Aquestes diverses estructures i els tipus de gestió que hi corresponen és el que tractarem en aquest apartat.

### 2.1. Estructures de les organitzacions i models d'organització

Les estructures de gestió de les institucions patrimonials –museus i d'altres– estan en funció de qui assumeix la responsabilitat legal i econòmica de la institució. Aquest **qui** és el que coneixem com a **autoritat tutelar**, el vertader responsable darrer de la institució.

#### 2.1.1. Estructures de les organitzacions

En el món actual només es poden distingir realment quatre grans tipus d'estructures gestores, que són:

- 1) les institucions depenents;
- 2) les institucions autònomes;
- 3) les organitzacions no lucratives;
- 4) les empreses privades.

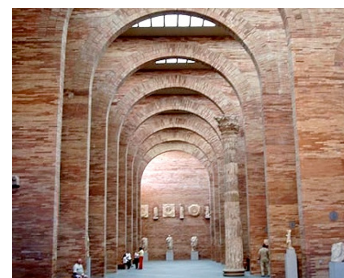
##### Museus depenents

Els museus depenents, siguin del país que siguin, acostumen a tenir unes estructures de funcionament molt semblants.

- 1) Les **institucions depenents** són aquelles que depenen orgànicament d'un organisme de l'Administració Pública o d'un departament d'una gran empresa o d'una institució que actua de autoritat tutelar.

Dependre orgànicament vol dir que en formen part totalment, com una dependència més, i que no gaudeixen d'**autonomia de gestió**. El seu funcionament es caracteritza pels trets següents:

- a) Tenen una **direcció** nomenada pel responsable del departament o pel servei del qual depenen, direcció que és responsable únicament davant de l'autoritat que l'ha nomenada. La direcció disposa en determinats casos d'un **consell o junta** amb funcions assessores, format per persones independents altament qualificades, amb la missió de representar dins de la institució la societat civil.



Museu Nacional d'Art Romà de Mèrida

##### El càrrec de director

En el cas d'un museu de l'Administració, aquest càrrec recaurà generalment en un funcionari de carrera.

b) Són **finançades** directament per l'organisme del qual depenen, amb major o menor generositat, mitjançant una assignació anual prèviament decidida i inalterable, ja que es reflecteix en els pressupostos de l'organisme tutelar.

c) Els **empleats** o bé són funcionaris, com el director, o són contractats laborals de l'organisme en qüestió.

d) Les **col·leccions** i l'**edifici** generalment són propietat de l'organisme mare.

Les institucions depenents desenvolupen un model de gestió molt clàssic, certament rígid i encorsetat, que ha predominat durant molts anys en el sistema de museus espanyol i que continua caracteritzant els museus nacionals o estatals.

2) Les **institucions autònomes** són aquelles a les quals, tot i que depenen orgànicament d'un organisme de l'Administració, ha estat atorgat un **nivell determinat d'autonomia** per a gestionar-se, sota la forma d'un **patronat** o d'un organisme similar.

La intenció en la cessió d'autonomia és afavorir que la institució actuï amb major llibertat de moviments, guanyi agilitat i es preocupi de generar ingressos per si mateixa, al marge de les assignacions que rep.

Són competències típiques de la **junta** o del **patronat** determinar polítiques a mitjà i llarg termini i supervisar la labor de la direcció. Les relacions entre direcció i junta, per fer-nos-en una idea més clara, es poden comparar amb les que s'estableixen entre el govern d'un país i el parlament.

Pel que fa a aquest model d'organització i de funcionament, es caracteritza pels trets següents:

a) El patronat nomena un **director** per a la institució. Aquest tipus d'institucions sovint reparteixen el poder entre la direcció nomenada i la junta, consell o patronat, amb poders decisoris clarament reglamentats per a cada una de les parts, com acabem de veure.

b) El **finançament** de la institució és semblant al sistema que s'utilitza en les institucions depenents, però, en alguns casos, cada cop més nombrosos, el procediment és modificat i es transforma en un tipus de subvenció anual. Aquesta **subvenció** acostuma a ser variable any rere any, cosa que estimula les institucions a procurar-se fórmules complementàries de finançament fora de les butxaques públiques o en altres butxaques públiques diferents de les que

#### L'organisme i el patronat

En el patronat hi participa com a membre de dret el propi organisme mare, amb un o diversos representants, i també representants d'entitats diverses de l'espectre sociocultural del lloc.



**Diputació de Girona**  
Patronat Francesc Eiximenis

Logotip del Patronat Francesc Eiximenis

#### La botiga

En els museus de les institucions autònòmiques, el producte d'activitats econòmiques realitzades dins la institució, per exemple, de comercialització de productes en una botiga, reverteix en la institució i no va a parar a la caixa comuna de l'organisme mare.

ordinàriament els proporcionen el sosteniment. De fet aquesta és la gràcia de l'autonomia: tenir més llibertat a l'hora de treballar i més flexibilitat a l'hora de buscar altres mitjans per a poder-ho fer millor.

c) Els **empleats** poden ser personal funcionari o contractat, indistintament.

d) **Col·leccions, edificis** i altres possessions poden pertànyer a l'organisme mare o poden pertànyer a la mateixa institució gestora o patronat.

3) Les **organitzacions no lucratives** estan reglamentades per llei. Acostumen a ser fundacions o associacions.

En el nostre país no són gaire presents en el terreny que ens ocupa, per falta de tradició; en altres paraules, hi ha molt pocs museus l'autoritat tutelar dels quals sigui una organització no lucrativa.

Aquests tipus d'organitzacions, que en molts països gestionen sovint monuments, jaciments arqueològics i museus, per cessió contractual de l'organisme propietari del bé –museu o col·lecció– a l'associació, són regides per una **junta, consell** o **patronat** amb plens poders.



Fundació Antoni Tàpies, Barcelona

Aquest tipus d'organitzacions s'estructuren de la manera següent:

a) La junta contracta un **director** per a conduir la gestió diària dels afers de l'organització i del patrimoni que té al seu càrrec, i busca el **personal** necessari per cobrir les funcions que té encomanades.

b) El **finançament** és una suma de subvencions diverses de l'Administració i dels fons aportats pels membres de l'organització, amb una contribució important i necessària del producte generat per les activitats de comercialització que realitza la institució mateixa.

c) **Col·leccions, edificis**, etc. pertanyen a l'organització totalment, o bé pertanyen parcialment, que és el cas més habitual, a una Administració Pública i a la mateixa organització.

4) Finalment, hi ha museus que són propietat d'**empreses privades**, unipersonals o no, que no són pas gestionats per uns ens dels quals depenen, cosa que ens remetria al primer tipus explicat, sinó que el propietari els explota directament com a **negoci**.

Aquestes empreses privades solen tenir les característiques següents:

#### Sobre la junta

La junta, en les organitzacions no lucratives, té caràcter electiu, per part dels membres associats, o caràcter permanent, segons els casos. També assumeix la plena responsabilitat legal i econòmica de l'organització d'acord amb la legislació específica de cada lloc.

#### Museus que no ho són

L'ICOM no admet la qualificació de museus per a aquells que són explotats com a negoci propi, malgrat que posseeixen col·leccions ben valuoses, en determinats casos.



a) Acostumen a emplear un **director** per portar les tasques de gestió i direcció del negoci, i contracten el **personal** que els cal.

b) El **finançament** de les empreses privades que treballen en el sector del patrimoni cultural és a càrrec del propietari, el qual intenta obtenir beneficis del negoci que porta, com en qualsevol altre negoci.



Museu de Cera de Barcelona

### 2.1.2. Les funcions del director i les del patronat

Hem vist com, generalment, les institucions patrimonials són gestionades per un director o un equip directiu i un patronat o una junta, cada un dels quals té les seves funcions.

La funció principal del **director** o del cap executiu és impulsar i dirigir el conjunt de l'organització cap a la realització del seu objectiu, de la qual cosa respon davant del patronat.

El director desenvolupa almenys quatre funcions fonamentals específiques, que són aquestes:

- planificar;
- formular polítiques;
- determinar línies d'actuació;
- orientar les relacions de la institució amb les autoritats i les altres institucions, i desenvolupar-les.

Les principals funcions d'un **patronat** són les següents:

- garantir la continuïtat del propòsit sobre el qual es va fundar la institució;
- fer de pont entre la institució i la comunitat;
- garantir la preservació dels actius patrimonials de la institució;
- encarnar la responsabilitat de servei envers el públic presa per la institució;
- discutir i aprovar les línies pertinents d'actuació de la institució, i supervisar-ne l'acompliment;
- planificar, conjuntament amb la direcció;
- procurar una estabilitat economicofinancera a la institució;

- avaluar la tasca de la direcció.

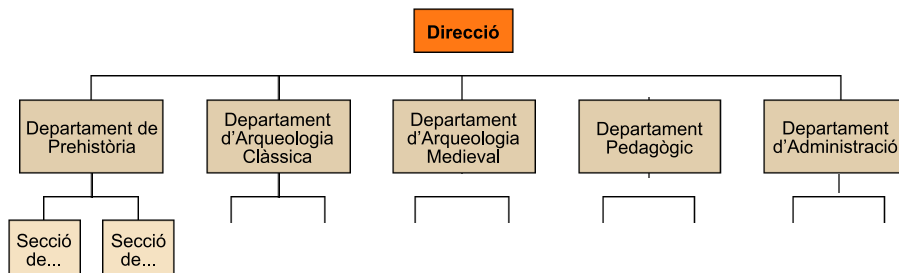
### 2.1.3. Models d'organització

Ens referirem als diferents sistemes d'organització del personal empleat o col·laborador que treballa en una **institució patrimonial**, per tal que puguin aconseguir un acompliment més bo de les funcions que els són encomanades. Es pot parlar de models d'organització al marge de la magnitud de la institució i del nombre de persones que hi ha involucrades. En institucions petites unes mateixes persones es veuran obligades a assumir diverses funcions; en institucions grans l'organigrama mostrarà que hi ha persones diferents per a ocupar-se de funcions diferents.

Els museus tradicionalment organitzaven la feina sobre la base de departaments disciplinaris i no disciplinaris que funcionaven quasi autònomament dins una estructura de caràcter **jeràrquic**.

L'organigrama típic d'un museu d'arqueologia, per exemple, podria ser el següent:

Model tradicional d'un museu d'arqueologia



Les funcions de documentació estan integrades dins de cada un dels departaments disciplinaris i és probable que el servei de restauració constitueixi per ell tot sol un apèndix d'aquests departaments.

Aquest model d'organització no ha periclitat del tot, però avui dia es mostra insuficient davant els reptes que actualment ha d'afrontar la gestió patrimonial. Els problemes els podem trobar, fonamentalment, en dos àmbits: en el si dels mateixos **departaments**, d'una banda, i en la delimitació de les funcions dels **conservadors**, de l'altra.

Malgrat tot, els departaments com a tal continuen sent necessaris per a moltes organitzacions. Els departaments dels museus sovint estaven formats per un conjunt heterogeni de persones sota la direcció d'un conservador de carrera. La divisió disciplinària i el tipus de feina que duïen a terme contribuïa que els distints departaments tendissin a abstreure's en ells mateixos i a aïllar-se de la resta, de manera que acabaven per constituir-se en organismes autosuficients.

#### Les funcions del museu

Qualsevol museu té les funcions següents: adquisició de col·leccions, documentació, recerca, conservació i difusió.

#### Els membres dels departaments

Les persones que formen els departaments són els ajudants, els investigadors, els becaris, els restauradors i els tècnics de laboratori, entre d'altres.

Avui dia, tanmateix, les funcions dels museus han augmentat i s'han diversificat, i ara com ara depassen de llarg les funcions tradicionals. Precisament per això s'imposa la **cooperació** i el **treball en equip**.

Per això es tendeix que els **conservadors** siguin alliberats de determinades funcions administratives, i a canvi se'ls exigeix que cooperin amb els altres departaments –encarregats de la difusió, les exposicions, etc.– i amb el conjunt de la institució en la realització de les tasques que tenen encomanades. Sovint, l'encàrrec de preservar les col·leccions per al futur, d'una banda, i la necessitat de presentar-les al públic i de facilitar-hi el màxim accés possible, de l'altra, dóna lloc a situacions difícilment conciliables. Per això, la cooperació és la clau de l'èxit d'aquest tipus d'organitzacions.

Analitzem ara les sis funcions primordials de qualsevol institució patrimonial:

- reunir col·leccions;
- documentar-les;
- conservar-les;
- estudiar-les;
- exposar-les;
- explicar-ne el contingut al públic;

Veiem que poden dividir-se en dos grans blocs:

**a) el bloc dels actius**, que inclou els recursos base de la institució, format per col·lecció, documentació i conservació;

**b) el bloc de les activitats**, que atén a les tasques de recerca, exposició i interpretació.

Aquesta divisió en blocs de les funcions del museu aclareix el paper del museu com a institució gestora amb una alta responsabilitat pública.

Alhora aquesta divisió aconsella d'organitzar el treball en el si de les institucions en tres àrees que integren els departaments o les divisions tradicionals, que són:

- a) col·leccions;
- b) activitats;
- c) administració.

Amb aquest model d'organització, s'estimula la col·laboració interdepartamental i es facilita la coordinació adequada entre les àrees.

#### Situacions conflictives

És habitual que les distintes funcions que els museus exerceixen provoquin contradiccions i divergències entre elles, la qual cosa fa aparèixer situacions de tensió entre les persones.

#### La funció de gestió

La setena funció és la gestió o l'administració, i constitueix per si mateixa un bloc tercer diferenciat, perquè la seva missió és fer tasques de coordinació de les altres funcions.

#### Lectura recomanada

Per a introduir-se en la gestió dels museus hi ha un bon manual:

**B. Lord; G. D. Lord (1998).**  
*Manual de gestión de museos.*  
Barcelona: Ariel.

Els models vigents d'organització interna de la feina de les institucions museístiques posen en relleu fins a quin punt és sentida la necessitat de superar la **compartimentació** i l'**aïllament** tradicionals amb l'ajuda i l'impuls d'una gestió responsable i activa.

Si acceptem la divisió de les funcions museístiques en tres blocs, comprovem que hi ha tres maneres d'organitzar la feina que destaquen:

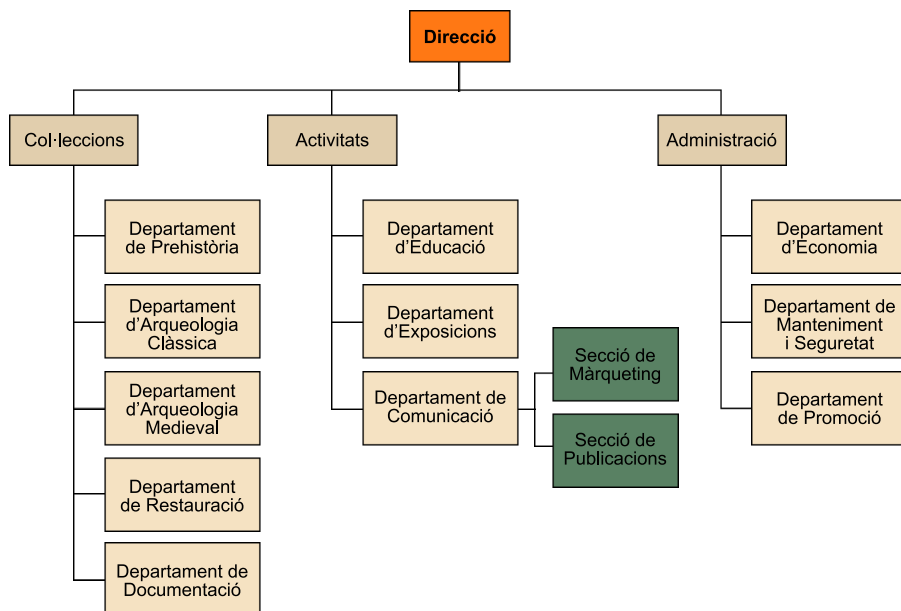
- a) la piràmide jeràrquica;
- b) l'organització en retícula;
- c) l'organització en grups de treball.

Lògicament aquests tipus d'organització quasi mai no es presenten en la realitat en estat pur; més habitual, en canvi, és veure com es fan servir al mateix temps formant les combinacions més escaients.

a) La **piràmide jeràrquica** és el model més universal. Segons aquest model, els departaments, seccions o serveis s'organitzen sense perjudici del principi d'autoritat que recorre de dalt a baix la piràmide formada i que es veu representat visualment en l'organigrama de la institució.

En aquest cas, el museu d'arqueologia que hem pres abans com a exemple podria tenir una estructura com la que segueix:

Model actual d'organització d'un museu d'arqueologia



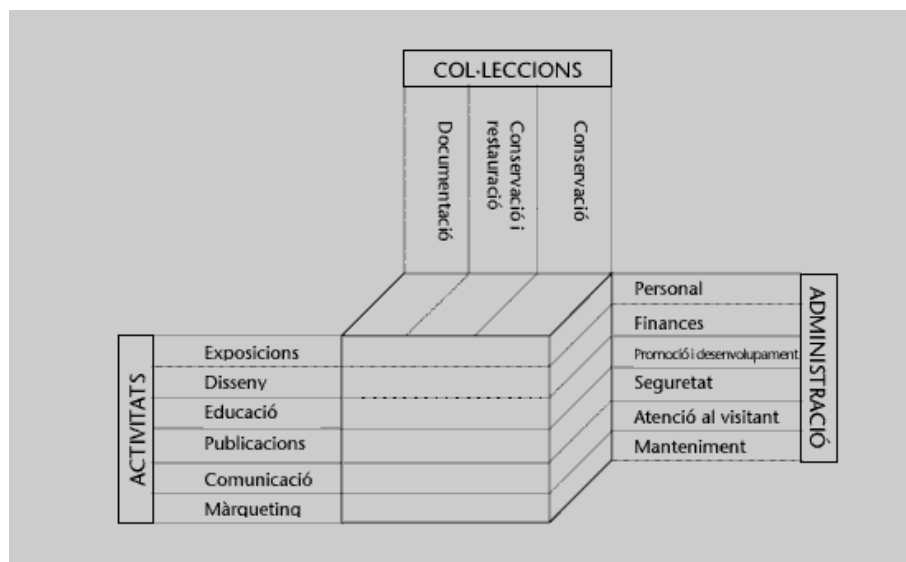
Això no obstant, en aquests casos és corrent que determinats projectes es portin a terme adoptant formes **organitzatives alternatives**. Aquesta manera de treballar alternativa, que se superposa a l'estructura base, dura el que dura el projecte pel qual ha estat adoptada.

b) El model de **funcionament en retícula** disposa les funcions de dues àrees distribuïdes en dos eixos que interaccionen.

### Exemple

Aquest model es dona en la pràctica fàcilment quan una determinada funció de l'àrea d'activitats, per exemple **exposicions**, ha de coordinar-se necessàriament amb funcions de l'àrea de col·leccions per a portar a terme un projecte específic. És a dir, els encarregats de realitzar una exposició no poden passar sense la contribució dels conservadors, dels encarregats de la documentació del museu i dels encarregats de la conservació preventiva i de la restauració de les obres que es volen exposar.

Cub d'interaccions



Font del cub d'interaccions: Lord & Lord, *Manual de gestión de museos*. (1998).

La visualització del conjunt d'interaccions que es produeixen entre les tres àrees típiques forma, doncs, un cub amb tres eixos, els quals interaccionen alhora.

c) El model de **funcionament en grups de treball** s'imposa en moltes organitzacions quan cal coordinar en una empresa comuna la feina de representants de diversos departaments i àrees.

Es tracta de formar equips específics, complets i autosuficients que integrin talents i responsabilitats diversos per a portar a terme de la millor manera projectes concrets amb data de tancament.

### Formes organitzatives alternatives

Com a formes alternatives d'organització podem esmentar les de tipus retícula o aquelles en què es constitueixen grups de treball.

### Grups de treball

Sovint calen equips d'aquest tipus per a organitzar exposicions, procedir a la documentació completa de les col·leccions o crear noves ofertes per al públic, posem per cas.

### Exemple

Per a organitzar una gran exposició sobre la prehistòria en el nostre museu d'arqueologia, hauríem d'integrar en el grup de treball "Exposició sobre la Prehistòria", representants dels departaments següents:

- Departament de Prehistòria: s'encarrega d'aportar el coneixement dels experts.
- Departament de Restauració: s'encarrega del bon estat de conservació dels objectes que es volen exposar.
- Departament de Documentació: proporciona una informació actualitzada dels objectes que ens interessin.
- Departament d'Exposicions: són els especialistes pel que fa a exposicions.
- Departament de Comunicació: són els responsables de la comunicació amb el públic.
- Departament d'Educació: són els especialistes de fer entenedors els missatges als diferents públics.
- Departament d'Economia: s'encarrega del control de la despesa.
- Departament de Promoció: es responsabilitza de l'explotació comercial de l'oferta.

Grup de treball "Exposició sobre la Prehistòria"



## 2.2. Estratègies de planificació i polítiques d'actuació

En aquest apartat ens referirem a algunes de les principals eines de gestió que els **gestors** fan servir per a dur a terme les funcions que tenen encomanades. Cap organització que es dediqui a la conservació del patrimoni no pot prescindir dels gestors, al capdavant dels quals hi ha una direcció.

La direcció generalment és assumida per una persona sola, que acostuma a envoltar-se d'un equip, l'**equip directiu**. Hom espera d'una direcció que lideri un grup humà i que impulsi, amb la seva acció, el conjunt de l'organització.

Tot seguit estudiarem amb més detall les principals **funcions de la direcció** d'una institució patrimonial, de les quals hem parlat a l'apartat 2.1.2.

### 2.2.1. Planificar

Les organitzacions que treballen amb patrimoni disposen dels recursos següents:

- col·leccions i elements patrimonials singulars;
- instal·lacions (edificis, magatzems, etc.);
- personal;
- mitjans financers.

Mitjançant la planificació, la direcció d'una organització orienta el desplegament d'aquests recursos i l'impulsa, sense perdre mai de vista quin és l'objectiu de l'organització, és a dir, la seva raó de ser.

Hi ha dos nivells de planificació de la gestió:

- a) el nivell superior dels plans generals;
- b) el nivell dels plans d'activitats específiques.

Els **plans generals** són competència conjunta del director i el patronat, mentre que els **plans de gestió específics** són competència del director i del personal responsable de l'activitat corresponent.

#### 1) Plans generals

Destacarem dos tipus de plans generals:

a) El **pla estratègic**: mitjançant aquest pla, una organització en ple funcionament fa un exercici de previsió dels problemes que haurà d'afrontar en el futur proper i d'organització de les qüestions relatives a les activitats que haurà de dur a terme durant un període de temps preestablert. Per a assolir aquest objectiu, en primer lloc ha d'incloure en aquest pla el propòsit general que inspira la tasca de la institució i, si cal, repensar-lo.

#### El pla estratègic

El període de vigència d'aquest pla normalment és de tres a cinc anys.

Aquest propòsit general, la principal raó de ser de la institució, s'acostuma a expressar en els termes següents:

- l'objectiu de la institució;
- l'especialitat o àmbit que són objecte de dedicació de la institució;
- les fites qualitatives que persegueix a mitjà i llarg termini;
- els objectius específics, limitats en el temps, que caldrà superar.

En el **pla estratègic** s'especifiquen aquests termes per a cada àrea de l'organització i, pel que fa als objectius específics, per a cada departament o secció, i s'hi afegeix un **pla financer**.

#### El pla financer

El pla financer inclou el pressupost necessari per a dur a terme les fites qualitatives i els objectius específics previstos al llarg del període de vigència del pla estratègic.

El procés sencer de **planificació** és un exercici de prefiguració del futur de la institució, que cal realitzar amb la certesa que vivim en un entorn canviant. Durant el procés és bo que hi intervingui el major nombre de gent possible de dins de la institució i també algunes persones de fora; és a dir, convé escoltar l'opinió de tothom qui té algun vincle amb la institució i, si cal, portar a consulta experts externs.

El període de planificació és el moment adequat per a revisar fins a quin punt les relacions entre la **institució** i la **societat** són les que s'espera que siguin. Per això, és aconsellable contactar amb gent influent en la vida social, política i econòmica de la comunitat, i sondejar-los.

**b) El pla de viabilitat:** aquest escau a projectes que comencen de zero, com ara crear un museu nou o transformar-ne un de tal manera que és ben bé com si se'n creés un de nou.

Un pla de viabilitat és equivalent a un **pla director**. Es tracta d'un esforç col·lectiu que implica totes aquelles persones relacionades amb la planificació de la institució, algunes de les quals són de fora de la institució però hi estan temporalment vinculades per a la realització del projecte.

#### Pla director

És un pla estratègic per a quinze o vint anys. Aborda les necessitats de recursos de la institució i la manera d'obtenir-los, i estudia punt per punt els requeriments d'espai, instal·lacions, personal i finançament.

Un pla de viabilitat complet ha d'incloure:

- un estudi sobre l'estructura de gestió de la nova institució, tenint en compte l'entorn institucional on es mourà i el seu propòsit general;
- un estudi sobre els actius de la institució, amb referències a la política d'adquisicions;
- un pla d'activitats amb inclusió dels serveis que proporcionarà;
- un pla de personal en funció de les necessitats que es preveuen;

#### Estratègia de finançament

Ha de ser una estratègia enfocada a cobrir les necessitats econòmiques, tant per a inversions com per a despeses corrents. Pot tenir en compte el finançament públic, el finançament privat i l'autofinançament.



- un pla de condicionament arquitectònic de la institució que projecti espais, instal·lacions i equips;
- un estudi de públic per a conèixer millor a quin tipus de persones la institució es dirigeix;
- una estratègia seriosa de finançament;
- un pla de màrqueting;
- un estudi sobre els costos d'inversió implicats en el projecte;
- un estudi econòmic que atengui a totes les categories de despesa corrent en què es podrà incórrer i a totes les fonts d'ingressos possibles.

Tot **pla de viabilitat** ha de concloure amb un judici ferm, positiu o negatiu, sobre la viabilitat del projecte.

## 2) Plans de gestió

Els plans de gestió funcionen com a manuals i com a guies per a conduir la gestió d'activitats específiques. Són competència tant del director com del personal responsable de l'activitat específica a què es refereixen.

Pel que fa a les institucions patrimonials, els plans de gestió més comuns són:

- el pla d'exposicions;
- el pla d'interpretació o pla educatiu o pedagògic;
- el pla de màrqueting.

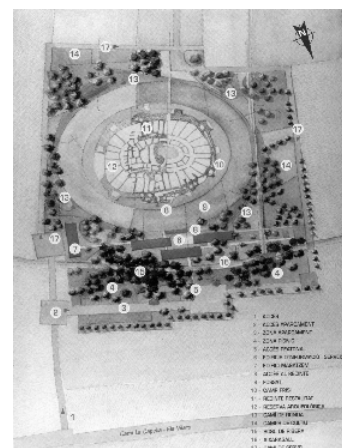
### 2.2.2. Formular polítiques

Les polítiques són l'instrument de gestió destinat a garantir un acompliment òptim de les funcions de la institució.

Les polítiques són **línies d'actuació** establertes per escrit que persegueixen l'assoliment de les fites de la institució d'acord amb els plans i que defineixen l'abast i els nivells de qualitat que es requereixen a l'hora de dur a terme cada una de les funcions.

Aquestes són les característiques pròpies de les polítiques:

a) Han de ser sempre **realistes**, és a dir, realitzables, han d'estar d'acord amb els plans aprovats i han de ser coherents amb els objectius de la institució.



Projecte d'adquisició i zonificació de serveis del jaciment arqueològic dels Vilars (Arbeca, Lleida).

b) Les elaboren els responsables dels departaments o seccions, que són els **tècnics** més preparats per a aquesta tasca, amb la contribució de la direcció. Aquesta haurà de traslladar-les al patronat per tal que les aprovi.

c) El desplegament i l'execució de les polítiques forma part de la tasca diària del **personal** dels departaments o de les seccions, sota la doble supervisió del director i el patronat.

Les institucions patrimonials generalment aproven polítiques amb relació a les temàtiques següents:

- política de **col·leccions**, que acostuma a incloure les línies d'actuació en matèria de política d'adquisicions, política de conservació del patrimoni que es guarda, política de documentació i política de **seguretat**;
- política d'**exposicions**;
- política **educativa**;
- política de **personal**;
- política de **comunicació**, que pot incloure una política específica d'**atenció als visitants** i una política de **publicacions**;
- política d'**investigació**.

#### Política de seguretat

Particularment la política de seguretat pot constituir un àmbit independent, en el sentit que la seguretat s'aplica tant al patrimoni com a les persones, els empleats i el públic visitant.

Un exemple típic de redactat pel que fa a la política d'adquisicions podria ser el següent:

#### **Museu de la Casa de les Terres del Delta**

1) El Museu de la Casa de les Terres del Delta adopta com a política, on sigui d'aplicació, les Convencions i Recomanacions de la UNESCO, i s'atindrà en tot moment als principis de l'ètica professional reconeguts pel codi ètic de l'ICOM.

#### **L'ecosistema**

Se suposa que un altre museu veí, relacionat amb el parc natural, s'ocupa d'explicar els ecosistemes de la zona del Delta, i es dedica a recollir i exposar mostres d'espècies naturals.

2) El Museu no adquirirà cap objecte si no en pot obtenir un títol vàlid de propietat. Tampoc no acceptarà cap objecte obtingut de manera no legal o si el fet d'obtenir-lo ha comportat la destrucció intencional d'un jaciment arqueològic.

3) El Museu únicament adquirirà objectes originaris de les Terres del Delta o clarament relacionats amb el territori per mitjà de personalitats o d'activitats dutes a terme al llarg de la història.

4) El Museu, per a documentar la història social en l'àmbit domèstic, adquirirà una col·lecció d'objectes, fotografies, pintures i gravats, que il·lustrin les formes tradicionals de vida de la gent de les Terres del Delta des del final de l'edat mitjana.

5) El Museu no adquirirà documents en suport de paper o cap altre suport (cintes, CD, etc.) i serà molt escrupolós a l'hora d'acceptar objectes posteriors a l'any 1950.

6) El Museu s'interessarà per adquirir objectes que il·lustrin la feina de les indústries locals i els oficis tradicionals, particularment els relacionats amb la pesca.

7) El Museu, amb caràcter excepcional, podrà adquirir objectes no previstos en aquesta política que tinguin un especial interès científic o educatiu, sempre que no interfereixin amb els interessos i polítiques dels altres museus de la zona. El patronat del museu aprovarà en darrera instància aquestes adquisicions excepcionals.

Com podem veure, aquest és un museu local hipotètic amb un objectiu ben precís. El propòsit del Museu de la Casa de les Terres del Delta és documentar les formes de vida tradicionals de la gent del Delta pel que fa a l'àmbit domèstic i de la feina. Es sobreentén que la investigació arqueològica entra dins les "competències" del museu, tot i que el fet de parlar de formes de vida tradicionals subratlli que el centre d'atenció és oferir una visió de la vida de la gent corrent de la zona durant els darrers segles. Per tant, no entra dins els seus objectius tractar de l'**ecosistema** de l'àrea.

D'altra banda, l'**arxiu local** o **comarcal** és la institució més ben preparada per a conservar la documentació escrita de la zona, per la qual cosa aquesta tasca tampoc no entra dins les competències del nostre museu.

Finalment, la política d'adquisicions ens recorda la necessitat de treballar en col·laboració amb d'altres institucions patrimonials per a evitar competències estèrils i interferències no desitjades.

### 2.2.3. Liderar conductes i orientar les relacions externes

La manera de comportar-se del personal pel que fa al desenvolupament de les seves tasques professionals requereix el liderat d'un director. Aquest director té la missió d'impulsar l'acció diària de la institució en totes els seves facetes. També és feina del director orientar i desenvolupar les relacions de la institució amb les autoritats i les altres institucions. Tanmateix, cal insistir que es tracta d'una tasca molt important, indefugible del tot per a un gestor.

Qualsevol institució cal que mantingui bones relacions, i que les hi tingui sovint, amb les autoritats competents, que són les que proporcionen el que acostuma a ser la part més substancial dels ingressos, deixant a banda que són els executors de les normes legals i que disposen de mitjans de suport tècnic per a les institucions.

Com ja hem vist, les altres institucions poden ser alhora competidores i cooperants en la tasca de la defensa i la divulgació del patrimoni. En cap cas, però, un gestor no pot rebaixar la importància que cal adjudicar al manteni-



Casa de la Pia Almoïna a Banyoles, actualment seu del museu i arxiu comarcal

#### Els museus no són illes

Els museus, a més, formen part d'un xarxa d'entitats i institucions patrimonials, educatives, d'associacions, i fins i tot d'empreses, com ara les turístiques, que tenen molt a veure amb el patrimoni.

ment de relacions amb les altres institucions patrimonials, ans al contrari, ha d'afavorir l'intercanvi d'experiències, la col·laboració per a empreses conjuntes o per compartir serveis.

D'altra banda, les institucions educatives i les empreses turístiques proporcionen una gran part de la clientela als museus i als llocs patrimonials, cosa que obliga el gestor a tenir cura d'aquesta font tan important d'activitat per a la institució.

### 2.3. Recursos humans

No tothom qui treballa en una institució patrimonial té la situació de personal contractat i rep un salari estipulat. En la majoria d'aquestes institucions, arreu del món, hi treballa gent que ho fa per vocació, de manera **voluntària**, sense cobrar res a canvi, amb un contracte o sense cap contracte que lligui, mitjançant un acord, la institució i el voluntari.

Això de banda, és ben corrent que les institucions patrimonials estiguin infradotades de personal, i que, al marge de com siguin de grans, només s'hi trobin dues o tres persones amb contracte laboral. Quan hi ha poc personal amb contracte laboral, el més convenient és que hi hagi un responsable, almenys, per a cobrir cada una de les **àrees bàsiques**: col·leccions, activitats i administració.

A mesura que la institució creix i incorpora becaris, personal a mitja jornada, voluntaris i nous contractats, hom podrà distribuir-los en cada una d'aquestes tres àrees i així es formaran **seccions** o **departaments** diferenciats. És lògic, en aquestes circumstàncies, que diverses tasques quedin integrades en un sol lloc de treball.

La **política de personal** d'un museu o una institució similar haurà d'atendre aspectes com els que segueixen:

- la regulació de les condicions de treball, tant si l'interessat és un voluntari com si és un contractat laboral;
- el salari;
- l'horari laboral;



Triptic del Museu Municipal Can Xifreda, Sant Feliu de Codines

#### La política de personal i la integració de tasques

Quan hi ha poc personal, a l'àrea de col·leccions, per exemple, possiblement el conservador, el restaurador i l'encarregat de la documentació sigui una mateixa persona.

- el règim de permisos, absències... i la seva regulació;
- la formació i la promoció del personal;
- la defensa de la propietat intel·lectual;
- l'avaluació individual en l'exercici del treball.

Dos d'aquests aspectes mereixen un comentari específic per la seva importància: la **formació** i la **promoció**.

a) La **formació** per a dur a terme correctament la feina que li ha estat encomanada és un dret de tot treballador i és una obligació per a qualsevol institució patrimonial que ofereixi feina.

Els beneficiaris de la **formació** han de ser sense distincions tots els treballadors, tant contractats com voluntaris. Si la institució no pot fer front a aquest deure per ella mateixa, ha de facilitar que el treballador atengui programes de formació que ofereixen institucions qualificades, públiques o privades.

Existeixen programes de formació museològica i patrimonial a diverses universitats, destinats a titulats superiors, per a la realització de tasques d'alt nivell, i a algunes Administracions Públiques. Algunes entitats privades, associacions i museus també programen activitats de formació adients. Això no obstant, manquen en el mercat programes específics destinats a càrrecs mitjans i a treballadors de menor qualificació.

b) La **promoció** cerca d'obrir noves perspectives professionals per als treballadors dins l'empresa, és a dir, serveix els interessos de l'empleat i els de la institució alhora, ja que és interessant per a la institució que un empleat millori la seva preparació amb vista a resoldre des de diferents llocs les necessitats del museu, tant pel que fa als seus coneixements com a expert com pel que fa a la preparació tècnica.

**Promoció i formació** són coses íntimament relacionades com es pot veure. Sovint els mateixos programes de formació serveixen per a facilitar la promoció de l'empleat.

Tot seguit s'inclou un catàleg dels principals llocs de treball que podríem trobar en una institució patrimonial.

### La formació

Els museus no sempre preparen prou els seus treballadors, particularment aquells que ocupen llocs de treball com ara el de guarda o el d'encarregat del manteniment. Sovint aquestes tasques són les que reben menys atenció, quan no hauria de ser així, atesa la importància de la feina.

- **Director/directora:** cap executiu que dirigeix la institució pel que fa a la realització del seu objectiu. Respon davant del patronat de la marxa de la institució i coordina els responsables de les diverses àrees i departaments.
- **Conservador/conservadora:** expert en una disciplina o àrea de coneixement que investiga, documenta, publica i participa en la producció d'exposicions i d'altres activitats d'acord amb els programes de la institució. És el responsable natural de les seccions o departaments disciplinaris.
- **Responsable del registre:** és l'encarregat de crear els sistemes de documentació dels actius de la institució i de mantenir-los.
- **Restaurador/restauradora:** és el responsable de preservar en les millors condicions possibles els objectes de les col·leccions.
- **Cap d'exposicions:** és el responsable de produir, desenvolupar, gestionar i fer el seguiment d'exposicions i d'altres formes de presentació del patrimoni.
- **Cap d'educació:** és el responsable de crear, desenvolupar, gestionar i supervisar les activitats i els programes destinats a públics específics amb finalitats interpretatives i pedagògiques.
- **Cap de comunicació:** és l'encarregat de comunicar a la societat els programes de la institució, promocionar-ne el conjunt de l'oferta, també de conèixer el públic potencial i real de la institució i de relacionar-s'hi. Si no hi ha un càrrec específic sovint assumeix les tasques relacionades amb el màrqueting de la institució.
- **Guia:** s'encarrega de conduir visites per la institució, les seves col·leccions i exposicions, i n'explica els missatges que calen.
- **Secretari/secretària d'administració:** s'encarrega dels serveis de suport a l'àrea d'administració.
- **Cap de manteniment:** gestiona el funcionament dels equips i de les instal·lacions. Si no hi ha responsable de seguretat, és qui s'encarrega també de la seguretat de les instal·lacions i de les persones.
- **Recepcionista i informador/informadora:** atén el visitant quan arriba.
- **Vigilant:** vigila les zones públiques de la institució i respon a les emergències que es puguin produir, quan hi ha públic i quan no n'hi ha.



Un guia de l'Ironbridge Gorge Museum explica com funciona la màquina de vapor.

## 2.4. Recursos financers

Quantes vegades un ajuntament no s'ha estirat els cabells perquè uns arqueòlegs han descobert un nou jaciment arqueològic dins el terme? Immediatament han pensat: més maldecaps, més despeses! Un museu, un jaciment arqueològic adequat perquè es pugui visitar, o les ruïnes consolidades d'un castell, són considerats per la societat com a fonts generadores de despesa neta, això és, coses que costen diners a la comunitat. És cert, costen diners i de vegades és prou difícil de fer comprendre que el cost paga la pena, atesos els beneficis socials que es poden obtenir d'una gestió adequada d'un bé d'aquesta mena.

Malgrat que és cert que hi ha un cost econòmic, avui es comença a considerar el **patrimoni** en termes positius des d'un punt de vista econòmic: com un actiu potencial generador d'ingressos.

En aquest apartat no considerarem els **ingressos directes i indirectes** que una atracció patrimonial pot generar en un territori, si se'n sap explotar el potencial d'atracció turística. Aquí circumscriurem la qüestió a exposar en què consisteix aquest potencial de generació d'ingressos per a la supervivència economicofinancera de la institució encarregada de vetllar per un bé patrimonial o una col·lecció i per donar-lo a conèixer, és a dir, per a contribuir a mantenir-se dia a dia.

Afortunadament, les institucions patrimonials poden accedir a tota una sèrie d'ajudes que es poden obtenir per assegurar la viabilitat economicofinancera d'una institució quan els **recursos financers** autogenerats són insuficients.

En resum, doncs, els recursos financers d'una institució patrimonial solen tenir una doble font: els **ingressos autogenerats** o **ingressos propis** i els **ajuts concedits**.

### 2.4.1. Ingressos propis

Els ingressos **propis** o autogenerats, que únicament són possibles si existeix autonomia economicofinancera, resulten de l'explotació dels actius de la institució, fonamentalment per mitjà d'una oferta de serveis a la comunitat.

En tot cas podem incloure dins aquesta categoria el següent:

- els ingressos per taquilla;
- la comercialització de productes;
- la comercialització de serveis.



Llibreria del Museu del Louvre, París

#### Els recursos financers

Els recursos financers d'una institució patrimonial no constitueixen un valor en si mateixos, cal tenir-ho clar, sinó només un mitjà per a fer possible la realització del seu objectiu.



Entrada al Museu Van Gogh, Amsterdam

## 1) Ingressos per taquilla

El pas per la taquilla és un peatge quasi inevitable que la major part del públic entén, sempre que els preus de l'entrada siguin raonables. El fet que siguin raonables o no ho siguin està en funció del que s'ofereix, naturalment.

És aconsellable oferir una gamma de preus a l'**entrada** que distingeixi entre distintes categories de públic (edat, renda personal) i fer una política d'ofertes. Una referència interessant per a fixar el preu mitjà d'entrada per a una oferta de qualitat i interès mitjà és pensar que mai no ha de superar el preu d'entrada a un cinema de la mateixa localitat. Una altra referència és pensar que les institucions patrimonials haurien d'obtenir de les entrades al voltant d'una cinquena part dels seus **ingressos nets** totals.

## 2) Comercialització de productes

La comercialització de productes se sol fer per mitjà d'una botiga oberta dins les instal·lacions de la institució. La botiga d'una institució patrimonial no pot inspirar-se en les botigues "Tot a cent". En consonància amb el nivell i el prestigi dels actius patrimonials de la institució, la botiga ha d'oferir qualitat, servei i el producte més adequat.

El **producte adequat** és l'article que guarda alguna relació amb els actius patrimonials –el bé o les col·leccions– i té algun valor educatiu.

Els **productes** estrella de les botigues dels museus solen ser llibres –catàlegs, manuals, estudis–, productes multimèdia, articles de papereria, reproduccions acurades de dissenys i objectes de les col·leccions, joguines i material pedagògic per infants, i records. En qualsevol cas, la botiga acostuma a ser generalment un bon aparador per a productes d'artesanía local.

De la botiga cal esperar obtenir-ne un **benefici** net entre el 10% i el 20% del total facturat. Si tenim en compte que algun estudi afirma que la despesa mitjana a la botiga per persona que entra a veure un museu és de 150 pessetes (parlem de l'any 1998), xifra que representa aproximadament la tercera part d'un raonable preu mitjà habitual d'entrada, vol dir que estem en condicions d'incrementar l'ingrés per visitant en una proporció força llamenera.

### Les entrades

No és el mateix una entrada en un gran museu nacional, al marge que aquesta entrada pugui ser subvencionada, que l'entrada a una petita casa-museu d'una vila.

### Els ingressos nets

Està estudiat que aquest paràmetre, ingressos nets totals, generalment oscil·la entre el 10% i el 25%, arreu del món.

### Els productes

En llocs determinats on la gent va a veure patrimoni, la producció i venda *in situ* d'objectes artesanals per part de persones que fan demostracions a la vista del públic és un al·licient més de la visita, amb una forta càrrega didàctica afegida. Un bon exemple en fóra el Molí Paperer de Capellades.



La realització de llibres i productes multimèdia basats en els actius patrimonials o creats al voltant d'exposicions pròpies pot representar una font d'ingressos en termes de drets d'autoria. Finalment cal tenir present que en el nostre país no es contempla la venda d'**actius patrimonials** de cap tipus.

### 3) Comercialització de serveis

En aquest apartat hi podem incloure coses molt diverses, entre d'altres:

- la cafeteria i el restaurant;
- l'establiment de programes de socis o amics;
- la realització de programes d'entreteniment;
- la comercialització de programes educatius;
- el lloguer de serveis.

El **servei de cafeteria i restaurant** cal entendre'l com a tal servei, quasi literalment, ja que no es tracta tant de muntar un negoci com de proporcionar al visitant una atenció i un confort molt determinats. Aquest servei, si bé en ocasions pot resultar avantatjós econòmicament, en la majoria de casos no ho és tant. D'altra banda, és típic que aquest servei se subcontracti a fora, a una empresa especialitzada, i se n'obtingui, en el millor dels casos, una certa renda.

Els programes de **socis o amics** dels museus s'estableixen amb l'objectiu d'eixamplar la base de recolzament social a la institució, no pas per a fer un negoci. Encara es tracta d'iniciatives molt esparses a casa nostra. El potencial d'aquests programes és molt gran, i precisament és en el context d'una visió àmplia i ambiciosa del que es pot fer mitjançant aquest tipus de programes que es pot pensar d'obtenir una renda de la seva gestió.

Els museus poden llogar també les instal·lacions a particulars, entitats o empreses com a font d'ingrés, i també poden proporcionar determinats **serveis pedagògics**, subministrats per personal de la institució. És bastant habitual que les institucions patrimonials organitzin sessions de teatre, titelles i cinema, i també d'altres entreteniments, per infants i joves.

La forma més típica d'utilització dels serveis pedagògics és que contractin aquests serveis les **escoles**, amb la intervenció de les associacions de pares; però també poden ser clients del museu els Ajuntaments, directament o per mitjà de cases de cultura i de centres cívics, i de les associacions de veïns.



Caràtula del CD del Museu Georges Pompidou, París

#### Serveis i qualitat

És molt important de destacar que tant a la cafeteria i al restaurant com a la botiga, qualitat i servei han de ser dos objectius indiscutibles.

#### Programes de socis o amics dels museus

En aquests programes s'hi fan viatges culturals, programes educatius d'extensió, s'involucren agents econòmics en les activitats de la institució, etc.

#### Programes educatius

La comercialització de programes educatius és una font potencial d'ingrés per a moltes institucions patrimonials.

Finalment, cal advertir que la **comercialització de serveis** no acostuma a ser una font d'ingressos substancial ni fiable. Proporcionar el servei en si és el que més compta. Si aquest servei arriba a donar alguns dividends, benvinguts siguin.

### 2.4.2. Ajuts

Poden concedir ajuts ens públics i ens privats en forma, bàsicament, de contribucions financeres.

Aquests ajuts poden tenir excepcionalment la forma de contribucions en treball o en serveis gratuïts, possibilitat que en aquest apartat no tocarem.

#### 1) Contribucions públiques

Les institucions patrimonials, per més que procurin augmentar la seva autosuficiència economicofinancera, difícilment poden evitar d'incórrer en la cerca dels ajuts públics. No es tracta d'una tara ni del reflex de cap ineficiència gestora. La recerca d'**ajuts públics** forma part de la naturalesa d'aquest tipus d'institucions. El caràcter peculiar de la seva labor i l'especialització dels serveis que proporcionen, d'un alt valor social, les fa mereixedores de suport públic, suport que accepta, comprèn i abona, la mateixa societat.

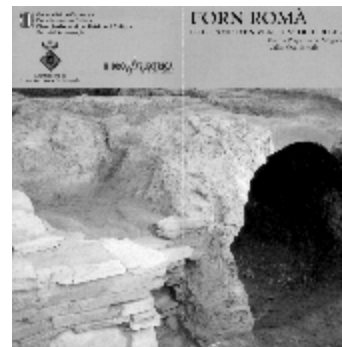
Els diversos nivells de les administracions públiques proporcionen dos tipus d'ajuts: els subsidis i les subvencions.

La institució rep els **subsidis** quan, és depenent, és a dir, té una **dependència orgànica** d'un organisme tutelar, generalment l'Administració pública del qual es nodreix econòmicament per la via de la participació en les seves dotacions pressupostàries.

En aquests casos el **subsidí** pren la forma d'una assignació anual reconeguda, que l'administració mare posa a disposició de la institució, mentre controla com es gasta. Aquesta assignació tendeix a no variar gaire any rere any i s'incrementa només a remolc dels increments del cost de la vida.

La **subvenció** és un ajut puntual, de volum variable, que es concedeix únicament a petició de l'interessat, prèvia presentació dels mèrits i les circumstàncies que la fan aconsellable.

S'ha de destinar, consegüentment, a cobrir una necessitat específica. Generalment les necessitats que justifiquen ajuts en forma de **subvencions** són de dos tipus:



Tríptic del Forn romà del camp d'en Ventura de l'Oller, Santa Perpètua de Mogoda

#### Subvencions

Documentar les col·leccions d'un museu o organitzar una exposició són dues activitats típiques per les quals les administracions encarregades de vetllar pel patrimoni concedeixen subvencions a les institucions que ho mereixen.

- a) el manteniment general de les **activitats pròpies** de la institució sol·licitant;
- b) la realització de projectes i programes específics.

Pel que fa a les subvencions destinades a les **activitats pròpies** de la institució, poden tenir un caràcter anual i d'alguna manera equivalen als subsidis en el cas d'institucions que no poden rebre'ls per l'estatus jurídic que tenen.

No solament concedeixen subvencions departaments o ministeris relacionats directament amb la promoció de la cultura. Hi ha diversos departaments de les diferents administracions públiques que tenen la potestat de donar-ne.

Aquests organismes generalment disposen de diners per a destinar-los a la promoció econòmica i social de col·lectius determinats o de territoris concrets.

#### **Exemple**

El Departament de Treball pot subvencionar la creació de nous llocs de treball, i el de Comerç i Turisme projectes destinats a incentivar l'activitat econòmica en un àrea concreta. D'altra banda, el Departament de Medi Ambient pot ajudar a desenvolupar determinats projectes sensibles amb el medi ambient, etc.

## 2) Patrocini privat

El patrocini privat per si sol difícilment pot resoldre els problemes de diners que sovint tenen les institucions patrimonials. La seva funció es limita a contribuir a la realització de determinats projectes i programes. Com més activitats fa una institució més necessitat té, lògicament, d'aquest tipus de suport i més familiaritzada es troba amb aquest tipus d'aventura associativa.

El **patrocini privat** s'enforteix si la institució disposa d'organitzacions de suport externes, com poden ser socis o amics, els quals representen en part la participació del món de l'empresa i els negocis en la tasca de la institució.

Quan una empresa decideix associar-se amb una institució patrimonial i contribuir-hi, generalment ho fa com a part de la seva estratègia de màrqueting. Si una institució no té res a oferir a potencials socis patrocinadors, difícilment obtindrà res. En tot cas, el patrocini sempre depèn molt de la **legislació** que l'empari.

Una forma de patrocini molt especial són les **donacions**: els **llegats**, les **deixes** i els **regals d'obra** fets a museus en constitueixen la part més vistosa. Hi ha països on les donacions són estimulades fiscalment, ja que permeten al



AMICS dels MUSEUS d'OSONA

CASA GALADIES, C/ de la Riera, 22 3r. - 08500 VIC  
CONTACTE: TEL. - FAX. 989 52 52 (tardes 4 a 8)

Logotip dels Amics dels Museus d'Osona

#### **La legislació**

A Espanya la Llei de fundacions no hi ajuda gaire, ja que imposa massa limitacions a la promoció de la implicació de la iniciativa privada en la gestió cultural.

donant deduccions substancials sobre els impostos de successió i d'altres. Les donacions en forma de diners també solen deduir els impostos que cal pagar en la declaració de renda.

Els museus, però, han d'anar molt en compte a l'hora d'acceptar segons quines donacions, ja que poden implicar l'assumpció de compromisos i de responsabilitats molt costoses.



Díptic del Museo de Arte Contemporáneo Esteban Vicente, Segovia, format per donacions

### 3. Tipologia de museus

Les tipologies i els criteris segons els quals es poden classificar els diversos tipus de museus han experimentat grans variacions en el decurs del temps. Per aquest motiu, exposarem els tres criteris més rellevants a partir dels quals podem establir una certa tipologia.

#### 3.1. Segons la seva propietat i model de gestió

Un dels principals criteris de classificació de museus té a veure amb el seu model de gestió i la definició dels seus responsables. Bàsicament, trobem dues situacions: gestió pública i privada.

Els **museus públics** són propietat d'algun ens administratiu i estan gestionats per alguna administració pública de diversos nivells (ajuntament, diputació, comunitat autònoma o estat). El més rellevant amb vista a la gestió és que treballen amb pressupostos públics i, per tant, han d'estar sotmesos a mecanismes de control de la despesa. Un altre element rellevant és la gestió del seu personal, i fins i tot els mecanismes de nomenament de la direcció, que s'han d'ajustar a les normatives i a la legislació vigents en totes les administracions públiques, i han de respectar les garanties de legalitat, objectivitat i pública concurrència.

L'altre model és el **museu privat**, que acostuma a adoptar la figura jurídica d'una fundació. Una fundació és una organització sense ànim de lucre que a partir d'un capital inicial privat gestiona interessos de tipus social, científic o cultural. En les economies culturals on no predomina el sector públic tenen una gran importància, ja que suposen la principal font de finançament de les iniciatives culturals: aquest és el cas dels Estats Units, on les fundacions representen la part més important de recursos destinats a les activitats culturals. Segons l'actual Llei de fundacions, es regeix pel règim jurídic privat i amb capital fundacional públic i/o mixt. El seu òrgan de govern és un patronat i gaudeix d'avantatges fiscals.

Hi ha altres models de gestió, com els **consorcis**, que són la unió o associació de diverses institucions públiques i entitats privades, per a gestionar un servei d'interès comú. L'òrgan de govern del consorci es regeix per un règim legal establert en la seva pròpia constitució, i les entitats i corporacions que el constitueixen aporten l'espai, el fons patrimonial, el personal i/o una part del finançament econòmic tant en la construcció de l'equipament com en el funcionament ordinari. La principal diferència entre un consorci i una funda-

#### Exemples de museus de titularitat pública

- Museu d'Història de Catalunya.
- Museu de la Pesca (Palamós).

#### Exemples de fundacions privades

- Fundació Joan Miró.
- Fundació Tàpies.
- CosmoCaixa/CaixaFòrum.

#### Exemples de museus consorciats

- Museu d'Art Contemporani de Barcelona.
- Museu Marítim de Barcelona.

ció privada és que, en el cas del consorci, en pot formar part qualsevol entitat privada, mentre que en el cas de les fundacions, les entitats privades han de ser necessàriament sense ànim de lucre.

### 3.2. Segons les seves col·leccions

Una altra classificació òbvia és segons la disciplina a la qual es poden adscriure les col·leccions dels museus. Tot i que sembla obvi, a mesura que s'aprofundeix, es va veient que molts objectes patrimonials poden ser inclosos en categories diverses o, simplement, abordats de formes disciplinàriament complementàries.

Tradicionalment, les classificacions dels museus s'han dut a terme sobre la temàtica de les seves col·leccions. Així, en el Registre de Museus de Catalunya, les àrees temàtiques que s'hi inclouen són:

**1) Ciències socials:** història, arqueologia, art, arts decoratives, biogràfic (entitats/ persones), ciència i tècnica, etnologia i numismàtic.

**2) Ciències naturals:** botànica, zoologia i geologia paleontologia.

De la mateixa manera, a l'ICOM els museus també es classifiquen segons un criteri temàtic, com es pot comprovar a la llista de comitès internacionals:

AVICOM (International Committee for Audiovisual and New Image and Sound Technologies)	GLASS (International Committee of Glass Museums and Glass Collections)	ICOFOM (Museology)
CAMOC (Museums of Cities)	ICAMT (Architecture & Museum Techniques)	ICOM-CC (Conservation)
CECA (Education & Cultural Action)	ICDAD (Decorative Arts & Design)	ICOMAM (Arms and Military History)
CIDOC (Documentation)	ICEE (Exhibition Exchange)	ICOMOM (Money & Banking Museums)
CIMAM (Modern Art)	ICFA (Fine Arts)	ICR (Regional Museums)
CIMCIM (Musical Instruments)	ICLM (Literary Museums)	ICTOP (Training of Personnel)
CIMUSET (Science & Technology)	ICMAH (Archaeology & History)	INTERCOM (Management)
CIPEG (Egyptology)	ICME (Ethnography)	MPR (Marketing & Public)
COSTUME	ICMEMO (Memorial Museums)	NATHIST (Natural History)
DEM HIST (Historic House Museums)	ICMS (Security)	UMAC (University Museum)

No obstant això, la mateixa evolució de la museologia està introduint modificacions substantives en les classificacions tradicionals. Així, ens trobem amb museus temàticament híbrids que se centren sobre un tema determinat –com seria el cas dels museus d'immigració o els museus de dones–, que combinen aproximacions disciplinàries diferents.

**Exemple de xarxes de museus híbrids**

Migration Museums Network.

També han aparegut noves tipologies de museus, com els museus memorials o centres sense una col·lecció preexistent (com la mateixa Cité Nationale de l'Histoire de l'Immigration), fet que els converteix i els legitima com a centres patrimonials. El més important no són els objectes que conté sinó els usos que fan del patrimoni (sigui on sigui) i la seva existència com a espai simbòlic (identitari, memorial, didàctic...) per a la seva comunitat.

Els museus d'història, els museus militars i els museus de l'Holocaust poden formar part d'aquesta nova categoria de museu memorial, sempre que recullin la història d'un fet traumàtic sobre un grup de població, sigui un estat de repressió política, un genocidi o una guerra d'abast territorial més o menys ampli.

### 3.3. Segons el seu abast territorial

Els museus són institucions vinculades a un territori, i l'abast de la seva actuació és determinat en molts casos per llei. La legislació catalana sobre patrimoni determina l'existència de tres tipus de museus en funció del seu abast territorial:

#### 3.3.1. Museus nacionals

Van ser creats l'any 1990 per la Llei de museus i són museus que abracen tot el territori català. L'any 2010 n'hi ha tres: Museu Nacional d'Art de Catalunya (MNAC), el Museu d'Arqueologia de Catalunya (MAC) i el Museu de la Ciència i la Tècnica de Catalunya (MNACTEC).

El nou Pla de museus de Catalunya (2007) proposa la reordenació dels museus nacionals de Catalunya:

- a) Els actuals museus d'Història de Catalunya i d'Arqueologia de Catalunya, juntament amb la Xarxa de Museus d'Etnologia de Catalunya, passaran a ser el nucli fundacional del futur Museu Nacional d'Història, Arqueologia i Etnologia de Catalunya.
- b) Es crearia *ex novo* el Museu Nacional d'Història Natural, que acolliria les col·leccions de ciències naturals, com ara les de biologia, geologia, zoologia, botànica i paleontologia. El nucli fundacional del museu el formarien els actuals Museus de Geologia i Zoologia de Barcelona, l'Institut Botànic de Montjuïc i el Museu de Paleontologia de Sabadell.

c) Es mantindran el Museu Nacional d'Art de Catalunya (MNAC) i el Museu de la Ciència i la Tècnica de Catalunya (MNACTEC). Tot i que recullen un coneixement parcial o sectorial, actuen *de facto* com a museus nacionals de ple dret. En el primer cas, es contempla revisar el model de relació entre el MNAC i el MACBA per a garantir una actuació coordinada sobre el patrimoni artístic de Catalunya.

Un dels drets més singulars del Sistema de Museus Nacionals és la seva estructura en xarxa per tot el territori, fet que li permet disposar d'una seu central i d'un seguit de subseus disperses arreu. És fonamental en la necessitat de fer arribar els recursos tècnics i econòmics dels museus nacionals a tot un seguit d'altres museus, que reben la denominació de "secció de museu nacional", i que, com que apleguen col·leccions complementàries a les del corresponent museu nacional, formen un conjunt museístic unitari.

De la seu central dels museus nacionals penjaran les xarxes territorials de caràcter temàtic, compostes per museus (anomenats "museus secció") i ens patrimonials museïtzats (fàbriques, monuments, jaciments arqueològics i paleontològics, jardins botànics, molins, etc.).

### 3.3.2. Museus d'interès nacional

Són els museus que reben aquesta categoria perquè aixopluguen col·leccions que tenen un interès singular per a Catalunya. La seva denominació també ve marcada per llei i actualment a Catalunya hi ha cinc museus d'aquestes característiques: el Museu d'Art Contemporani de Barcelona (MACBA), el Museu Picasso, el Museu Marítim, el Museu Episcopal de Vic i el Museu de Montserrat.

### 3.3.3. Museus locals

Sota l'epígraf *museus locals*, s'apleguen els museus que tenen un abast territorial municipal. Són museus de petit format, amb poc personal i recursos, que acostumen a ser propietat de l'ajuntament de la localitat. En alguns casos, les seves col·leccions s'articulen al voltant d'un tema monogràfic (com el Museu del Càntir d'Argentona), mentre que, en altres, aixopluguen col·leccions de tipologia molt diversa (com el Museu de Mataró).

La majoria de museus locals a Catalunya han desenvolupat xarxes de col·laboració per a compartir recursos i adoptar estratègies conjuntes. Una de les més antigues de Catalunya és la Xarxa de Museus Locals de la Diputació de Barcelona, creada l'any 1990 i que aplega els museus i els equipaments patrimonials de més de 40 municipis de la província de Barcelona.

El nou Pla de museus de la Generalitat de Catalunya també preveu la creació de la Xarxa Nacional de Museus Locals, que serà una xarxa assistencial i de distribució de recursos i que comptarà amb la participació de les diputacions catalanes, els consells comarcals i les administracions o entitats públiques o

#### Subseus del MNACTEC

Per exemple, per a veure quines subseus formen el sistema territorial del MNACTEC, consulteu l'enllaç següent:  
[http://www.mnactec.cat/sistema\\_museus.php/](http://www.mnactec.cat/sistema_museus.php/).

#### Museu Episcopal de Vic

Podeu consultar el seu lloc web en aquest enllaç:  
<http://www.museuepiscopalvic.com/>.

#### Consulta recomanada

Per a aprofundir en aquesta tipologia de museus, recomanem la lectura de J. Santacana; N. Llonch (2008). *Museo local: la cenicienta de la cultura*. Gijón: Trea.

#### Enllaç recomanat

Podeu consultar el web de la Xarxa de Museus Locals de la Diputació de Barcelona, el "museu" més gran de Catalunya: <http://www.diba.es/museuslocals/nouwebmuseus/index.html>.



privades que tinguin la tutela dels museus registrats que en formaran part. És previst que la seva unitat bàsica de funcionament siguin els museus serveis d'atenció museística (SAM).

Els museus SAM seran membres (museus secció) d'una de les xarxes existents dels museus nacionals. De fet, seran el nexa orgànic entre els museus nacionals i els locals.

### 3.3.4. Museus monogràfics

La Llei de museus 17/1990 defineix els museus monogràfics en l'article 30: "els que mostren una sola temàtica o recullen l'explicació i els materials d'un monument històric, d'un jaciment arqueològic, d'un personatge destacat, d'un fet memorable o de qualsevol altre tema específic".

En molts casos, estan lligats a un autor (com ara el Museu Picasso de Barcelona), però altres vegades el centre d'interès és temàtic, com el Museu d'Història de la Immigració de Catalunya, a Sant Adrià de Besòs.

### 3.3.5. Ecomuseus

Amb relació al territori, hi ha una categoria de museus que no estan marcats per llei, però que també estan arrelats a una zona concreta. Parlem dels **ecomuseus**, que és un terme concebut pels museòlegs Georges-Henri Rivière i Hugues de Varine l'any 1971.

Els primers ecomuseus es van desenvolupar a França i van arrelar també en societats del nord d'Europa. El concepte conté la idea d'una interpretació holística del patrimoni cultural en oposició a la focalització en objectes i monuments singulars, que era com tradicionalment es categoritzava i s'exposava el patrimoni cultural.

### Proposta d'activitat

Busqueu i compareu dos organigrames de museus de tipologia diversa i vegeu què tenen en comú i què tenen d'específic.

- a) públic/privat.
- b) ciències naturals / història i arqueologia (per exemple).
- c) nacional/local.

#### Exemples de museus monogràfics

Aquest seria el cas del Museu Picasso de Barcelona o del Museu d'Història de la Immigració de Catalunya.

#### Ecomuseu de les Valls d'Àneu

A Catalunya, es pot visitar l'Ecomuseu de les Valls d'Àneu.

## Resum

La gestió del patrimoni que portin a terme en el segle XXI les institucions i les organitzacions especialitzades, com ara els museus, no serà una tasca fàcil, ja que haurà d'encarar el repte de satisfer les expectatives d'un públic en creixement, que esperem que cada dia estigui més preparat i sigui més exigent, en un món on els diners no es donaran a mans plenes. Aquesta gestió, doncs, s'haurà de fer amb eficàcia i sobrietat, i caldrà saber portar al nivell exigent per la professionalitat les clares funcions que els museus i les altres institucions assimilables tenen encomanades. I tot plegat sense perdre de vista el propòsit que caracteritza aquestes institucions i les distingeix, que és el servei a la societat, sense exclusions de cap mena, per tal de fer realitat uns anhels de progrés tant del saber com de la ciència, i també de millora de l'educació de la gent.

Sembla evident que en el segle XXI tampoc no podran entrar en contradicció l'eficàcia i la racionalitat gestores amb els grans objectius de base que caracteritzen les institucions patrimonials des de les albors de l'època contemporània, és a dir, salvaguardar un patrimoni, estudiar-lo i donar-lo a conèixer.

## Activitats

1. Feu una ressenya crítica de la Convenció del 1970 de la UNESCO sobre les mesures a prendre per tal de prohibir i impedir la importació, l'exportació i la transferència il·lícita de béns culturals.

2. Aneu a fer una visita d'estudi a una institució patrimonial, que caldrà determinar, per a estudiar-ne, amb l'ajuda d'un qüestionari, l'organització, els recursos i els mètodes de gestió. De la informació recollida n'haurà de sortir un informe de no més de 500 paraules que ofereixi una idea general sobre com es gestiona la institució en qüestió i que en valori la idoneïtat i l'eficiència.

El qüestionari que haureu de seguir és el següent:

a) Gestió:

- Quina és l'estructura de gestió de la institució?
- Respon la gerència davant d'un patronat?
- Desenvolupa la gerència estratègies de planificació adequades?
- Té redactades polítiques d'actuació que responguin a les diferents funcions que duu a terme la institució?

b) Recursos humans:

- De quin personal disposa la institució?
- Quin tipus de règim contractual hi predomina?
- Quin model d'organització interna del treball hi regeix?
- Les tasques encomanades al personal responen a la seva formació i a la seva experiència?

c) Recursos financers:

- Quines són les fonts de finançament de la institució?
- Són suficients?
- Hi ha projectes d'inversió en curs?
- Quines són les principals despeses corrents?

d) Equipaments:

- Els equipaments i les instal·lacions de la institució són els adequats a les funcions que desenvolupa?

## Exercicis d'autoavaluació

1. Quin argument justifica la creació de normes legals internacionals de protecció del patrimoni?

2. Què és un BIC en la legislació espanyola?

3. Com es fan les declaracions de BIC?

4. Comenteu el següent apartat del codi ètic de l'ICOM: "Els béns confiats a una institució patrimonial han de ser albergats, conservats, documentats i fets accessibles, al nivell professional comunament acceptat".

5. Expliqueu l'estructura de gestió de les organitzacions no lucratives que tenen al seu càrrec patrimoni.

6. Què és un pla estratègic? Per a què serveix?

7. Què és una subvenció?

## Solucionari

### Exercicis d'autoavaluació

1. L'existència en el món de béns considerats especials en tant que investits d'un valor superior de validesa universal i intemporal.
2. És un bé declarat d'interès cultural per la llei 16/1985 del Patrimonio Histórico Español. Els BIC reben el màxim nivell de protecció per la seva significació.
3. Per ministeri de llei o per Reial Decret.
4. Resposta oberta.
5. Són fundacions o associacions regulades per llei, regides per un consell electiu que gaudeix de plens poders i que assumeix una plena responsabilitat legal i econòmica sobre el patrimoni que administren.
6. És un pla general mitjançant el qual una organització preveu la manera d'enfocar l'esdevenidor i projecta com haurà de conduir-se per a resoldre els problemes derivats de les activitats que durà a terme. Té una vigència de 3 a 5 anys.
7. És un ajut econòmic puntual de magnitud variable que les Administracions Públiques concedeixen a les institucions que ho demanen expressament, prèvia justificació de la seva necessitat. Es destinen a cobrir necessitats específiques derivades de les activitats que les institucions realitzen.

## Glossari

**codi ètic o deontològic** *m* Conjunt de normes de bon comportament que un col·lectiu professional assumeix voluntàriament per a atènyer uns objectius comuns d'honestedat i de millor servei a la societat en l'exercici de l'activitat professional.

**comesa** *f* Declaració breu i objectiva sobre la raó d'existència d'una institució.

**consell o patronat** *m* Grup de persones elegit o nomenat per a assumir la responsabilitat de governar una institució; això és, de fixar i revisar els plans i les polítiques de la institució i controlar i avaluar la gestió de la direcció.

**fundació** *f* Organització no lucrativa creada per a prestar un servei social o educatiu o fer activitats de recerca, conservació i difusió del patrimoni.

**gestió** *f* Coordinació de les funcions d'una institució amb l'objectiu d'assolir la seva comesa com a institució.

**museu** *m* Institució permanent no lucrativa, oberta al públic i administrada en interès de la societat, el propòsit de la qual és reunir col·leccions d'objectes i espècimens amb valor cultural, conservar-los, documentar-los, estudiar-los, exhibir-los i interpretar-los en benefici de l'educació i el gaudi de la ciutadania.

**patrocini** *m* Contribució en forma de diners o en donacions en espècie que fan empreses o particulars per a subvenir necessitats derivades de projectes de les institucions.

**planificació** *f* Estratègia d'una organització per a orientar i impulsar el desplegament dels seus recursos amb l'objectiu d'aconseguir la seva comesa com a institució.

**polítiques** *f pl* Instrument de gestió d'una institució en forma de línies d'actuació, destinades a garantir el millor compliment de cada una de les seves funcions.

## Bibliografia

### Bibliografia bàsica

**Alegre, J. M.** (1994). *Evolución y régimen jurídico del Patrimonio Histórico*. Madrid: Ministerio de Cultura.

Obra bàsica per a estudiar el règim jurídic del patrimoni a Espanya.

**Lord, B.; Lord, G. D.** (1998). *Manual de gestión de museos* (trad. de J. Ballart; ed. original 1998). Barcelona: Ariel.

Manual fonamental per a introduir-se en la gestió dels museus.

**Querol, M. A.; Martínez, B.** (1996). *La gestión del Patrimonio Arqueológico en España*. Madrid: Alianza Universidad.

Text que recull i comenta les bases legals del patrimoni a Espanya, especialment les que afecten el patrimoni històric i arqueològic.

### Bibliografia complementària

**Alonso Fernández, L.** (1993). *Museología. Introducción a la teoría y práctica del museo*. Madrid: Istmo.

**Ballart, J.** (1997). *El patrimonio histórico y arqueológico: valor y uso*. Barcelona: Ariel.

**Loomis, R.** (1987). *Museum Visitor Evaluation: New Tool for Management*. Nashville: AASLH.

**Malaro, M. C.** (1998). *A Legal Primer on Managing Museum Collections*. (2a. ed.). Washington, DC: Smithsonian Institution Press.

*Patrimonio Cultural y Derecho* (1997, núm. 1). Madrid.