

Comunicació
ELS MUSEUS
TERRITORIALS
COM A
DINAMITZADORS
DEL PATRIMONI
CULTURAL LOCAL

14

Per F. Xavier Menéndez i Pablo

Amb aquesta comunicació volem fer algunes reflexions sobre el paper dels museus locals i comarcals –que en el títol hem resumit com a museus “territorials”– com a equipaments capaços de generar dinàmiques de gestió i rendibilització social del patrimoni cultural en un context fonamentalment territorial, i des d’una perspectiva local, en la Catalunya dels noranta, tenint en compte les competències de l’Administració local en la matèria.

1. Les principals condicions dels museus territorials

Per establir l’anàlisi de les potencialitats de desenvolupament dels museus territorials cal prèviament definir els seus principals paràmetres i valors. Una manera de fer-ho és partint de la pròpia definició de museu de l’ICOM. Què ens interessa retenir de l’esmentada definició? Principalment, quatre idees-força:

- a) El museu conserva [...] dades materials (és a dir, col.leccions).
 - b) El museu és una institució.
 - c) El museu no té ànim lucratiu
 - d) El museu està al servei de la societat i exposa dades materials de les persones i del seu entorn.
- Analitzem aquests conceptes des de l’òptica dels museus territorials:

a) El museu territorial és patrimoni

(El caràcter patrimonial *versus* el concepte integral)

Tradicionalment, s’ha associat el concepte museu a :

- objectes (col.leccions)
- de caràcter moble
- en un edifici (anomenat museu)

Aquestes fronteres i limitacions han quedat polvoritzades per la realitat. Per una banda, existeixen nombroses institucions que difonen patrimoni sense col.leccions (com determinats museus de la ciència, els parcs temàtics, els centres d’interpretació, etc.). És evident que aquests ens s’autoanomenin museus o no, siguin considerats museus pels registres oficials o no, són centres difusors del patrimoni, igual que els museus “de sempre”. A més dels museus i d’aquests altres equipaments afins, hi ha molts altres mecanismes de difusió del patrimoni. I, per sort o per desgràcia, són sistemes molt més efectius que els museus. Per exemple, un programa de televisió sobre patrimoni pot divulgar més continguts didàctics i arribar, en una sola tarda, a un públic mil vegades més nombrós que el conjunt de visitants de molts museus en un any. I no li ha calgut objectes materials. Per tant, ni els museus ni les col.leccions tenen el monopoli de la difusió del patrimoni.

Per altra banda, també s’ha superat la identificació dels museus com a contenidors d’objectes mobles. La definició de l’ICOM, des de fa anys, també reconeix com a museus –entre altres– els monuments i els jaciments arqueològics “de naturalesa museística”, així com els parcs zoològics, instituts botànics i parcs naturals. Per tant, també poden ser museus els béns immobles, però no tots, sinó únicament aquells que tenen “naturalesa museística”, és a dir, els que conserven i difonen, i que estan dotats, per tant, d’instruments de gestió i de serveis i estructures de difusió. Altres museus han conseguit integrar determinats béns immobles dins el propi edifici. És el cas dels museus construïts sobre estructures antigues *in situ*, que s’han englobat en les exposicions permanents en el subsòl dels edificis.

Finalment, els museus també han trencat els límits del museu com a edifici, com a contenidor tancat de béns

mobles. Cada vegada més museus incorporen a la seva oferta, com a antenes o annexos, seccions físicament allunyades de l'edifici-seu principal (com per exemple, castells, ermites, molins i altres edificis industrials o jaciments arqueològics, més o menys convertits en museus).

Tot aquest conjunt de realitats es manifesten i es desenvolupen més fàcilment en el marc dels museus locals. El propi àmbit territorial de desenvolupament del museu facilita que el museu depassi clarament els murs de l'edifici-mare per abastar la gestió i la dinamització social de la resta del patrimoni –fonamental immoble, inclòs el natural– que es troba en el seu àmbit territorial, municipal o comarcal. La missió de gestionar i difondre el patrimoni d'un territori –que ha d'assumir el museu– no comporta necessàriament l'existència d'un museu amb col·leccions, ni tant sols l'existència de cap museu. Quan parlem, per tant, de dinamització del patrimoni en un àmbit eminentment territorial, cal plantejar-se aquest objectiu des d'una perspectiva integral. És a dir, el museu territorial és l'equipament millor posicionat (pero no l'únic) per gestionar la globalitat del patrimoni del seu territori de manera integral, a més de gestionar les col·leccions de l'edifici “principal”, encara que aquest constitueixi un museu monogràfic sobre un aspecte concret que res tingui a veure amb el patrimoni arquitectònic o natural de l'entorn.

En resum, el museu territorial és patrimoni: és un centre de conservació i difusió del patrimoni, pero entès aquest caràcter patrimonial no com un conjunt de col·leccions i objectes mobles envitrinats en un edifici (el qual no és imprescindible, ja que es pot difondre patrimoni sense patrimoni-objectes, sinó com la vocació de gestionar el patrimoni del seu territori de forma integral.

Això no vol dir que menyspreem la importància dels objectes patrimonials en la difusió del patrimoni. Abans hem dit que ni objectes ni museus són imprescindibles, i que –per exemple– la televisió aconsegueix major rendiment que un museu. Però l'objecte original segueix essent el millor recurs de difusió –sempre que estigui convenientment presentat– i és un dels principals actius del museu per atraure el públic. La televisió, un fascicle, un llibre o un còmic, per massiva que sigui la seva repercussió, mai no podran oferir la peça original. I és aquest el camp de joc on els museus tenen avantatge i tenen la seva força; on poden competir. Per això no han de renunciar a aprofitar aquest capital i dinamitzar el patrimoni material, tant el moble com l'immoble, ubicat en el seu àmbit territorial.

Per portar el concepte de patrimoni integral fins a les darreres conseqüències i associar-lo al camp d'actuació del museu, cal que aquest entengui que els seus límits són els mateixos que els del terme patrimoni. El patrimoni –cultural i natural– és un conjunt de béns de diferent naturalesa que ha generat l'evolució cultural de la humanitat i el seu medi natural, i que constitueixen punts de referència importants per a comprendre'n l'origen i el desenvolupament. Els béns que componen el patrimoni són de tipologia àmplia i molt diversa, i presenten multiplicitat de formes i matèries. En primer lloc hi ha el patrimoni històric –de tipus arquitectònic, arqueològic, artístic, industrial, tècnic, etnogràfic...–, estigui per sobre o per sota de la cota zero o en el medi subaquàtic, ja sigui immoble (com els jaciments arqueològics o el patrimoni arquitectònic o industrial), moble (com les col·leccions d'objectes patrimonials de qualsevol tipus), documental (com el patrimoni arxivístic, bibliogràfic o fotogràfic, que, evidentment, també són béns mobles) o etnològic (objectes mobles d'interès etnogràfic o altres béns de caràcter immaterial, com els costums, la música, les tradicions i festes populars, els processos artesanals, la gastronomia, la memòria oral...), sense oblidar aquells altres béns immaterials no-tangibles físicament (com els pensaments ideològics, els fets històrics, els processos econòmics i científics...). I en segon lloc hi ha el patrimoni natural (geològic, ecològic, zoològic, botànic, paleontològic...), ja sigui de naturalesa moble, immoble (com els parcs naturals, els jardins botànics o els parcs zoològics) o semovent (com els especímens dels parcs arqueològics). Tots aquests béns integren el patrimoni, ja siguin de titularitat pública o privada. Tots són productes i testimonis de la natura i de l'evolució i l'acció de l'home, escassos per definició i que cal preservar. Aquests béns ens han estat llegats per les generacions que ens han precedit, i la nostra generació, així com les futures, tenen el deure i la necessitat de preservar-los i conservar-los. El mòbil de la conservació no és exclusivament transmetre el patrimoni al futur: la conservació es converteix en el pas previ i necessari per rendibilitzar el patrimoni com a instrument de dinamització científica, educativa i lúdica adreçada a la comunitat, que és l'objectiu cabdal i final de la gestió del patrimoni.

És en l'àmbit local i comarcal –sempre, lògicament, en funció dels seus recursos humans, tècnics i econòmics– on els museus poden emprendre accions de gestió integral de la globalitat del patrimoni del seu territori.

b) El museu territorial és un equipament social

(El caràcter social *versus* la dinamització social i cultural)

La clàssica definició de museu el qualifica d'institució. Des d'una perspectiva local, és més apropiat parlar d'equipament. El museu territorial és un equipament social i cultural que gestiona patrimoni, i en l'àmbit on actua –fonamentalment local– ha de coordinar-se amb la resta dels equipaments culturals. És més, el museu ha de formar part d'una mateixa oferta cultural, coherent i integrada, en el seu marc territorial. En aquest sentit, són els ajuntaments els que han d'assumir el principal paper a l'hora de donar coherència i unitat al conjunt i oferir un programa de dinamització cultural coordinant tots els seus equipaments (centres cívics, instal·lacions esportives, equipaments juvenils, auditoris, teatres, escoles de música, biblioteca, i tanmateix, l'arxiu i el museu), amb la participació del teixit social corresponent. Especialment, els museus s'han de coordinar amb la resta de les institucions patrimonials, públiques i privades, des dels arxius als centres d'estudis i de recerques locals, passant per la resta de museus. Per tant, el museu no és l'únic equipament de caràcter patrimonial, però, com ja hem dit anteriorment, és el més idoni per dinamitzar i gestionar el patrimoni cultural del seu territori des d'una perspectiva integral. Això no significa que un arxiu no pugui assumir aquest rol en determinades ocasions. O que no puguin sorgir altres tipus d'equipaments polivalents.

Aquesta consideració del museu com un equipament és el que li dona una major projecció social. Si el museu es limita a conservar i a difondre més o menys bé les col·leccions contingudes al seu edifici, però no traspasa les seves parets per col·laborar amb les altres institucions socials, culturals i científiques locals i per coordinar-se amb la resta de l'oferta cultural local, no complirà el seu gran objectiu de dinamització social del patrimoni. Tampoc assolirà els seus objectius de servir la comunitat a qui s'adreça si no ofereix serveis i recursos relacionats amb la globalitat del patrimoni del seu territori. Això implica concepció del museu com un instrument de gestió integral de tot aquest patrimoni. Entre altres activitats, el museu pot promoure exposicions; excursions, rutes urbanes i sortides de coneixement del medi natural; la gestió i elaboració de l'inventari del patrimoni arquitectònic, industrial o rural; programes de recerca, així com la realització d'excavacions o de prospeccions arqueològiques; la gestió de mecanismes de control i protecció (catàlegs, plans parcials, seguiment d'obres); campanyes de recuperació de patrimoni moble, documental o tradicional; publicacions; conferències i jornades, etc.)

c) El museu territorial és públic

(El caràcter públic *versus* la rendibilització econòmica)

La tercera de les característiques de la definició de museu que havíem destacat era que no tenia ànim lucratiu. És indiscutible considerar el museu –ja sigui públic o privat– com un equipament d'interès públic, mentre que tendim a buscar altres noms per a aquells altres centres que pretenen un benefici econòmic que es destina a finalitats alienes al seu patrimoni. No s'ha de confondre, però, aquest principi inalterable amb la cultura de la gratuïtat, que en el món dels museus ha estat progressivament bandejada. Avui són plenament conscients que només amb el finançament públic no es poden portar a terme els programes de conservació i dinamització que necessiten els nostres museus i el nostre patrimoni. En els darrers anys s'ha parlat molt del mecenatge i de l'esponsorització privada, però s'ha revelat útil únicament per a activitats extraordinàries de fort impacte social i de comunicació (grans exposicions, restauracions, etc.), mentre que no sembla gaire efectiva per a contribuir a la programació ordinària dels nostres museus. De tota manera, aquesta és una via que els museus locals no han de descartar, però penso que el seu caràcter territorial és molt útil a l'hora de dissenyar una oferta de serveis i recursos que s'autofinanciïn, al menys, en part.

Per orientar els museus territorials cap a l'autofinançament i l'obtenció de recursos mitjançant l'explotació de serveis, tant dins com fora del museu, cal, en primer lloc, superar el concepte tradicional que el patrimoni és antieconòmic i deficitari per definició. És evident que en la situació actual, el patrimoni no ven, no rendeix. La immensa majoria de titulars dels museus i del patrimoni immoble són institucions públiques. L'Estat i la resta de les Administracions públiques tradicionalment han assumit –i sempre de manera insuficient– la protecció i salvaguarda del patrimoni. La conservació patrimonial és una activitat cara, onerosa, que requereix elevades

inversions a fons perdut, i que no permet la recuperació de la inversió. La inversió privada –que pretèn el benefici– i la salvaguarda del patrimoni han estat tradicionalment incompatibles, al contrari del que ha passat (i passa) amb altres sectors de la cultura. Exceptuant les senyeres figures dels mecenes i benefactors, esperonats per motius radicalment diferents, de caire filantròpic, patriòtic o simplement cultural, i no pas econòmics (com determinats prohoms de la burgesia catalana del segle XIX), els promotors privats no inverteixen en patrimoni per les elevades servituds que comporta (la conservació d'estructures sovint no permet la seva adaptació per a finalitats socials o econòmiques rendibles). Per tant, en encarregar se'n l'Estat –per suplència i omissió de la societat civil–, encara s'engrandeix més aquesta in comptabilitat entre la protecció del patrimoni i la rendibilització econòmica del patrimoni, ja que l'Administració, tal com està doctrinalment conceptualitzada, ha estat i és profundament incapaç, actualment, d'evolucionar cap a una estratègia mixta que combini la salvaguarda de l'interès públic amb l'obtenció de recursos a partir de l'explotació econòmica (i comercial, per què no?) de les seves potencialitats. El principal inconvenient de l'Administració per avançar en aquesta línia és el seu funcionament lent i burocràtic, que dificulta notablement, per exemple, la creació d'una botiga o d'un bar al museu, a causa de la complicada tramitació administrativa que comporta. I no diguem la dificultat que entraña aconseguir la reversió dels escassos ingressos (entrades, botiga, quotes activitats...) al pressupost del museu, amb el que això significa de manca d'incentiu del propi museu perquè la taquilla i la caixa registradora del museu funcionin. Per tant, és necessari que les Administracions locals és plantegin estratègies de rendibilització econòmica combinades amb reformes administratives que proporcionin als museus territorials major autonomia administrativa i econòmica per gestionar, a més de les despeses, els seus ingressos.

Una estratègia d'autofinançament dels museus territorials ha de preveure, en primer lloc, un preu d'entrada raonable, que no sigui discriminatori (que garanteixi la gratuïtat als sectors que realment ho necessitin: aturats, estudiants, jubilats...) i que doni un vernís de qualitat a la visita (les coses gratuïtes són menys apreciades, i per tant, menys aprofitades per l'usuari). A més, el cos social (i fins els propis professionals dels museus) han evolucionat molt ràpidament en aquesta qüestió, ja que no fa gaires anys el principi de la gratuïtat en el món del consum cultural (i sobretot en el camp del patrimoni) es considerava poc menys que una conquesta social irrenunciable. En segon lloc cal dissenyar una oferta de serveis i activitats que fomentin el consum i que desenvolupin la indústria, des de rutes, excursions i viatges, activitats didàctiques i altres activitats, fins a productes que es puguin comercialitzar a la botiga, com reproduccions, vídeos, publicacions, retallables, etc. passant pels serveis de bar i restaurant. En aquesta oferta cal implicar la globalitat del patrimoni del territori on actua el museu, aprofitant els recursos patrimonials més rendibles socialment i econòmicament, i entrant fins i tot decididament en el sector del turisme cultural i del turisme verd, que coneix un apreciable desenvolupament els darrers anys.

Tots són conscients que els ingressos per les entrades, la botiga o les activitats són quantitativament, la majoria de les vegades, la xocolata del lloro, i que no es pot pretendre sostenir el museu únicament d'aquesta manera. Però l'objectiu no ha d'ésser l'autofinançament total del museu –això és pràcticament impossible– sinó l'eixugament parcial del dèficit, és a dir, que no la totalitat del finançament provingui del titular a fons perdut (és a dir, dels contribuents), sinó que una part del pressupost (que cada vegada hauria de ser més gran) es generi per part del propi museu. Per obtenir recursos, el museu ha de llençar-se a un ampli ventall de possibilitats, fins i tot les lúdiques; per què no? Cal desprendre's de determinats escrúpols i d'algunes pors a "frivolitzar" el patrimoni. Les úniques limitacions a l'ús i a l'explotació comercial del patrimoni han de ser la seva pròpia conservació i gaudi públic (és a dir, que un determinat ús no malmeti i no privatitzi un bé cultural).

d) El museu territorial actua sobre un territori i sobre una col·lectivitat.

(El caràcter territorial *versus* la cooperació supralocal)

Per últim, a partir de la definició de museu, posàvem l'èmfasi en el caràcter social dels museus territorials i en la seva relació amb l'entorn. Ja hem parlat a bastament del museu territorial com a equipament social i com a instrument de gestió integral del patrimoni d'un territori. També hem deixat clar que per assolir aquestes fites no és imprescindible que el contingut expositiu del museu sigui estrictament territorial (no cal que expliqui, per exemple, les característiques físiques i l'evolució històrica de la localitat o la comarca; un museu monogràfic

dedicat a un pintor, per exemple, també pot desenvolupar aquest rol).

El que sí és necessari per al correcte desenvolupament d'un museu territorial és que hi hagi una profunda simbiosi entre el museu i el territori que abasta, i la col·lectivitat a qui serveix. El museu ha de tenir un àmbit territorial d'actuació –global o sectorial– i de referència que no cal que sigui tancat i que pot ser compartit amb altres museus. I al mateix temps, el museu s'ha d'adreçar a un públic potencial i definit, que és el destinatari natural de la seva oferta, i que pot correspondre habitualment a la població del territori que abasta. Aquesta dinàmica d'identificació entre museu, territori i col·lectivitat és la que determina un dels factors definidors dels museus territorials: el de la identitat. Els museus d'identitat funcionen només si desenvolupen una acció socio-cultural potent en el territori i si és la mateixa col·lectivitat la qui reivindica, defensa, usa i considera útil i necessari el seu museu per a projectar-se; no funcionen com a tals simplement perquè el discurs expositiu mostri unes determinades col·leccions representatives o expliqui més o menys les peculiaritats geogràfiques, socials i històriques d'una col·lectivitat o d'un territori concret. No es tracta, doncs, que el museu identifiqui la col·lectivitat, sinó que la col·lectivitat s'identifiqui amb el seu museu.

És possible que en un mateix territori interactuïn diversos museus territorials. Les seves diverses tipologies i titularitats són l'origen de la manca de tradició de col·laboració entre ells. La diversitat i l'elevat nombre de museus a Catalunya és el contrapunt de la seva tantes vegades alabada riquesa museística. Que Catalunya sigui un dels països amb un major nombre de museus no és necessàriament un element positiu. Ans el contrari, la inqüestionable realitat és que una elevada proporció dels museus catalans no aconsegueixen els mínims requisits per a ser considerats, tècnicament i legalment, museus. La immensa majoria dels museus catalans són territorials, i principalment, de titularitat municipal. El panorama museístic català es caracteritza per una insuficiència de recursos –econòmics, tècnics i humans– per a fer front a la gestió de tot aquest patrimoni. Per combatre aquest estat de coses, cal implementar, des de l'òptica territorial, tres línies d'actuació: la planificació, el suport i la cooperació.

En primer lloc, cal un mapa de museus que esdevingui un instrument de planificació i racionalització de l'oferta museística que prioritzi les inversions públiques, elaborat pel Govern de la Generalitat amb la participació de l'Administració local. No es tracta, amb aquesta eina de planejament, de tancar museus o de prohibir l'obertura de nous. Es tracta, fonamentalment, d'establir criteris clars de suport i d'inversió que orientin l'actuació pública. És obligació de l'Administració esmerçar correctament els cabals públics, que són de tots els ciutadans, i per això és útil la creació de mecanismes que acabïn amb la improvisació, l'arbitrarietat i la "repartidora". El país no es pot permetre obrir un museu, per exemple, a cada poble. Qualsevol municipi té el dret i està legitimat per a fer-ho, això és inqüestionable, però la Generalitat no té el deure –ni els diners– de subvencionar-los a tots. Encara més, la Generalitat té el deure d'escollir, de prioritzar, de triar. Està legitimada per fer-ho. I per fer-ho bé, cal establir un instrument de gestió i de planificació que ordeni el panorama museístic del país.

En segon lloc calen accions de suport (finançament, equipament tècnic, formació...) per part de les Administracions, i fonamentalment, a partir del mapa és convenient la creació de centres museístics territorials que proporcionin serveis i recursos als museus locals i comarcals del seu territori. No és necessari que els esmentats centres siguin de nova planta (sembla que aquesta és la tendència dels SAM, serveis d'atenció museística, proposats per la llei de museus i creats amb comptagotes) sinó que raonablement haurien de ser assignats, d'acord amb el mapa, a determinats museus existents, siguin comarcals o no, que tinguin una bona infraestructura de partida, i amb l'aportació, per part de la Generalitat, del suport tècnic i econòmic necessaris. Aquests centres haurien de coordinar l'activitat museística en el territori, oferint serveis (restauració, magatzems, equipament tècnic, assessorament...) i organitzant activitats conjuntes (activitats de formació, activitats didàctiques, publicacions, exposicions, conferències, programes de recerca...) amb la resta de museus per tal d'optimitzar i racionalitzar els escassos recursos existents i evitar duplicitats. Aquesta seria l'oportunitat d'enterrar definitivament el vell concepte de museu comarcal "clònic" i uniformista, pretesament reivindicador i reconstructor del fet comarcal, que va impulsar el conseller Canher (1980-1984), i que va saldar-se amb el fracàs del model i la pràctica i gradual dissolució de la Xarxa de Museus Comarcals, creada l'any 1982, per tal de substituir-la per un museu d'abast supramunicipal basat no en el seu discurs, sinó en la capacitat de suport i de servei als altres museus del seu territori.

Per desenvolupar aquestes activitats conjuntes –i aquest és el tercer i darrer element d'actuació territorial

que esmentàvem– no és imprescindible l'existència d'un centre museístic o d'un museu “mare”. Aquestes actuacions conjuntes poden dur-se a terme mitjançant la cooperació horitzontal entre els museus locals d'un territori. Per assolir aquest objectiu cal articular un marc regular multilateral d'encontre i de col·laboració entre museus locals, de participació voluntària, que serveixi per mancomunar esforços, a nivell territorial o a nivell temàtic, i posar en comú els escassos recursos existents per rendibilitzar-los al màxim. Aquestes iniciatives, tan beneficioses per desenvolupar els museus territorials, podrien desembocar en associacions de museus d'àmbit territorial i tal vegada en una xarxa (voluntària, independent) de museus locals, de consorci, d'àmbit català.

2. Museus territorials. Marc legislatiu i competencial

Hem intentat definir i delimitar, en el capítol anterior, les principals condicions i potencialitats dels museus territorials, analitzant el seu caràcter patrimonial, social, públic i territorial.

Les esmentades característiques ens condueixen a la constatació que la gestió i foment d'aquests museus se situen clarament a l'òrbita local, i per tant, en l'àmbit competencial de la (les) administració(ns) local(s). Tot seguit, es fa un breu repàs de les competències que la legislació sectorial (cultural) i la de règim local, tant d'àmbit català com estatal, reconeixen a les Administracions locals en matèria de patrimoni cultural (i en especial, en la de museus) (vegeu Menéndez, 1989), i com a conseqüència d'aquest marc competencial, es reflexiona sobre els drets i deures dels ajuntaments en la matèria i s'intueixen quins haurien de ser els eixos principals d'actuació en el marc d'una política municipal de museus i patrimoni.

La llei de patrimoni estatal (LPHE; llei 16/1985 de 25 de juny) estableix genèricament que els ajuntaments cooperaran amb els organismes competents (en el nostre cas, la Generalitat) per a l'execució de la llei pel que fa a la conservació i custòdia del PHE comprès en el seu terme municipal (art. 7). Pràcticament no hi ha cap altra referència a l'Administració local en aquesta llei, exceptuant quan s'esmenta la protecció de determinats BIC mitjançant instruments de planejament de competència municipal que s'han de regir per la legislació urbanística. En canvi, la llei del patrimoni cultural català (LPCC; llei 9/1993 de 30 de setembre), si bé no contempla un apartat per definir les competències municipals, reconeix un notable volum d'atribucions a les Administracions locals. Per exemple, a més de la potestat de protegir el patrimoni immoble mitjançant els instruments de planejament de la legislació urbanística, els ajuntaments també poden fer-ho mitjançant la declaració individual com a béns culturals d'interès local (art. 17) (vegeu Menéndez, 1995 i ID, en premsa). Però cap de les dues lleis esmenta quina és la capacitat competencial de l'Administració local en matèria de museus (la LPHE disposa d'un capítol sencer dedicat als museus, mentre que la LPCC els ignora totalment, atès que existeix una llei catalana específica de museus).

La llei catalana de museus (llei 17/1990 de 2 de novembre) identifica els museus comarcals i locals de Catalunya com aquells que estan “promoguts o mantinguts pels ens locals”, i els defineix des del punt de vista estrictament territorial, és a dir, com aquells museus que “ofereixen una visió de la història i de les característiques [...] d'una comarca o d'una població [...]” (art. 29). Més endavant, anomena les competències museístiques de comarques (art. 37) i municipis (art. 38), entre les quals destaquem el reconeixement de la potestat de consells comarcals i ajuntaments de crear i mantenir museus.

Un cop repassades les lleis sectorials en la matèria, cal que també donem un cop d'ull a la legislació general de règim local, tant l'estatal com la catalana. La llei 7/1985 de 2 d'abril, Reguladora de les Bases de Règim Local (estatal) detalla, en el capítol III, les competències dels municipis. Hi ha un conjunt de competències obligatòries de les quals l'única de caràcter cultural és el deure dels municipis de més de 5.000 habitants de mantenir una biblioteca pública. Dintre del paquet de les competències generals (és a dir, no-obligatòries), s'inclou l'epígraf “patrimoni artístic” (art. 25). L'article 27 permet als ajuntaments assumir competències delegades de les comunitats autònomes. L'art. 28 permet als municipis assumir altres competències voluntàries, complementàries d'altres Administracions, en el camp de la cultura. Aquest marc competencial va ser incorporat pràcticament sense diferències a la llei municipal catalana de 1987 (llei 8/1987 de 15 d'abril, Municipal i de Règim Local de Catalunya). La llei catalana també esmenta el “patrimoni artístic” com a competència “pròpia” (art. 63), distingint aquesta de les “mínimes” (que són les obligatòries). Quan reconeix també –com la llei estatal– la capacitat municipal d'assumir altres activitats complementàries pròpies d'altres Administracions, la llei catalana cita específicament els museus

(art. 68, h). Per altra banda, la llei 6/1987 de 4 d'abril de l'Organització Comarcal de Catalunya atorga competències molt genèriques i inconcretas en matèria de cultura als consells comarcals (art. 25). Finalment direm que el decret 336/1988 de 17 d'octubre, pel qual s'aprova el reglament del patrimoni dels ens locals, estableix que el patrimoni històrico-artístic dels ens locals està constituït pels immobles i pels objectes mobles d'interès artístic, històric, paleontològic, arqueològic, etnològic, científic o tècnic; el patrimoni documental i bibliogràfic, els jaciments o zones arqueològiques, etc. (art. 17).

Podríem continuar aquesta anàlisi competencial amb altres reflexions de caire jurídic sobre l'autonomia municipal i la titularitat patrimonial dels béns culturals, però aquest no és el lloc, ni disposem de l'espai per fer-ho. En aquest article ens volem limitar a justificar i a demostrar l'existència d'una important potestat municipal en matèria de museus. Com hem vist, la legislació no obliga –afortunadament– els ajuntaments a crear i mantenir museus, al contrari que les biblioteques, que tenen la consideració d'equipaments culturals bàsics i imprescindibles. Però és innegable que tant la legislació sectorial com la de règim local, estatal i catalana, reconeixen als municipis –i en menor grau a les comarques– una notable capacitat d'actuació en matèria museística i de patrimoni cultural. Aquesta constatació de l'existència de competències municipals en museus –encara que siguin voluntàries i complementàries de les de la Generalitat, i per tant, gens concretes i delimitades– ens porta a la necessitat de plantejar-nos quins són els drets i deures dels municipis en la matèria, perquè ho tinguem clar tant els professionals com els propis ajuntaments. Els ajuntaments són l'Administració més propera al ciutadà. Per tant, la local és l'Administració millor posicionada per gestionar els elements més vinculats al territori i a la comunitat, com, per exemple, els museus territorials. Per que això rutlli, cal que la Generalitat doni suport –tècnic i econòmic– als ajuntaments i cal que aquests assumeixin una estratègia de foment dels esmentats museus.

3. Museus locals i Administració Local

A partir de les característiques i potencialitats dels museus territorials analitzades en el capítol 1 del present article, i a partir de la breu anàlisi competencial del capítol 2, intentarem definir quins han de ser –segons la meua opinió– els principals eixos polítics d'actuació dels ajuntaments en matèria de foment i de gestió dels museus territorials, i, en general, en matèria de patrimoni cultural.

a) Protecció, conservació i documentació del patrimoni local.

Com ja hem esmentat anteriorment, els municipis tenen un conjunt apreciable de competències en matèria de protecció del patrimoni cultural, a partir de la legislació urbanística, i, fonamentalment, a partir de la recentment aprovada llei del Patrimoni Cultural de Catalunya. Les mesures de protecció i catalogació constitueixen les actuacions imprescindibles prèvies a qualsevol política de conservació i de dinamització social del patrimoni. Els ajuntaments són les Administracions més adequades per a inventariar el patrimoni –fonamentalment l'immoble– ja que són les més properes al territori i les que millor el coneixen. És per això que el primer deure d'un ajuntament és elaborar el catàleg del patrimoni immoble. Una altra actuació mínima, quasi obligatòria, és bastir l'arxiu local, fruit de la permanent activitat administrativa de l'ajuntament –que genera documentació que esdevindrà històrica–, i que s'ha d'incorporar a l'arxiu històric. I un museu? L'ajuntament ha de fer també el museu? Ja hem dit que, des del punt de vista legal, és una competència voluntària, i des del punt de vista patrimonial, no és imprescindible. És més, no és necessari –fins i tot és poc aconsellable– que cada població gaudeixi d'un museu. En canvi, sí que cal la biblioteca. I és lògica l'existència d'un arxiu a cada població, ja que tot municipi genera documentació. Pel contrari, un museu, perquè funcioni com a centre de dinamització del patrimoni, necessita uns recursos, una infraestructura, un personal, del qual no poden disposar tots els ajuntaments. Tampoc no pot la Generalitat donar suport a tots els ajuntaments del país per crear un museu. Quan un municipi decideix mantenir i fomentar el seu museu, o crear-ne un de nou, ha de complir els corresponents requisits mínims. I ha d'assumir la viabilitat del projecte, garantint unes col·leccions i uns mínims de conservació, de difusió, de gestió, de personal. Si no és així, el millor és no crear cap museu i emmagatzemar les col·leccions en el lloc més adient (encara que sigui lluny de la seva població d'origen) perquè no es deteriorin. El que sí és imprescindible és que totes les poblacions grans i mitjanes es dotin d'un programa de protecció i dinamització del patrimoni cultural. Encara que no tinguin museu. Ara bé, si el tenen, millor.

b) Gestió integral del patrimoni cultural del municipi.

Com hem dit, el museu pot esdevenir un bon instrument de gestió de tot el patrimoni d'una col·lectivitat territorial (tant del moble, exposat o no al propi museu, com de l'immoble –arquitectònic, arqueològic, industrial, etnològic–, que es troba al seu territori, gestionat o no directament pel museu). Si l'ajuntament disposa de museu municipal, cal que el consistori li doni confiança i hi concentri la política de dinamització del patrimoni, des d'una perspectiva integral, delegant-li fins l'inventari del patrimoni immoble, i assegurant la coordinació amb l'arxiu. Des d'aquesta perspectiva, el museu podria assumir també activitats i actuacions de documentació, difusió i salvament del patrimoni etnològic, industrial i també natural, per exemple, o també les intervencions arqueològiques d'urgència. Cal que l'ajuntament es plantegi que el museu ha de gestionar, de forma integral, la globalitat de tot el seu patrimoni, de manera integrada en el marc de la política cultural del municipi. Si l'ajuntament no té museu, està en el seu dret de crear-lo, però pot perfectament implementar una política de protecció i dinamització del seu patrimoni cultural des d'altres instàncies (un departament municipal de patrimoni o el propi arxiu local), ja que el museu és l'equipament idoni, però no l'únic, per dur a terme un programa de patrimoni. Per altra banda, cal que les àrees de cultura dels municipis mitjans i grans es plantegin la creació de departaments de patrimoni (que podrien ser assumits pels propis museus locals allà on existissin) amb la contractació d'un tècnic-gestor generalista de patrimoni, permanent, que s'ocupés de la gestió global de tots els aspectes esmentats. Aquesta figura polivalent hauria de complementar-se amb la contractació d'especialistes per a encàrrecs concrets quan fos convenient. Els professionals hem d'abandonar el somni irrealitzable que els ajuntaments tinguin una plantilla amb arquitecte, arqueòleg, arxiver, historiador de l'art i no sé quantes coses més. Els ajuntaments no incrementaran les plantilles de funcionaris i tendeixen a congelar el capítol I. I l'experiència ens demostra que quan tenen en plantilla un professional –és el cas claríssim dels arqueòlegs municipals i també dels de la Generalitat–, aquest és dedica a gestionar, a donar joc i a contractar temporalment tercers per executar els treballs que la burocràcia no li permet assumir personalment. Per tant és necessari que els professionals assumeixin la realitat de les actuals regles del joc (el treball temporal) i que els ajuntaments agilitzin els seus encarcarats sistemes de gestió i contractació per encarregar als professionals adequats, en una direcció autènticament interdisciplinària, treballs concrets de caire temporal de dinamització del patrimoni (recerca, rutes, inventaris, excavacions, materials didàctics, restauració, documentació, activitats escolars...) sota la coordinació dels esmentats departaments municipals de patrimoni o del propi museu municipal. Algunes incipients experiències en aquesta línia han començat a despuntar a Catalunya, com les de Cerdanyola del Vallès, Sant Boi de Llobregat o la de Martorell, malauradament estroncada.

c) Racionalització i modernització dels sistemes de gestió.

Per possibilitar que els ajuntaments implementin realment polítiques de dinamització patrimonial, cal renovar les actuals fórmules organitzatives pròpies de l'Administració, dominades per la centralització, el procediment i la burocràcia. En aquest sentit, cal l'adopció de sistemes de gestió àgils, eficaços, desburocratitzats. Per gestionar un museu territorial, cal que aquest esdevingui un ens autònom de gestió, amb plena autonomia administrativa de funcionament i de despesa. La gestió íntegra del pressupost permetrà al museu reinvertir els ingressos en el propi museu i l'obligarà a diversificar i a incrementar els ingressos mitjançant l'oferta de nous serveis i recursos. Ja hem parlat de la importància de tenir una elevada capacitat de contractació externa, la qual cosa només es pot assolir també des d'una estructura administrativa autònoma. Aquesta operativitat no només permet contractar persones físiques, sinó també empreses o cooperatives de serveis per a desenvolupar treballs tècnics, o simplement adjudicar l'explotació de la botiga o el bar a empreses especialistes que assoliran un nivell de resultats molt millor que la gestió directa per part de l'Administració. En aquest sentit, és important que els ajuntaments atorguin als seus museus la màxima autonomia de funcionament (que no significa de cap manera privatitzar-lo), tant des del punt de vista polític com administratiu, per tal de poder millorar i diversificar la seva oferta al ciutadà.

d) Rendibilització social del patrimoni.

En tot el present article hem insistit que la difusió del patrimoni és el principal objectiu, l'autèntic objectiu, de les polítiques de patrimoni. Hem parlat que la protecció és l'objectiu previ, perquè si no es protegeix, no es pot difondre posteriorment. Però, de què serveix protegir, catalogar, conservar i restaurar el patrimoni, si no es posa a l'abast de la col·lectivitat el fruit d'aquelles actuacions perquè en gaudeixi i s'eduqui? Des d'un punt de vista inequívocament social, la màxima prioritat és la divulgació d'aquest patrimoni a la societat. I és per això que, lògicament, les polítiques municipals de patrimoni han de regir-se per aquesta màxima. El museu, per tant, ha de prioritzar la difusió i la divulgació del seus fons, així com de la globalitat del patrimoni local. El municipi ha de potenciar els usos socials i culturals dels elements patrimonials, i fomentar el seu consum, desacralitzant-los i apropant-los al ciutadà, usant-los, aprofitant-los, integrant-los amb la resta de l'oferta cultural del municipi. No ha de acovardir-nos una pretesa "frivolització" del patrimoni, que atempta contra les seves essències i tradicions. Els únics límits han de ser l'ineludible respecte a les seves necessitats de conservació i la garantia de l'accés lliure al bé per part de tots els ciutadans. Per altra banda, el museu ha de ser capaç de comptar amb el teixit social de la comunitat a qui s'adreça, com a interlocutor i col·laborador habitual de les seves activitats. És molt interessant que fomenti el voluntariat i que promogui l'existència d'associacions d'amics del museu. I és molt convenient que integri els erudits i afeccionats locals, es coordini i col·labori amb altres entitats socials, sobretot amb els centres d'estudis i els grups de recerques locals, i que es connecti amb els ambients acadèmics, universitaris i científics del territori i de l'àmbit temàtic del museu.

e) Rendibilització econòmica del patrimoni.

En el punt (c) del primer capítol d'aquesta comunicació hem tractat a bastament aquesta qüestió, i hem valorat la importància de l'autofinançament parcial del patrimoni i dels museus, així com les possibilitats que una acurada gestió del patrimoni pot proporcionar al desenvolupament social i econòmic d'un territori. El museu territorial, si disposa d'un sistema de gestió autònom, està molt ben situat per impulsar –o per formar-ne part, al menys– un procés de rendibilització econòmica dels seus recursos patrimonials i, fonamentalment, dels béns patrimonials del seu àmbit territorial. Però perquè això sigui possible és imprescindible que els municipis tinguin la visió estratègica necessària per a dissenyar un projecte de dinamització turística i cultural, atorgant-li al museu un paper determinant. Els municipis han de vincular el desenvolupament dels conjunts monumentals i dels museus amb el desenvolupament econòmic del territori, mitjançant la creació de serveis culturals i el reforçament del turisme. En aquest marc, el municipi ha de promoure el desenvolupament d'ofertes tant culturals com lúdiques vinculades al patrimoni amb l'objectiu de dinamitzar econòmicament el territori i crear llocs de treball.

f) Cooperació en el medi supralocal.

Per combatre la migradesa de recursos, evitar duplicitats i rendibilitzar els esforços; cal que els museus locals emprenguin, com hem dit anteriorment, projectes de cooperació amb l'objectiu de mancomunar serveis i activitats i desenvolupar conjuntament projectes d'interès comú (exposicions, publicacions, activitats de difusió, etc.). Per altra banda, és necessària l'existència dels museus territorials de serveis, que tenen un abast superior al local (comarcal o no) i que, al marge del seu contingut temàtic, han de proporcionar serveis, suport logístic i assessorament tècnic als museus locals en matèries com restauració, recerca, documentació, publicacions, infraestructura, etc. Ambdues opcions, que no són incompatibles, sinó que són complementàries, recauen –quant a la iniciativa i a l'impuls– en àmbits institucionals diferents. La primera iniciativa recau en els propis museus territorials, per tant –principalment– en els ajuntaments. La segona és competència del Departament de Cultura de la Generalitat. La cooperació horitzontal entre els museus ha donat resultats molt positius a Catalunya. Perquè aquest treball territorial de compactació de serveis museístics es consolidi i avanci, cal una conscienciació decidida dels ajuntaments per reforçar realment aquesta línia, assumint políticament la necessitat de mancomunar determinats recursos i acceptar-ne les conseqüències. L'objectiu darrer d'aquesta dinàmica no pot ser altre que la

constitució d'una xarxa de museus locals, de caràcter voluntari, multilateral i igualitari, que seria, a la pràctica, el principal component del sistema museístic català, ja que no hem d'oblidar que la majoria dels museus del país són locals. Seria "el museu més gran de Catalunya", com proclama l'eslògan de la Comissió de Cooperació de Museus Locals, creada a les comarques de Barcelona, i tal vegada l'embrió de la futura xarxa. Cal no oblidar que la Llei de Museus, en crear les seccions dels museus nacionals i en dissoldre definitivament la xarxa de museus comarcals, va sumir els museus locals i comarcals de Catalunya en una certa descoordinació i dispersió que només els propis museus locals poden resoldre. Ara bé, hi ha elements que fan pensar que el projecte de Museu d'Història de Catalunya pretén –a més d'altres coses– reagrupar sota la jerarquia i direcció d'aquest museu (molt contestat pel seu transfons polític, pel seu cost econòmic i per la seva inoportunitat, ja que se suma als molts projectes museístics empantanegats al país) bona part dels museus locals de Catalunya, a la manera dels "altres" museus nacionals. Si això és així, seria una jugada perillosa, ja que podria semblar un intent per dividir els museus territorials i per agrupar-los de manera subordinada a un museu-mare. Per altra banda, és necessari que les municipis reclamin al govern de la Generalitat una planificació del patrimoni museístic que ordeni i racionalitzi l'oferta i prioritzi les inversions (un mapa de museus), planificació en què els municipis han d'exigir ser-hi presents.

I per acabar voldria fer una reflexió sobre un aspecte recurrent que permanentment sorgeix quan parlem dels museus i l'Administració, i que està ineludiblement vinculat als municipis. Ens referim als polítics, en aquest cas, als alcaldes i als regidors de cultura, primordialment. Sovint els considerem els principals culpables de la situació deficient del patrimoni i de la migradesa de mitjans dels museus (fonamentalment de l'escassetat de personal tècnic) a causa principalment de la seva ignorància. Oblidem massa fàcilment que els polítics solen ser un reflex bastant fidel –al menys en l'àmbit local– de la societat que els elegeix. I que per tant no tenen un coneixement especial de la nostra història ni del nostre patrimoni, ni dominen les tècniques de la seva conservació o dinamització. És per això que, perquè els ajuntaments es conscienciiïn i adoptin les línies estratègiques esmentades més amunt, cal que els tècnics siguem capaços d'explicar i de demostrar (i de "vendre"), amb projectes i programes coherents i ben elaborats, amb continguts científics, educatius i lúdics, la viabilitat i la pertinença d'aquestes propostes. Per impulsar aquests projectes hem de deixar de banda la nostra formació estrictament científica i universitària per no caure en la temptació de basar les nostres propostes en programes de recerca. I és per això que els tècnics hem d'estar prèviament convençuts de la necessitat de la gestió integral del patrimoni, de les seves potencialitats econòmiques, de la necessitat de col·laborar amb els restants museus de la comarca, i que el més important és la seva dinamització social. Amb projectes d'una més profunda càrrega social i ciutadana és com aconseguirem sensibilitzar la classe política de la importància del patrimoni cultural en el foment i la millora de la qualitat de vida de la nostra col·lectivitat.

BIBLIOGRAFIA CITADA

MENÉNDEZ, XAVIER: «El marc legislatiu actual del patrimoni museístic de Catalunya (1980-1989)». Actes del Congrés Català de Museus Locals i Comarcals. *AIXA*. Revista anual de la Gabella, Museu Etnològic del Montseny, núm. 2, Arbúcies, 1989.

MENÉNDEZ, XAVIER: «La llei del patrimoni cultural de Catalunya. Continguts i valoració». DOSSIER DEL PATRIMONI CULTURAL. Núm. 67, gener 1995. Servei de Cultura, Diputació de Barcelona.

MENÉNDEZ, XAVIER: «La llei del patrimoni cultural de Catalunya». *INTERVENCIÓ I PATRIMONI*. Revista de la comissió d'arqueòlegs del Col·legi de Doctors i Llicenciats en Filosofia i Lletres i en Ciències de València i Castelló, núm. 1. En premsa.