

**<< Museoak >>**

**J. Pardo**

**Área 1- Patrimonio Cultural**

**1. arloa: Kultura Ondarea**

**(Euskarazko bertsioa)**

**Febrero, 2003ko otsaila**

Jordi Pardo

*museologoa*

Bartzelona  
2003ko otsaila

## Dokumentuaren gidoia

**1. Sarrera.** *Museoak XXI. mendearen hasieran. Edukiontzietatik eduki-ekoizleetara.*

### **2. Aurrekariak**

*Kulturaren ikuspegi estrategikoa.  
Kultura-nortasuna eta lurraldearen oreka.  
Kulturaren sustapena eta turismoaren garapena.  
Museoen ikuspegi orokorra eta eskumenen antolaketa publikoa.  
Lehendik dagoen antolaketari buruzko alderdi garrantzitsuak.  
EAEko museoen antolaketa eta -koordinazioa etorkizunean garatzeko saihestu beharreko alderdi negatiboak.  
Erakundeen arteko lankidetzaren estrategia garatzeko oinarritzko irizpideak.*

### **3. Erreferentzia-ereduak**

### **4. Egoeraren diagnostikoa**

### **5. Helburuak / Erronkak**

### **6. Estrategien definizioa**

*Eusko Jaurlaritzaren legedia eta ekintza  
Planifikazioa  
Lankidetzaren eta koordinazioa  
Ondare-bildumak eta -fondoak  
Azpiegiturak  
Trebakuntza  
Espainiar estatuko eta nazioarteko komunikazioa eta proiektzioa*

### **7. Proiektuak eta jarduerak. Museoen Euskal Sistema sortzeko oharrak.**

*Museoen Euskal Sistemaren elementu nagusiak:  
Erakundeen partaidetza eta Museoen Koordinazioa eta  
Lankidetzaren Teknikoaren Mahaia  
EAEko museoen mapa.  
Museo-antolaketa orokorraren hipotesiari buruzko oharrak,  
Museoen Euskal Sistemaren esparruan.  
Museoen antolaketa berri integratua.*

### **8. Erreferentzia bibliografikoak**

### **9. Eranskina**

**1** . Sarrera

## 1. Sarrera

### Museoak XXI. mende hasieran. Edukiontzietatik eduki-ekoizleetara.

XX. mendean museoek bilakaera handia izan dute oinarrizko kultura-azpiegitura gisa. Biztanle gehienek derrigorrezko hezkuntza eta, askotan, diruz lagundutakoa edo doakoa jaso dute, eta herritarrek kultura modu demokratikoan eskuratzeko aurrerapenak ekarri ditu horrek. Pixkanaka-pixkanaka museoak sistema kulturaletan sartutako zerbitzu publiko bezala finkatu dira eta bizi-kalitatearen garapenerako elementutzat hartu dira. Museoen Nazioarteko Kontseiluaren definizioa<sup>1</sup> alde batera utzita, museoak informazioa transferitzeko leku gisa, eskaintza turistikoak garatzeko motor gisa eta oroitzapen kolektiboa zaintzeko, sustatzeko eta hedatzeko tresna gisa finkatu dira.

Museoak kulturaren oinarrizko lekuak dira. Haien kudeaketak eta antolaketak lurralde horretako ondarearen funtsezko zati bat aurkeztu, gorde eta ikertu behar du, diskurtso museologiko jakin baten bidez edo lurralde jakin baten interpretaziogune gisa. Ildo horretatik, museoa lurralde bateko ondarea kudeatzeko tresna bikaina izan daiteke. Azpiegiturak, langile teknikoek eta baliabideek museoaren edukiaren eta lurralde jakin batean sakabanatutako ondarearen sustapen zientifikoaren, zaintzearen eta hedatzearen arteko lotura berma dezakete. Beraz, museoen kudeaketa ez da kultura-ondarea kudeatzeko ohiko azpiegituren multzotik (agiritegiak, liburutegiak) eta ondarea kudeatzeko eta dinamizatzearen tresnen tipologia berritik bereizita ikusi behar (interpretazio-zentroak, kultura-ibilbideak eta -bideak, bisitarien zentroak, sarean eskura daitezkeen proiektu birtualak, etab.). Ondasun kultural higigarriekin edo higiezinekin –ukigaiak edo ukiezinak– lotutako azpiegitura horiek guztiek kultura-ondarearen hiru dimentsio handiak kontuan hartuta garatu beharko lituzkete beren proiektu instituzionalak:

- a. **Zientzia- eta kultura-dimentsioa** (kultura-ondasunaren ezagutza zientifikoa eta haren mantentze fisikoa, babesa eta dokumentazioa, baita haren aurkezpen eta hedapen kulturala ere). Dimentsio hori kudeatzeak bermatzen du biztanleen kultura-aberastasuna sortzeko, jakintza transferitzeko eta biztanleak hezteko prozesua.
- b. **Dimentsio soziala**. Balio kulturalekin, nortasuna zaintzearekin –komunitate batentzako izaera sinbolikoa– eta eduki dezakeen gizarte- eta lurralde-kohesioarekin lotuta dago.
- c. **Dimentsio ekonomikoa**. Ondarea behar bezala kudeatzeko behar diren bitartekoak eta baliabideak kalitatera zuzendutako kudeaketaren eragileak dira. Bestalde, kultura-ondareak orokorrean, eta oro har museoek, aberastasun ekonomikoa, lana eta balio erantsiak sortzen dituzte lurralde horretan.

Museoak gizarte aurreratuetako erreferenteak izan badira, globalizazio ekonomiko eta teknologikoaren prozesuak kulturaren, gizartearen eta ekonomiaren balioa are eta gehiago indartu du instituzio horietan. Merkatuen eta teknologien mundializazio hori akulturazio globalaren prozesua eragiten hasi da eta horrek are gehiago baldintzatzen

---

<sup>1</sup> ICOMen arabera (International Council of Museums), museoa irabazi-asmorik gabeko erakunde egonkorra da; gizartearen eta haren garapenaren zerbitzura dago, jendeari irekia dago eta herrietako eta inguruetako materialak erosten, gordetzen, ikertzen, komunikatzen eta erakusten ditu, azterketak egiteko, hezkuntzarako eta gozatzeko. (Ikus 1. eranskina)

du tokiko kultura. Globalak tokikoa mehatxatzen du, eta hori oso kontuzkoa da kultura gutxiengoaren kasuan, eta are arriskutsuagoa estatu propioari ez duten kulturentzat.

Baina globalizazioaren paradoxa bat da industriaren ondorengo gizarteek planetako gainerako nazioak arrastatu dituztela, eta hori alderantzizko eta aldi bereko prozesu batekin lotuta dago. Kulturaren homogeneizazioa handitzeak ezberdina, berezia eta benetakoa dena aldi berean gehiago baloratzea eragin du. Gero eta antz handiagoa dugu guztiok, baina gure pertsonalitate kulturala indartzen duten berezitasunengatik eta desberdintasunengatik ezagunak izatea nahi dugu, eta, era berean, gainerakoaren desberdintasunak eta berezitasunak ezagutu nahi ditugu.

Museoak eta ondarea aurkezteko leku-multzoak herrien kultura-aniztasuna eta aberastasuna batzen diren lekuetan eraikitzen dira, oroitzenarekin, paisaiarekin, sormen artistikoarekin eta zientziaren garapenarekin lotutako balioen elementu transmititzaile gisa.

Kultura-politiken garapenaren testuinguruan, museoaren erronka nagusiak hiru helburu nagusirekin lotuta daude:

- 1. Oroimena babestea.**
- 2. Jakintza transferitzea (Balioak, informazioa eta jakintza)**
- 3. Sormen artistikoa eta ekoizpen zientifikoa sustatzea.**

Horrez gain, museoak ezinbestekoak dira ondoko alderdi hauekin lotutako politika aktiboak garatzeko:

- **Gizarte-kohesioa, nortasuna eta kultura-aniztasunaren integrazioa indartzea.**
- **Jarduera ekonomikoak sustatzea eta dibertsifikatzea.**
- **Gizarte hobetzea, bizi-kalitatearen agertokia den heinean.**

Museoak ez dira erakusketagune soilak. Museoak kultura-zentroak dira eta haien jarduera bildumak zaintzearen eta sortzearen, kontserbazioaren, ikerketaren eta hedapenaren eta horiei balioa ematearen arteko oreka gordez burutu behar dute.

Gaur egungo gizarte ekonomia eta teknologiaren globalizazioak eragindako aldaketa kultural handietan murgilduta dago. Ekonomia garatuenetan hirugarren sektoreko ekonomia hedatze-prozesuan dago. Adituek zerbitzuen sektorean benetako iraultza dagoela diote. Bai egungo ekonomiako hedatze-sektore honek, bai teknologiarekin lotutako industria-jarduera berriek garatze-faktorea dute kulturaren. Eduki digitalak eta multimedia edukiak ekoizteak, diseinuarekin eta teknologiarekin lotutako berrikuntza- eta sormen-alarrek, eta teknologiaren eta elikagaien sektorean eta nekazaritzaren sektorean kulturak eragin duen balio egituratzaileak balio erantsiko kulturatik berezko balio kulturalak adierazten du.

Turismoarentzat kultura ezinbesteko lehengaia da eskaintzak egiteko, dibertsifikatzeko eta haiei eusteko. Bestalde, ekonomian duen eragin orokorraren ondorioz, Europako herrialdeentzat aberastasuna sortzeko ezinbesteko iturri gisa finkatu da. Espainian turismoak BPGn % 12,7ko eragina du. Hirien kasuan, fenomeno hori garrantzitsua izan daiteke, hirigunearen lehia eta bizi-kalitatearen garapena hobetzearekin lotutako eragiketekin elkartzen bada. Bartzelonan turismoak, nagusiki turismo kulturalak, %

14ko eragina du BPGn. Turismo kulturalak kongresuetako, azoketako eta batzarretako turismoa gailendu du, kulturaren oinarritutako eskaintza kulturala garatzeari esker: museoetan, hiri-ondareari balioa ematen zaio<sup>2</sup>, eta artea ekoizten eta hedatzen da. Turismoak duen eragin ekonomiko zuzenaren edo zeharkakoaren % 60 museoen eta ondareen eskaintzak sortzen du. Horrek esan nahi du turismo- eta ondare-eskaintzak % 1,1eko eragin zuzena eta zeharkakoa baino gehiago duela Kataluniako BPGean. Kulturaren balio ekonomikoari buruz Xavier Greffek<sup>3</sup> egindako azterketek erakusten dute ondareak gaitasun eta ahalmen ekonomiko ikaragarria duela. Frantzia, kultura-ondarean automozio-industria guztietan (Renault, Peugeot, Citroën, etab.) baino lagun gehiagok dihardute lanean. Erresuma Batuan, museoek eta kultura-ondareak Ipar Itsasoko petrolio-negozioak baino jarduera-bolumen handiagoa sortzen du.<sup>4</sup>

Bestalde, *city marketing*-ek agertoki ekonomiko berriak zentralizatzeko dagoen lehia erakusten du. Hiri eta lurralde lehiatsuentzat kultura funtsezko osagaia da. Hiri eta lurralde lehiatsuek ingurune natural eta kultural erakargarriak behar izaten dituzte agertoki lehiakorrak garatzeko. Bi adibide argiak dira, alde batetik, Guggenheim proiektuaren arrakasta, hiria Bilboko itsasadarrean birgaitzeko prozesuaren sintesi gisa, edo Bartzelonaren arrakasta kultura osagaitzat hartuta eraikitako agertoki ekonomiko gisa.

---

<sup>2</sup> Gaudí urteak aurrekaririk gabeko arrakasta izan du (8,5 milioi bisitari espezifikoa baino gehiago), Bartzelonako ibilbide kulturaletan eta Antonio Gaudíren lan arkitektonikoa edo ondare modernistako lanak dauden hiri eta herrietan.

<sup>3</sup> Xavier GREFFE (1990), *La valeur économique du patrimoine. La demande et l'offre de monuments*, Anthropos, Paris.

<sup>4</sup> Frans SCHOUTEN (1991). "Els museus dels 90: tendències i futur". *L'Avenç* aldizkarian. Bartzelona, zk. 151, orr. 46-51.

# 2 . Aurrekariak

## 2. Aurrekariak



Euskadi lurralde trinkoa da, eta hiri-sistema orekatu batez antolatuta dago; bertako hiru hiriburuak egitura hedatu eta homogeen baten muiin dira, eta ez du biztanle-bilketan eta errentan desberdintasun handirik. Distantzia laburrei, errepide bidezko komunikazioetan egindako hobekuntzei eta autonomia erkidegoko hiru probintzietan oinarritzko zerbitzu publikoetan garatutako azpiegiturei esker, lurraldea sarean dauden hirien sistematzat har daiteke. Administrazio-antolaketaekin bat datorren sistema horretan, hiri-azpisisistemak daude. Horietan, landa-ingurunea eta industria- eta zerbitzu-kontzentrazioak natur erakargarritasuna eta jarduera ekonomikoa hurbil dituen paisaian integratuta daude. Horregatik guztiagatik, eta beste autonomia erkidegoetan ez bezala, kultura-azpiegituren eta kultura- eta natura-baliabideen balioak indartu egiten du lurralde trinkoaren ideia orokorra. Ezaugarri horiek direla eta, besteak beste, oinarritzko lau gogoeta eduki behar dira kontuan:

1. Kulturaren ikuspegi estrategikoa.

*Euskadin kultura-politiken ikuspegitik lurraldearen oreka indartuko duen eta epe ertainera eta luzera garapen-ereduen bideragarritasuna eta koherentzia bermatuko dituen ekintza publikoa egin daiteke, eta hori eskatzen du lurraldeak berak. Museoen eta kultura- eta natura-ondarearen euskal sistema baten premia beste autonomia erkidegoetan baino argiagoa eta beharrezkoagoa da. Euskal Autonomia Erkidegoaren lurraldea uniformeagoa den heinean – jarduera ekonomikoen kontzentrazioari, populazio-dentsitateari, hedadura geografikoari, zerbitzu publikoen banaketari, hiru foru-hiriburuen arteko distantziari, hiriguneei eta zerbitzuguneei eta abarrei dagokienez–, ondare-elementuak (museoak, monumentuak, naturguneak, etab.) dauden kultura-espazioak ere banaketa uniformeak du; foru-lurraldeen, haranen eta eskualdeen aniztasunak, alderdi bereziek eta bereizgarriek sare trinko bat osatzen dute, baina izaera eta kultura-eskaintza anitzekoa. Gasteiz, Bilbo eta Donostia hiri-sistemako erreferentzia-zentroak dira eta gainerako hiri nagusiak eta herriak garapeneko eta zerbitzuetako unitate egituratzaileak dira. Herri- eta hiri-sistema horretatik gertu landa-inguruneak egoteak lurraldeari kultura- eta ekonomia-indar oso orekatua ematen dio Espainiako beste lurraldeekin alderatuta.<sup>5</sup>*

*Lurraldearen ezaugarri horiek kultura Euskadi osoko garapeneko, bizi-kalitateko eta turismoaren sustapeneko faktore integratutzat hartzeko aukera eman beharko lukete. Euskadiren egitura-homogeneotasuna –kultura-aniztasun eta -aberastasun handiaren barruan– lagungarria izan daiteke harreman sistemikoa garatzeko eta harreman horretan lehentasun eta irizpide orokorrak adosteko, lurralde osoa sustatuz, parte hartzen duten administrazio eta eragile bakoitzaren kudeaketa autonomotik.*

*“Euskal Sistema Nazionala” sustatzea, administrazioen artean adostutako plantzat edo garapenerako irizpide estrategikotzat hartuta, lagungarria izan daiteke kulturako jarduera publikoen lurralde-orekarako eta koherentziarako.*

---

<sup>5</sup> Kataluniaren eta Euskadiren arteko desberdintasunak nabarmenak dira lurralde-homogeneotasunari dagokionez. Katalunian, biztanleen % 60 (4.000.000) Bartzelonako metropoli-arean eta I. eskualdean biltzen da. Gainerakoak Euskadi baino handiagoa den lurraldean banatuta daude. Horregatik, kultura-azpiegituren kontzentrazioa populazioarekin bat dator.

*Katalunian eta beste autonomia erkidegoetan ez bezala<sup>6</sup>, kultura-ondarearen eta museoak aurkezteko eta kudeatzeko guneen eta azpiegituren lurralde-egitura eta banaketa homogenea lagungarria da.*

## 2. Kultura-nortasuna eta lurraldearen oreka.

*Euskadiko kultura-ondarearen aberastasunak eta kulturaren alor horretarako gizartearen sentsibilizazioa handitzeak, erakarpen ekonomikoak eta turistikoak sortzeko gaitasunaren itxaropenekin bat eginda, tentsioak sor ditzake eta horiek lehendik dagoen antolaketa eta ekintzen planifikazioa aurreratzea eskatzen dute. Ondarearen balioaren –kultura-identitatearen elementu gisa– eta hura behar bezala kudeatzeak eskatzen dituen baliabide ekonomikoen eta teknikoaren arteko harremanak lurraldean orekatuta dagoen ekintza publiko bat desitxuratu dezake.*

*Egungo egoeran hainbat aukera eta mehatxu daude, eta euskal sistema nazionala kudeaketa-tresna aparta izan daiteke horiek garatzeko. Mehatxu nagusiak hauek dira:*

- a. *Herriaren ekimenez edo ekimen pribatuz sortutako proiektuak ugaritzea. Udalerrientzat liburutegiak edukitzea bete beharreko eskumen kultural bakarra da eta zentro berriak sortzeko araudi espezifiko bat dute<sup>m</sup>; beraz, kultura-ondarea eta museoan jarri daitezkeen ondasunak eta bildumak zaintzea ez da udalerrien betebeharra. Udalerriek ondarea zaintzen laguntzeko betebeharra dute, baina ez museoak sortzekoa. Hala ere, tokiko administrazioek sustatutako edo herritar-taldeek beren udalerrietara bideratuta museo berriak sortzeko inbertsioekin lotutako ekimenak gero eta gehiago dira. Ondorioz, nabarmen ugari dira udalerrietako administrazioetatik foru-aldundietara ekonomia-lankidetzarako aurkeztutako eskaerak. Egoera horrek eskura dauden asmoen, beharren eta baliabideen artean desoreka handia sortzen du. Azken emaitza hau da: inbertsioei dagokienez, museoei buruzko ekimenak ugari egiten dira, baina azpiegitura horien amortizazio kulturala bermatu behar duten funtzionamenduaren gastuak bermatzeko beharrezkoak diren gastu arruntak ez dira planifikatzen.*

*Hiriko guneak berreskuratzeko, enplegua sortzeko, krisian dauden sektoreak birmoldatzeko, ingurumena babesteko edo turismoa garatzeko planetarako Europako fondoak erabiltzea inbertsiorako baliabide bihurtu da eta baliabide horiek abian dauden proiektu ugari sortu dituzte, baina zaila egiten da haien etorkizuneko bideragarritasun ekonomikoa irudikatzea.*

---

<sup>6</sup> Museo-sistema homogenea eta lurraldean orekatua Kataluniak oraindik lortu gabe duen erronka da. 1990eko urrian onartutako Museoen Legeak berak hiru museo nazionalen lurralde-garapenean oinarritutako sistema bat sortzea aurreikusten zuen (Artearen Kataluniako Museo Nazionala, Zientzia eta Teknikaren Kataluniako Museo Nazionala eta Arkeologia Museoa), eta hari SAMak gehituko zitzaizkion (lurraldean sakabanatuta dauden museoaren arretarako zentroak. Horietatik bakarra sortu ahal izan da Pedret-en, Gironan.).

*Europako Batasunaren hedapenak (hamar kide gehiago izango baititu 2004ko maiatzean) eta Europako Batasuneko Egitura Fondoak 2006an desagertzeko aukerak ez ditu aldaketa handiak eragingo epe laburrera eta ertainera.*

*Bestalde, ekimen pribatu bidez (herri-erakundeak eta, batez ere, pertsona ezagunekin edo enpresa-taldeekin lotutako fundazio pribatuak) proiektu berriak sustatu dira, eta batzuetan horiek administrazio publikoen lankidetzara ere eskatzen dute.*

*Kasu batean eta bestean, eragile eta administrazioen harremanak bermatzeko lehentasunak egituratuko dituen esparru orokor bat ezartzea ezinbesteko tresna dela uste da .*

- b. Kultura-ondarea babesteko herritarren sentsibilitatea handitzea. Haien erkidegoko kultura-ondarea babesteko sentsibilizatuta, gertuen dituzten administrazio publikoetara zuzentzen diren herritarren eginkizuna ere kontuan eduki behar da. Udalerriek, tokiko gobernuetatik edo herritarren ekimenez, ondarea babesteko edo dinamizatzeko ekimenak garatzen dituzte. Bi kasuak ondarea babesteko jendea gehiago sentsibilizatu izanaren emaitza dira. Egoera horri erantzuteko ekintza-bide berriak eskura edukitzea ezinbestekoa da, hasieratik azpimarratuz ekintza-ereduaren bidea eta proiektu bakoitzaren ezaugarriak. Lehentxeago edo geroxeago ekimen horiek presio finantzarioa sortzen dute, eta kultura-ondasunak kudeatzeko, kultura aprobetxatzeko eta zientzia tratatzeko benetako gaitasun-mailan eragiten dute.*
- c. Dokumentatuak, birgaituak eta babestuak izan beharko luketen museoetako kultura-ondasunak ugaritzea. Herritarrek kultura eskuratzeko duten aukerak, kultura ertainerako kontsumoa handitzeak, kultura aisialdi- eta turismo-industrietan sartzeak eta museoetako ondarearen dokumentaziorako, hura birgaitzeko, zaintzeko eta ikertzeko baliabideak murrizteak handiarazi egin du museoaren eginkizunaren inguruko nahastea. Orain, joera museoak objektuak eta gaiak erakusgai jartzeko gunetzat hartzea da, eta ez ikerketa- eta zaintze-zentrotzat, nahiz eta "museo" hitzaren beraren definizioa eta nazioarteko homologazioa zaintzeko, ikertzeko eta jendeari zabaltzeko funtzio bereiztezinekin lotuta egon.*
- d. Eragile komertzial pribatuak sartzea (bildumagileak, antigoalekoen merkatariak, etab.). Faktore positibo honek, batzuetan, honako hau eragin dezake: euskal kultura eta haren lurralde-aniztasuna aurkeztu, ulertu eta ezagut dadin oinarrizko museo-eremuak eta -diskurtsoak aurkezteko, ikertzeko eta zabaltzeko funtsezkoak diren bilduma publikoak sortu eta zabaldu ahal izateko aukera galtzea. XX. mendeko bigarren erdian gertatutako aldaketa kultural eta sozioekonomikoek eta egungo aldaketen abiadura handiak oraindik beharrezkoagoa*

*egiten dute euskal kultura-ondarea zaintzeko ezinbesteko ardatzak aztertzeko ikuspegi publikoa edukitzea. Kultura-ondarea guztion ondasun publikoa da, eta administrazioek eta erakunde pribatuek koherentzia kontzeptualarekin jardun behar dute ondarearen zainketa eta kudeaketa aurreratuaren eginkizunean.*

- e. *Ondarea zaintzeko eta aurkezteko guneen eta tresnen formatuari buruzko nahaste orokorra. Herri askok museo bat eraikitzea edo lehendik dauden bildumak berregituratzea eskatzen dute, ondarea babesteko eta dinamizatzeko azpiegitura gisa. Faktore logiko eta ulergarri honek eredu bati erantzuten dioten ekipamendu batzuk berehala eraikitzea ekar dezake; eredu horretako gastu arrunten finantzazioa, ordea, agian bermatzerik ez da egongo. Herritarren sentsibilizazio baikorra handitzeak eta kultura-ondarea turismoa garatzeko faktore gisa sartzeak halako nahasketa bat sortu du museoetara eta haien oinarritzko eginkizunei buruz. Erakusketa-lekuak eta museoak nahasteko halako joera dago, eta ez dago UNESCOk museotzat dituenak zaintzeko, ikertzeko eta hedatzeko behar diren langileen eta funtzionamenduaren kostuak kontuan hartzeko joerarik. Aldi berean, foru-aldundiek eta Eusko Jaurlaritzak museo-azpiegituretan inbertitzeko gero eta eskaera gehiago jasotzen dituzte plan orokorrik gabe; hau da, lehentasunak jartzeko eta foru-lurraldeen eta Euskadiren ikuspegi orokor batetik museoen koherentzia bermatzeko aukera emango dien planik gabe.*

Aukeren atalean, egungo egoerak eskaintzen dituen horien artean, honakoak azpimarra daitezke:

- a. *Euskadiren izaera orekatua eta trinkoa kontuan izanda, Euskadiren kultura-ondarearen aurkezpen kulturalaren eta kudeaketa zientifikoaren ardatz nagusiak antolatzeko gaikako topologia irudika daiteke.*
- b. *Lurraldearen egiturak sare kultural bat ezartzeko aukera ematen du, eta, horren bitartez, Euskadiren lurralde osoa honela uler daiteke: kultura-ondareak bizi-kalitatea, lehiakortasun ekonomikoa eta nortasun-balioen indartzea kultura-kohesio, -aberastasun eta -aniztasun gisa eduki ditzakeen inguru ekonomiko eta sozial gisa.*
- c. *Euskadiko kultura-ondareko ondasun higigarrien eta higiezinen multzoa modu nahiko homogeen dago banatuta lurralde osoan. Horri esker<sup>7</sup> foru-lurraldeei modu orekatuan mesede egingo dien esparru-plan bat gara daiteke, kontuan izanda marka ideia eta kultura- eta turismo-eskaintza dinamizazio*

---

<sup>7</sup> Kataluniaren kasuan, museo-eskaintzaren zatirik handiena Bartzelonan zentralizatuta dago (Bartzelonako museoek 2002an, Kataluniako museoak bisitatu zituzten 12 milioi lagunetatik, 8,5 milioi bisitari izan zituzten. Horrek ekarri du, zientzia eta museoetara dagokien bestelako kontuez gain, batez ere eskaintza kulturean oinarritutako turismo-industriatik datorren hiriaren BPGk % 14ko eragina izatea). Bartzelonako Udalaren datuak dira.

*ekonomikorako plan integral baten eta lurraldeetako jarduera ekonomikoen jarduerak dibertsifikatzeko eta balio erantsiak sortzeko oinarrizko ardatzen parte direla.*

### 3. Kulturaren sustapena eta turismoaren garapena.

Euskadik turismoa erakartzeko duen gaitasuna oso agerian egon da, batez ere, egoera politikoa hobea izan den unean. ETAk deklaraturako su-etenarekin Euskadik turismoa erakartzeko zuen gaitasuna handia zela ikusi ahal izan zen. Edonola ere, kultura-eragiketak eta turismoa sustatzeko eragiketak turismoaren eskaintzaren benetako eskariaren gorakadarekin batera prestatu dira, eta turismoaren eskaintza honek, beste lekuetan ez bezala, ez du klimatologia aktibo nagusi. Turismoa garatzeko potentzialen aprobezkoak kultura-ondarea sustatzeko plan orokorrean sartu behar da.

lido horretatik, erakundeen eta sailen arteko koordinazioa beharrezkoa da ahaleginak eta baliabideak optimizatzeko, eskala-ekonomiak aplikatzeko eta eragingarritasun handiagoarekin aurrera egiteko aukera emango dituen sinergiak sortzeko.

### 4. Museoen ikuspegi orokorra eta eskumenen antolaketa publikoa.

Eusko Jaurlaritzak foru-aldundiei kulturako eskumenak transferitzean helburu-izaerako zerbitzu asko gehiago hurbildu ziren herritarrengana. Aldi berean, aukera hori ekintza publiko demokratikoaren irizpide modernoetara egokitu zen: administrazio-maila desberdinen subsidiaritate-printzipioa eta erantzukizuna aplikatzea.

Baina sakon egindako azterketan, arretaz kontuan hartu behar diren behar berriak eta araudi- eta koordinazio-hutsuneak agertu direla azaltzen da.

Indarrean dagoen lege-antolamendua errespetatuz eta jarrera agintzaile eta zuzentzaileetan erori gabe, gobernuak autonomia-erkidegoentzat egiten duen ekintzak erakundeen partaidetza eta koordinazio teknikoak bermatu behar du. Beharrezkoa da lurraldearen eta haren beharren behatze orokorrak ekintza publikoetan etorkizuneko aukera berriak zehazteko aukera ematea. Horretarako, parte hartzen duten administrazioek aktiboki parte hartu behar dute, lege- eta araudi-esparrua garatu behar dute eta aurrekontuek eskuzabaltasunez mesfidantzarako eta erakundeen isolamendurako joera gainditzea ahalbidetuko duen laguntza izan behar dute.

Euskal Autonomia Erkidegoaren egitura-ezaugarriek, antolaketa-logikaren ikuspuntu soiletik, eskura dauden baliabideak koordinatzera eta eraginkortasunez aprobezkatzea behartzen dute eta horretarako aukera ematen dute. Museoen baliabide garrantzitsuenetakoak dira, zalantzarik gabe, langile teknikoak eta foru-administrazioek pilotaturako *know how*-a; erakunde horiek museo-instituzio ugari kudeatu dituzte eta tokiko erakundeei eta foru-lurraldeko egoera multzoari etengabeko laguntza eman diote.

### Lehendik dagoen antolaketari buruzko alderdi garrantzitsuak.

- 1. Foru-aldundi bakoitzeko lan-taldeek probintzia bakoitzeko museo-eremuak ezagutzea**
- 2. Taldeen lehiakortasun teknikoaren eta profesionalaren maila**
- 3. Mugaketa bakoitzeko museoen lehentasunei, irizpideei eta antolaketa praktikoko mekanismoei buruzko gogoeta-maila**

EAEko museoen antolaketa eta koordinazioa etorkizunean garatzeko saihestu beharreko alderdi negatiboak

- 1. Lurralde bakoitzaren kapital soziala (batez ere, foru-aldundietako eta udaletako talde teknikoak) eta lurralde bakoitzaren kapital sozialaren multzoa ez aprobetxatzea<sup>8</sup>**
- 2. Ahaleginak eta estrategiak bikoiztea**
- 3. Elkarrizketa oinarri ez duten harremanak eta partekatutako lehentasunen hitzarmena.**

Erakundeen arteko lankidetzak-estrategia garatzeko oinarritzko irizpideak.

- 1. Subsidiaritate-printzipioa aplikatzea**
- 2. Harremanak kudeatzeko? kultura sortzea**
- 3. Lan-plan orokor bati buruz adostutako lehia eta lurralde autonomoaren logikara eta ikuspegi orokorrera eta foru-mugaketa bakoitzaren lehentasun nagusietara egokituko diren lehentasunetan bat etortzea.**

---

<sup>8</sup> Museo-proiektu bat bereziki pertsonen eta pertsonentzako proiektua da. Sormenari, sortzeari, berriz merkaturatzeari eta birmoldaketari buruzko museo-proiektuek hainbat eragileren parte-hartzea eskatzen dute; adibidez, administrazioetako teknikariena edo gizarte zibiletik parte hartzen duten pertsonena. Kapital sozial hori kudeatzea funtsezkoa da garapen-aukerak eraginkortasunez optimizatzeko.

# 3

■ Erreferentzia-ereduak

### **3. Erreferentzia-ereduak**

Europa kontinentaleko administrazioen tradizio burokratikoak departamentalismorako, gastua kudeatzeko kulturarako eta helburuko kultura-zerbitzuak eta -azpiegiturak administratiboki integratzeko joera ezarri du. Eredu burokratiko tradizionalak –Frantzia izan da horren erakuslerik garbiena– politika zuzentzeko, gastua kontrolatzeko eta ekintzak planifikatzeko abantailak ematen ditu. Baina aldi berean, eredu hori baino eraginkorragoa da kudeaketa-inguru irekiagoak eta deszentralizatuagoak, emaitzara bideratuak, arinagoak eta gastuaz gain diru-sarrerak ere kudeatzeko kultura dutenak sortzea <sup>9</sup>.

Antolaketa burokratikoak eredu eraginkorra da, baldin eta helburuak eta baliabideak orekatuta badaude. Faktore ukiezinak –denbora, aukerak, indarrak, mehatxuak eta ahulguneak ingurune burokratikoetan– kudeatzeko zailtasun handiena helburu-izaera duten zerbitzu publikoen alorrean –adibidez, museoetan– ikusi da, batez ere.

Abiapuntu gisa garatutako antolaketa eta nahiko aurrekontu-hornidura hartzen ez bada, administrazio burokratikoaren egitura bultzatzea zailagoa egiten da.

---

<sup>9</sup> Schärer, M.R. La autonomía de los museos. *Noticias del ICOM*, 2. zk. 2002, 55. bol. 3. or.



Museoen alorrean, helburu-zerbitzuen alorrean bezala, Europa aldaketa-prozesu orokor azkar samar batean dago, eta aldaketa horrek hiru norabide hauek izan ditzake:

- **Helburu-izaerako zerbitzu publikoen administrazioaren mantenua egitura burokratikoaren barrutik egitea**, gehienetan lurralde-zentralizazioarekin. (Frantzia, Espainia –Kultura Ministerioak kudeatutako museoak, Centro Nacional de Arte Reina Sofía museoa eta Prado museoa izan ezik–, Grezia, Portugal eta orain dela gutxi arte Alemaniako estatu federaleko, Portugaleko eta abarreko museo garrantzitsu gehienak.)
- **Kudeaketa-ereduak modernizatzea**, ingurune arinagoak eta proiektualagoak garatuz, emaitzara zuzendutakoak eta funtzionatzeko autonomiadunak. Eredu horiek *Councilen* antza dute (erakundeek, lurraldeak eta profesionalek parte hartzeko erakundeak dira *Councilak*), baita museo-instituzio anglosaxoienak ere. Horiek hasieratik erakunde juridiko propioek kudeatu dituzte eta instituzio publiko independente gisa indartu dituzte.

Zerbitzuak kanporatzea edo izaera juridikodun erakundeak garatzeak – adibidez, erakunde autonomo administratiboak edo komertzialak, partzuergoak edo fundazioak– antolaketa-ingurune eraginkorragoak garatzeko aukera eman du, sektore publikoak arautzen duen esparru orokorra aldatu gabe<sup>10</sup>. Frantziaren kasuan, 2000. urteaz geroztik lurraldearen eta administrazioaren deszentralizazio-prozesua abian jarri da eta horrek kudeaketa-autonomia handiagoa eman die *Direction des Musées de France*-k gainbegiratutako museoari. Estatuaren eta tokiko erakundearen finantza-adostasunei esker, baliabide gehiago dute eskura –Espainian baino askoz gehiago–. Horrez gain, *Reunion des Musées Nationaux*-ek Frantziako 33 museo-egitura nagusien antolaketa- eta finantza-autonomia are gehiago garatu du.

1984an Britainia Handiko gobernuak *English Heritage* sortu zuen, eta geroago CADW (Galeserako) eta Heritage of Scotland, kultura-ondarea osotasunean kudeatzeko agentzia autonomo gisa. Izugarria izan da 700 baino gehiago diren aztarnategi arkeologikoetan, interes historikoko lekuetan eta monumentuetan egin den hobekuntza. *English Heritage* herrialde askorentzako erreferentzia-eredu izan da. Museoei dagokien eremuan soilik, azpimarratzekoa da 2000ko apirillean, antolaketa modernizatzekeo testuinguru honetan bertan, *The Council for Museums, Archives and Libraries* sortu zela. Batzorde hori tokiko erakundeekin lankidetzan aritzen da, eta estandar homologatuak gainbegiratzeaz eta hobekuntza- eta inbertsio-programak finantzatzeaz arduratzen da.

Estatu Batuetan, museoaren % 25 publikoak dira eta finantzazio publikoa dute. Instituzio horiek “ad hoc” antolaketa-ereduarekin datoz bat; emaitzara zuzendutako eta antolaketa, kudeaketa eta finantzazio autonomodun ereduak. Gainerakoak erakunde juridiko pribatuek kudeatzen dituzte (*Trust, Foundation, etab.*). Irabazi-asmorik gabekoak dira eta horiek ere antolaketa-ingurune autonomoa dute.

---

<sup>10</sup> Oraindik Espainiako administrazio publikoetako esparru legala eta juridikoa benetan modernizatzekeo dago.

- d. **Museoak pribatizatzea** (Austriaren kasua, Berlusconiaren gobernuaren saiakera Italian, etab.). Aukera politiko hori asko kritikatu du Europak, nazioarteko erakundeek –adibidez, UNESCOk– eta foru profesional askok.

Museo-taldeen antolaketaren modernizazio-erreferentzia gisa, aipatzekoa da *Consorti de Museus de la Generalitat Valenciana*. Gobernu autonomoak kudeaketa autonomorako egitura sortu zuen eta han hainbat museotako lurralde-sareak sartu zituen. Horrek museo-azpiegiturak kudeatzeko gaitasunean hobekuntza handia ekarri zuen, eta, batez ere, erakusketa- eta jarduera-programetan, zuzeneko kudeaketa tradizionalarekin alderatuta.

SEM (Museoen Sistema Espainiarra)<sup>11</sup> Kultura Ministerioak parte hartzen zuen museo nagusien aurrekontuetarako eta funtzionamenduetarako laguntza-irizpideak antolatzeke ahalegina izan zen, estatuarenak ziren museoekin lotuta, erakunde juridikoetan aldaketarik egin gabe.

Zoritxarrez, museoek emaitzei (bisitariak, kostuak, ekoizpen zientifikoa, etab.) buruzko datuen estatistika-serie fidagarriak eta uniformeak duela gutxiokoak dira. Une hauetan zaila da eskualdeak edo museoak beste herrialdeekin konparatzea. Hori dela eta, adierazleak eta datu homogeneoak eta alderatuak eduki beharko dira benchmarking-azterketak egiteko.

Edonola ere, datuen eta kudeaketa-adierazleen bilketa sistematizatzeko hasi beharra dago, benchmarking-teknikak aplikatu ahal izateko parametroak edukitzeko. Bestalde, *coaching* teknikaren bidez hobekuntza-prozesuak aldera daitezke, eta eskura ditugun datuetatik abiatuta abian jar daitezke.

---

<sup>11</sup> ESTATUAREN JABEKOKO MUSEOEN ETA MUSEOEN SISTEMA ESPAINIARRAREN ARAUDIA, 1987an onetsia.

# 4 ■ Egoeraren diagnostikoa

#### **4. Egoeraren diagnostikoa**

Lehen azterketak (azalekoa, noski) oso datu interesgarriak ematen ditu Euskadiko museoari buruz. Eusko Jaurlaritzaren iturrietatik abiatuta datuak eguneratuta, aurreko parametro horien azterketa hobetu egingo da.

##### **1. Euskadiko museoen banaketa-taula.**

Lurralde-- mugaketa	Museoen kopurua	Herri museodunen kopurua	Probintzia ko biztanlea k (1)	Probintzia ko udalerriak
Museoak ARABAN	18	12	286.587	51
Museoak GIPUZKOAN	25	17	673.563	88
Museoak BIZKAIAN	15	9	1.122.637	111
guztira	58	38	2.082.587	250

*Oharra (1) 1995eko zentsuari buruzko datuak*

**2. Datuen taula. Museoak, udalerrriak, biztanleak, Barne Produktu Gordina eta lurraldearen azalera.**

	Euskadi	Espainia	Katalunia	Iturria
Museoak	58	1.192	254	INE, IDESCAT, EUSTAT
Udalerrriak	250	8.097	944	2001. urtea
Biztanleak	2.130.000	40.460.055	6.200.000	2001. urtea
BPG	40.699	651.641	120.813	(milioika €) INE, 2001
Lurraldearen azalera	7.234 km <sup>2</sup>	504.782 km <sup>2</sup>	32.713 km <sup>2</sup>	

**4. Konparazio-taula: bizt/museo, BPG/ museo eta km<sup>2</sup> / museo.**

	Euskadi	Espainia	Katalunia
Biztanleak museoko	36.724 bizt/ museo	33.942 bizt/ museo	24.800 bizt/ museo
BPG / museo	701.706.896 €/ museo	546.678.691 €/ museo	475.641.732 €/ museo
km <sup>2</sup> /museo	124,92 km <sup>2</sup> /museo	423,47 km <sup>2</sup> /museo	423,47 km <sup>2</sup> /museo

Konparazio-taula honek, besteak beste, datu hauek adierazten dizkigu:

1. Euskadin Espainiaren babezbestekoa baino museo gutxiago daude, biztanleak museoko eta BPG datuei dagokienez. Lurraldearen (km<sup>2</sup>) eta museoaren arteko proportzioari dagokionez, Kataluniarekin alderatuta, alde oso txikia dago. Gainera, Katalunia Euskadi baino lau aldiz handiagoa da.

Oso interesgarria litzateke datu hauek edukitzea: aurrekontu-egitura, langileen kopurua, bildumen bolumena, metro karratuak, etab., baina datu horiek ez ditugu eskuragarri eta ezin da horien konparaziorik egin.

Laburpen gisa, Euskadiko museoaren egoera orokorraren diagnostikoaren aurreko iritzi batzuk aipatuko ditugu.

**I. Eusko Jaurlaritzaren legedia eta ekintza**

- Museoei buruzko legedi eta araudi zehatzaren gabezia.
- Gobernuari herrian eta eskualdean museo berriak egiteko laguntza publikoa eskatuz egindako eskaerak igo egin dira.
- Kanpo-proiektzio komunetarako zailtasunak.
- Museoei buruzko datuak falta dira. Ez dago Museoen Euskal Maparik, planifikazio-tresna gisa hartuta.
- Euskadiko museo publikoen lurralde-koordinaziorako plan nazionala eta mekanismo-plana falta dira
- Indarrean dagoen legedian aldaketak egiten ez badira, hiru probintzietako museoen garatze-prozesua desberdina izan daiteke, eta horrek zailtasunak ekar ditzake etorkizunean ekintzak koherentzia orokor batez koordinatzeko.

## II. Planifikazioa

- A. Foru-aldundi bakoitzak bere ekintza-plana garatzen du. Alderdi positibo horrek, ordea, ez du errazten EAEko hiru foru-aldundien instituzio-ahalegina bateratzea eta beren potentzialak ustiatzea EAEn lurraldearen osotasunari dagokionean.
- B. Ez dago *ad hoc* kudeaketa-adierazlerik. (Langileak, finantza-egitura, bisitariei buruzko datu kuantitatiboak eta kualitatiboak, eragina jendearengan, ekoizpen zientifikoa, bildumen egoerak prebenitzeko zaintzari dagokionez, dokumentazioa, etab.)
- C. Desegituratutako sektorea. Ez dago baliabide publikoak lortzeko behar diren ekipamendu, langile eta kudeaketa estandarrak homologatzeko oinarritzko baldintzak ezarriko dituen museo-erregistrorik.
- D. Ez dago Euskadiko museo-azpiegitura multzoari koherentzia orokorra emango dion esparru-planik edo lehentasunen eskema orokorrik

## III. Lankidetzaren eta koordinazioa

- Ez dago administrazioen eta profesionalen arteko topagunerik. Diputazio foral bakoitzak bere lehentasunak norabide jakin batean antolatzen ditu eta oso informazio-truke gutxi dago. Ez dago elkarrekin egindako kooperazio-programarik.
- Herriko museoaren artean ez dago lankidetzaren plataforma iraunkorrik. Noizbehinkako gaikako lankidetzak egoten dira (adibidez, Lembur proiektua).
- Probintzia bakoitzeko museo-ekintzaren antolaketa-isolamenduak are gehiago handitzen du estamentu teknikoaren lanbidea isolatuta dagoen irudipena, ez baitago gaiekin edo kudeaketa-alderdi komunekin lotutako topagune iraunkorrik, egoera orokorraren segimendurik, eztabaidarik, gogoetarik eta

elkarrekin egindako probintziaz gaindiko programarik (trebakuntza, dokumentazioa, sustapena, ikerketa).

#### IV. Ondare-bildumak eta -fondoak

- Museotan ez dauden kultura-materialen bilduma garrantzitsuak daude.
- Ez dago bildumen katalogo orokorrik.
- Ez dago bateratutako dokumentazio-sistematik.

#### V. Azpiegiturak

- Museo-azpiegituren plan orokorra antolatzeko beharra ikusten da, proiektu berriak modu koherentean bideratzeko eta ekintza-lehentasunak ezartzeko.
- Museo-ekintza publikoko proiektu garrantzitsuenetako asko aspalditik geratuta daude planteamendu politikoak direla eta. Lehentasunak zehazteko proiektu orokorrik ez dagoenez, museoak sortzeari edo lehendik dauden museoak birmoldatzeari buruzko eztabaidak tokiko eztabaidak eragin ditzake eta, bereziki, eskumen-kontuetan oinarrituak.

#### Trebakuntza

- Ez dago profesionalentzako trebakuntza-, gaitasun- edo birziklatze-planik.
- Proiektu publikoen arduradunentzako eta bereziki udal-administrazioetako kultura-teknikarientzako trebakuntza teknikoko programen beharra ikusten da.

#### Espainiar estatuko eta nazioarteko komunikazioa eta proiektzioa

- Nazioarteko proiektzioaren eta barne kohesioaren potentzial handia ez da modu eraginkorren erabiltzen, ondarean sinbolizatuta dauden EA Eren memoria eta kultura oinarri hartuta. (Nazioarteko erreferentzia handi bakarra Bilboko Guggenheim Museoa da).
- Ez dago komunikazio-plan orokorrik Euskadiko museoentzat. Administrazio titular bakoitzak bere komunikazio-bideak eta -estrategiak erabiltzen ditu.

# 5. ■ Helburuak / Erronkak



## **5. Helburuak / Erronkak**

Laburpen gisa, hauek dira helburuak/erronkak.

1. Museo-sistema sustatzea, Euskadiko kultura- eta natura-ondarearen babesa, ikerketa eta hedapena hobetzeko, baita herritarrei zuzendutako zerbitzu publikoen irismen eta kalitatea hobetzeko ere. Sustatze horrek ikuspegi hau eduki behar du: museoen kalitatea eta zorrotasun zientifikoa sustatzea, ekonomikoki bideragarria izatea eta gaien eta lurraldeen artean koherentzia orekatua egotea.
2. Baldintzak hobetzea, museoen eta ondarea aurkezteko gainerako lekuen (bildumak, interpretazio-zentroak, museo bihurtutako monumentuak, interes historiko edo naturaleko lekuak) alorrean egindako ekintza publikoei koherentzia gehiago emango dien lankidetzak-estrategiak gara ditzaten administrazioek.
3. Partaidetza- eta lankidetzak-estrategia garatzea, sektore publikoaren eta museoak eta ondarea aurkezteko lekuak mantentzen, kudeatzen edo sortzen dituzten erakunde pribatuaren artean.
4. Koordinazio- eta garatze-sistema bultzatzea, museoen eta ondarearen sektorean lan egiten duten profesionalen trebakuntzaren, birziklatzearen eta gaitze teknikoaren alorrean.
5. Ondarearekin zuzenean lotutako sektore profesionalen eta industrialen garapena sustatzea (zaharberritzeko, dokumentazioko, museografiako, ondarearen kultura-zerbitzuen eta abarretako profesionalak eta enpresak), honakoa bultzatuz: profesional- eta industria-sarea handitzea, lanpostuak sortzea eta sektoreko eragileen erantzun- eta antolaketa-gaitasuna hobetzea.
6. Museoen eta ondarearen inguruan egiten diren zeharkako eta sail arteko ekintzak sustatzea, kultura-aberastasuna sortzen, bizi-kalitatea ematen, ezagutza eta ekoizpen zientifikoa transferitzen baitute eta turismo-eskaintzaren ezinbesteko zatiaren sortzaileak baitira.

# 6 ■ Estrategien definizioa

## **6. Estrategien definizioa**

Aurreko atalean aurkeztutako sei erronkak lortzeko, hiru puntutan oinarritutako estrategia garatzea eta Eusko Jaurlaritzak zuzentzea proposatzen dugu.

- A. Museoen Euskal Sistemaren Lankidetzaren Mahaia sortzea.**
- B. Museoen Euskal Sistema arautzen duen Legea onartzea.**
- C. Aurrekontu-baliabideak esleitzea eta adostea.**

Ondoren, estrategia bakoitzeko gidoiaren alderdi orokorrak laburbilduta azalduko ditugu.

### **A. Museoen Lankidetzaren Mahaia sortzea.**

Museoen Kooperazio eta Lankidetzaren Mahaia Eusko Jaurlaritzaren ekimena da, baina hiru foru-aldundiek ere parte har dezakete. Ekimenaren helburua lan-ingurune egonkorra sortzea da, Museoen Euskal Sistema garatzeko, haren ondorengo jarraipena egiteko eta museo-azpiegiturak hobetzeko ahaleginak eta ekintzak koordinatzeko, titulartasuna eta kudeaketa-formulari kalterik egin gabe.

Lankidetzaren eta Kooperazio Mahaia, alde batetik, euskal lurralde osoko museoaren egoeraren behatoki teknikoa izango da, eta bestetik, lankidetzarako eta koordinaziorako tresna praktikoa, museo eta kultura-ondarearen alorrean eskumenak dituzten administrazio publikoen arteko programa eta proiektuekin lankidetzan arituko delako eta eragile guztiek edo batzuek burutuko dituzten ekintza konkretuak koordinatuko dituelako.

Partaidetza, lankidetzaren eta koordinazio teknikoaren horren helburua museoaren alorreko politika publikoaren dimentsio nazionala indartzeko beharrezkin lotuta dago, hiru foru-aldundien subiranotasuna, eskumen-gaitasuna eta kudeatzeko autonomia kaltetu gabe, herriak edo herritarrek kudeatutako edo sustatutako proiektuak kontuan hartuta.

Euskadiko museoen sistema nazionala eta foru-aldundi bakoitzeko lurraldearen egoera desberdin eta zehatzak aztertuko dituen lan-ingurune teknikoa sortzeko beharra handia da, eta hori bezain garrantzitsua da politika kulturalen sektore honek, barne-garapenari, proiektioari eta nazioarteko loturari dagokienez, dituen aukera izugarriak batera eta modu eraginkorrean aprobetxatzea.

### Museoen Lankidetzeta eta Kooperazio Teknikoaren Mahaiaren osaera

LKTM hauek osatuko dute:

- Eusko Jaurlaritzako ordezkariak
- Hiru foru-aldundietako ordezkariak.

Kide horiez gain, garrantzitsua litzateke noizean behin udal-museoetako eta museo pribatuetoako ordezkariak edo profesionalak gonbidatzea edo ezarriko den lan-gidoiarekin lotutako profesionalak eta espezialistak gonbidatzea.

Proposatzen diren estrategia nagusiak bost puntu hauetan laburbilduko dira:

- 1. Eusko Jaurlaritzari Euskadiko museoen egoera orokorrari buruzko azterketa dinamiko bat ematea, araudiari, aurrekontuari edo antolakuntzari edo sailen arteko koordinazioari eta kanpoko proiektioari buruzko ekintzak egitea eskatzeko interes nazionalako lehentasunak zehaztu ahal izan ditzaten, norberaren gobernuaren eskumenen babesean.**
- 2. Foru-aldundi bakoitzari hau ematea: administrazio autonomoarekin elkarriketarekin eraginkorra, guztien intereseko programak ezartzeko esparrua eta Euskadin museoaren inguruan dauden ekintzak aldatzeko esparrua.**
- 3. Museoen Euskal Sistemaren proposamen teknikoa egitea, eztabaidatzea eta zehaztea.**
- 4. Museoen Euskal Sistemaren funtzionamenduari eta garapenari buruzko jarraipena egitea.**
- 5. Museoen Euskal Sistemari dagokionez, beste erakunde publiko edo pribatuari ere eragiten dieten gaietan solaskide izatea**

Estrategia horiek kontuan hartuta, hiru funtzio nagusi daude:

1. Elkarriketako, informazioa eta esperientziak trukatzeko, arazo komuna eztabaidatzeko eta elkarrekin egiteko ekintzak diseinatze eta sustatzeko gune gisa funtzionatzea.

2. Erakunde arteko kooperazio teknikoaren eta kanpo-proiektzioaren estrategien ardatz nagusiak sustatzea. Lankidetzako jarduera-alor nagusiak museoen funtzioa zehazten duten hiru eremu handirekin lotuta egongo dira: ondarea ikertzea, zaintzea eta zabaltzea. Eskala-ekonomiaren irizpideak eta baliabideak eta ahaleginak optimizatzeko irizpideak aplikatzea, maila bereko proiektuetan, programetan eta zerbitzuetan nor bere borondatez parte hartuz.
3. Elkarrizketa-plataforma bat eta elkarrizketa-tresna bat sortzea Eusko Jaurlaritzako beste alor batzuekin, zeharkako programak garatzea lagunduz eta museoak eta ondare-baliabideak honako alderdi hauekin lotutako politiketan sartuz: lurralde-oreka, kulturaren sustapena eta bizi-kalitatea, turismo kulturala eta lurraldearen sustapen ekonomikoa.

Ohiko lanean bereziki alderdi hauek hartu beharko dira kontuan:

**1. Trebakuntza.** Langile teknikoen trebakuntza-, gaitasun- eta birziklatze-beharrak antzematea. Beste espezialitateetako alor batzuekin lotutako zeharkako programak diseinatzea: kudeaketa, turismoa, hirien garapena, etab.

**2. Informazioaren kudeaketa.** Museo-ondareari buruzko informazio-sistema koordinatuko duen eta hari koherentzia emango dion esparru orokorra ezartzea, mugak eta irizpideak zehaztuz:

1. Erregistroak izatea
2. Inbentarioak izatea
3. Dokumentazioa izatea
4. Informazioa eskuratzeko aukera izatea
5. Sarbidea "on line" izatea.
6. Jabetza intelektualeko irizpideak arautzea eta aplikatzea.
7. Jabetza intelektuala ustiatzea eta kudeatzea.
8. Teknologikoki bideragarria den informazio-sistema sustatzea.
9. Informazio-sistema mugatuak eta irekiak izatea.

### **3. EAEko museoen sistemaren funtzionamenduaren ebaluazioa.**

Kudeaketa-adierazleen taula sortzea, informazioa modu homogeen eta sistematikoki biltzeko aukera ematen duten parametroekin, Museoen Euskal Sistemaren garatze-prozesua ebaluatzeko. Iradokizun gisa, adierazle-taula horretan egon daitezkeen zenbait parametro aipatzen dira:

- a. bisitariak zentroka
- b. Bisitari-motak (jendearen azterketa)
- c. Asebetetze-/ulermen-parametroak
- d. Programa pedagogikoen adierazleak
- e. Jardueren parametroak (erakusketak, hitzaldiak, etab.)
- f. kostua/bisitari
- g. diru-sarrerak

- h. bildumaren datuak (objektuak guztira, objektuak/langile teknikoak, bildumaren hazkundera, etab.)
  - i. bildumaren dokumentazio-maila
  - j. ekoizpen zientifikoaren adierazleak (argitalpenak, kongresuen eta jardunaldien antolaketa, langile teknikoen parte-hartzea foro zientifikoetan, etab.)
  - k. bildumaren zaintze-egoeraren parametroak.
  - l. Berriztapen-parametroak
  - m. Lankidetzaren hitzarmenen eta -protokoloen jarraipena.
  - n. Inbertsioak obra berrietan, mantentze-lanetan, etab.
  - o. Zeharkako proiektuetan parte hartzea eta koordinatzea (turismoa, hirigintza, hezkuntza, etab.)
  - p. Etab.
10. Urteko txosten zehatza argitaratzea. Txostenean museoaren bilakaerari, abian dauden proiektuei eta erakundearen hurrengo urteko programei buruzko datuak egongo dira, eta beste lurraldeekin eta herrialdeekin egindako konparazio-azterketa bat ere bai.
11. Datuak hedatzea eta eztabaida eta gogoeta politiko eta teknikorako topaketak sortzea.

#### 4. Legeria

Museoen Koordinazio eta Kooperazio Teknikoaren Mahaiaren hasierako helburua Museoen Euskal Sistemaren zirriborro teknikoa egitea izango da, politika eta instituzio aldetik baloratzeko eta, ondoren, azterketa juridikoa eta parlamentuko izapideak egiteko.

- Legearen betetze-mailaren eta dagokion araudiaren garapenaren segimendua egitea.

#### Museoen Euskal Sistemaren Lankidetzaren eta Koordinazio Teknikoaren Mahaiaren lan-programa.

- Elkarrekin egiteko ekintzak sarean planifikatzea (harremanak kudeatzeko sistema).
- Lankidetzaren eta koordinazioaren. Koordinazioaren eta lankidetzaren ekonomikorako mekanismoak ezartzea.
- EAEko museoaren egoera orokorraren segimendua egitea foru-aldundietako lurralde bakoitzean egindako bilakaeratik abiatuta.

#### I. Hasierako lan-programa:

Museoen Lankidetzaren Mahaia sortzen denetik abian jar daitezkeen hurrengo ataleko (II) programei kalterik egin gabe, bost puntu hauek lehentasuna dute:

01. Lehentasunak eztabaidatzea eta Museoen Euskal Sistemaren esparru orokorra ezartzea. Partekatutako lehentasunak bateratzea.
02. Museoen Euskal Sistemaren zirriborro teknikoa egitea.
03. Koordinazio Teknikoaren Mahaia epe laburreko eta ertaineko lan-programa idaztea.
04. EAEko MUSEOEN MAPA idaztea zuzentzea, mapa azterketa- eta planifikazio-tresna etengabetzat hartuta.
05. Denen intereseko gai buruzko azterketak eta kontsultak sustatzea, lan-saioetan adostuko diren lehentasunak kontuan hartuta.

II. Museoen Euskal Sistemaren Legea onartu ondorengo lan-programa:

Museoen Euskal Sistemaren Lankidetzaren Mahaia lanaren ardatz nagusiak hauek dira, besteak beste:

12. Bildumen dokumentazio-programa sustatzea.
13. Ondasun higigarriak zaharberritzeko politiken koordinazio teknikoa egitea.
14. Bildumak eta bildumekin lotutako gaiak (arte, ondare etnografikoa, industria-ondarea, historia naturaleko bildumak, etab.) ikertzeko sustapen-programak koordinatzea eta adostea
15. Trebakuntza bultzatzea
16. Informazioa kudeatzea
17. EAEko museo-sistemaren funtzionamendua ebaluatzea

# 7

**Proiektuak eta jarduerak.  
Museoen Euskal Sistema sortzeko oharrak.**



## **7. Proiektuak eta jarduerak. Museoen Euskal Sistemari buruzko oharra**

Euskadirako museoen sistema bat sustatzeak eta garatzeak hainbat koordinazio-elementu ezartzea eskatzen du. Eusko Jaurlaritzaren, tokiko administrazioen (foru-aldundiak eta udalerrriak), herrietan sortutako erakundeen eta erakunde pribatuen lehiak (fundazioak, elkarteak, enpresak, etab.) prozesua zaildu egiten dute. Baina zalantzarik gabe modu honetako museo-sistemaren garapena indartu dezakete: modernoa, dinamikoa eta Euskadiko potentzial kulturalak garatzeko nahia duena, lurralde-oreka, aniztasun kulturala eta herritarren paisaia kulturalaren orotzapenaren eta etorkizunaren arteko elkarriketa bermatzeko konpromiso demokratikotik abiatuta.

Museoen Euskal Sistema proiektua idazteko prozesuan, dekalogo honekin lotutako alderdiak bermatzeko beharra kontuan eduki beharko da:

1. Lege- eta araudi-esparru orokorra zehaztea
2. Erakundeak adostasunera iristeko eta lankidetzan aritzeko guneak indartzea
3. Lankidetzaren teknikorako guneak eta tresnak sortzea
4. Sektore profesionalekin eta herritarrekin parte hartzeko guneak sustatzea
5. Sailer arteko koordinaziogunea garatzea
6. Informazioa kudeatzeko sistema sortzea
7. Aurrekontu-inbertsio eta -lehentasunen estrategia garatzea
8. Langile teknikoak trebatzeko eta birziklatzeko plana sortzea eta mantentzea
9. Nazioartean informazioa hedatzeko eta lankidetzak egiteko plana garatzea
10. Museoen planteamendua zehaztea, Euskadiko museo-sistemaren lurralde-garapenerako lan-eskematzat balioko duena.

### **Museoen Euskal Sistemaren elementu nagusiak:**

**A. Erakundeen partaidetza eta Museoen Koordinazio eta Lankidetzaren Teknikoaren Mahaia**

**B. Museoen mapa.**

**C. Inbertsioko eta lankidetzaren teknikoaren programak eta planak. Museoen Euskal Sistema garatzeko Eusko Jaurlaritzaren eta foru-aldundien artean adostutako ekintza-plana.**

**D. Museoen Euskal Sistema onartuko duen legea onartzetik sortuko diren araudi eta tresna juridikoak.**

I

#### **Erakundeen partaidetza eta Museoen Koordinazio eta Lankidetzaren Teknikoaren Mahaia**

Museoen Euskal Sistema politika kultural publikoen sustapen estrategikorako lege-tresna izan daiteke. Sistema kontzeptuak eta lehentasunak definitzeko eta sustapenari, garapenari eta inbertsioari buruzko ekintzak finantzatzeko ekintza estrategikoak planifikatzeko esparrua izango da. Euskadiko museo guztien oreka, kalitatea eta garapena zaintzea Eusko Jaurlaritzaren erronka nagusia da. Horretarako, Euskadiko Museoen Lankidetzaren eta Kooperazio Teknikoaren Mahaia sortu da, informazioa aztertzekeko gune gisa eta sektoreko jarduerak eta jarduerak

orokorrak garatzeko eta koordinatzeko elkarrizketagune eta erakundeetan parte hartzeko gune moduan.

Planifikazio-esparru hori Eusko Jaurlaritzak sustatuko du, eta, horretarako, foru-aldundiak izendatuko ditu nukleo iraunkorrean integratutako erakundetzat eta museoak dituzten edo sustatzen dituzten udalei edo erakunde pribatuei kontsultatuko die eta haiek gonbidatuko ditu noizean behin lan-saioetan parte har dezaten.

### EAEko museoen mapa.

Museoa ez da bere horretan itxita dagoen unitatea. Museoa, izaera iraunkorreko instituzio bizia den heinean, lurraldean sakabanatuta dagoen ondarea kudeatzeko gaitasuna hobetzeko ezinbesteko tresna izan daiteke. Lurralde-orekaren politikarekin lotutako alderdiak eta museo-eskaintza osoaren koherentzia eta parte hartzeko gaitasuna (ikerketa, zaintzea, dokumentazioa, etab.) batera hartu behar dira kontuan, eta, horretarako, antolaketa-irizpideak, barne-kudeaketaren eraginkortasuna eta jarduera zientifikoa eta gizarte osoari zuzendutako zerbitzu publikoak garatzeko behar den finantza-ahalmena aintzat hartu behar dira.

Helburu horretarako Euskadiko “Museoen mapa” sortzea lehentasunezko kontua dela uste dugu, tresna zorrotza izango baita herrialdeko museoen kudeaketa eta museoen egoeraren ebaluazioa hobetzeko –beste nazio eta lurraldeekin alderatuta– eta lehentasunak ezartzeko museo-azpiegitura garrantzitsuenak sortzeko edo garatzeko.

Museoen Mapak museoen egoera eta abian dauden proiektuak islatuko ditu. Oso erabilgarria izango da beharrak antzemateko eta antolaketan eta kudeaketan alderdi berriak garatzeko aukera emango duten konponbideak bilatzeko.

Parametroak eta adierazleak sartuta, pixkanaka erabilgarri dagoen informazioa teknifikatuko da, eta, hala, Euskadiko museo guztien irakurketa homogenea eta sistematikoa egin ahal izango da.

Museoen Mapak gutxieneko irizpide teknikoak zehaztu beharko ditu (langileak, segurtasuna, zaintza, hedapena, jendeari zuzendutako zerbitzuak, sarrera – gutxieneko bisita-egunak eta -orduak, oztopo arkitektonikoak kentzea, etab.–) lehendik dauden edo sortze-prozesuan dauden museoek –publikoek zein pribatuek– fondo publikoak jaso ditzaten edo Museoen Euskal Sistemari sar daitezten.

Homologazio horren bidez –erakunde pribatuentzat borondatezkoa–, hiru probintzietan garapen-politika koordinatu eta koherentea sustatu ahal izango da, Eusko Jaurlaritzaren eta foru-aldundien artean adostua, bai museoak sortzeko eta bai beste erakunde batzuek babestutako edo kudeatutako beste proiektu publiko edo pribatuak finantzatzeko ere.

Gutxieneko irizpideak museo eta bilduma pribatuetan aplikatzen badira, gutxieneko kalitate estandarrak museo publiko guztietara zabal daitezke, eta, hala, azpiegiturak hobetzeko eta garatzeko ahalegina sarituko litzateke eta administrazio publikoekin lankidetzaz-irizpideak ezarriko lirateke.

Gutxieneko baldintza horiek betez gero edo pixkanaka egokitzeko plan batzuk ezarri gero, museo publiko edo pribatuek lankidetzaz-hitzarmenei etekina atera diezaiekete honela:

- a. Museoen Euskal Sistemaren sustapen orokorreko mekanismoetarako eta garapen-mekanismoetarako aukera izanez.
- b. Garatuko diren kooperazio teknikoko programei etekina atereaz (zaintza, dokumentazioa, ikerketa, hedapena, etab.)
- c. Museoetako jarduera sustatzeko eta haien azpiegiturak hobetzeko adostutako programetarako diru-laguntza publikoak eskuratuz.

Beste ezinbesteko alderdi bat museoen eta museoguneen antolaketa-motarekin lotuta dago. Museo-azpiegitura desberdinentzat beharrezkoa da behar den gutxieneko zerbitzu-maila eta diru-laguntza publikoa ezartzea, lurraldean duen kokapena eta zerbitzu publikoak emateko gaitasuna kontuan hartuta.

lido horretatik, irizpide hauek hartu behar dira kontuan:

- 1) Lehendik dauden zentroetan arretari lehentasuna ematea. Museoa bilduma batetik eta diskurtso-ardatz batetik abiatuta sortzen da. Horregatik, beharrezkoa da lehendik dauden azpiegiturak, beharrak eta mantentze- eta birmoldaketa-ikuspegiak baloratzea.
- 2) Antolaketa hierarkikoa beharrezkoa da, batez ere, museoek beren zerbitzuak eta jarduera-eremua lurralde-mugaketa batera edo sare tematiko batera zabaltzeko ahalmena badute.
- 3) Museoak aurkezteko eta kudeatzeko gune-mota ugari daudela kontuan izatea. Sistema publiko eraginkorra sortzeak ondare-bildumak zaintzeko eta aurkezteko beharra berma lezake 'museo' eredura jotzeko beharrik gabe. Museoez gain, museoetako ondasunak aurkezteko edo kudeatzeko gune hauek azpiegitura-motatzat har daitezke:

1. Museoak
2. Bildumak
3. Parke arkeologikoak.
4. Museo bihurtutako monumentu eta aztarnategi arkeologikoak.
5. Interes etnografiko, historiko eta teknikoko eraikinak eta egiturak eta pertsonaia ezagunen etxeak.
6. Museo bihurtutako interes historiko edo naturaleko lekuak.
7. Interpretazio-zentroak.
8. Museoen Euskal Sistemaren sartutako erakusketa-aretoak
9. Museo-ondarearen biltegiak eta laborategiak.
10. On line bildumak.

Askotan museoak ondare-bildumak kudeatzeko eraikitzen dira. Azpiegitura-mota hori, ordea, beste aukerak baino askoz garestiagoa da, bereziki udalerritxikietan edo lehendik museoak dauden herrietan. Horregatik, zentzuzkoa litzateke kostu txikiagoa duten eta kudeatzeko errazago diren beste espazio-formatuak edo ondare-ekipamenduak kontuan hartzea. Museoak kudeatzeko eta finantzatzeko, aurrekontu-hornidura eta langileak behar dira, horiek gabe ezin baitira bermatu egoki funtzionatzeko gutxieneko baldintzak.

Museo publikoen (batez ere, sektore publikoak babestuak edo kudeatuak) sailkapen hierarkikoari dagokionez, modu koherentean antolatu beharko dira. Lehen hurbilketa bat eginez, museogune desberdinen auresailkapen hau proposatzen da:

#### 1. Museo Nazionalak edo Erreferentzia Museoak.

Museo Nazionaltzat edo Erreferentzia Museotzat hau hartzen da: Euskadin zehar banatuta dauden museo-instalazioen sarea gertaera bat, ondare historikoaren, artistikoaren, etnografikoaren, teknikoaren, industrialaren edo naturalaren prozesu edo alor garrantzitsu bat azaltzen duena, eta Euskadiko kultura- eta natura-ondare osoaren museo-antolaketa batekin bat datorrena.

Hainbat arrazoiengatik sor daiteke: lehendik dauden zentroak elkartu egin direlako, sare tematikoaren motortzat egingo duen 'ex-novo' erreferentzia-zentroa sortu delako edo lehendik dagoen museo bati Erreferentzia Museoaren kategoria eman zaiolako.

Museo horiek gai edo diskurtso museologiko baten erreferenteak izango dira eta Euskadi osora zabal daitezkeen zerbitzuak emateko gaitasuna garatuko dute. Horretarako, antzeko zentroyen gaiak eta lurraldea sustatzen lagunduko dute, lankidetzaprogramak sustatuko dituzte eta jarduera-sareak eta garatze-programak sortuko dituzte.

Museo nazionala edo erreferentzia-museoa lurraldean sakabanatuta dauden museo-instalazioen multzoak osa dezake. Museo Nazionalaren edo Erreferentzia Museoaren kategoria merezi duen museo-instalazioa kudeatzen duten administrazioak –foru- edo toki-administrazioak– nahi izanez gero sortuko den kudeaketa-erakundearen sar daitezke, sartutako zentroyen titulartasun eta kudeaketa jakinari kalterik egin gabe. Beste aukera bat da lehendik dagoen museoaren titulartasuna eta kudeaketa itun bidez Museo Nazionalaren edo Erreferentzia Museoaren kudeaketa-organo berriak xurgatzea.

Museo nazionalak legez lehendik dauden zentroetatik edo azpiegitura berrietatik sortuko dira. Nortasun juridiko propioa duten organoek kudeatuko dituzte, helburu-zerbitzu kulturalak ohi bezala azkar kudeatzeko aukera ematen dutenek eta proiektuaren antolaketa-kultura garatuko dutenek. Figura juridiko horietan

administrazio publiko desberdinak sar daitezke, zehaztuko diren figura egokienetan: Fundazioak edo partzuergoak.

Zentro nazionalek lehentasunezko finantzazioa jaso beharko dute Eusko Jaurlaritzatik, bai ohiko aurrekontuetan eta bai inbertsioetan ere<sup>12</sup>.

Identifikazio publiko eta komunikaziorako, marka grafiko jakin bat jartzea proposatzen da, Museoen Euskal Sistemaren komunikazio-sistemaren barruan. Hasierako ideia gisa, museo nazionalek edo erreferentzia zentroek, beren irudi propioarekin batera, bereizketa hau egin dezakete:

GUGGENHEIM BILBAO MUSEOA

Euskadiko Arte Museoak  
Erreferentzia Zentroa

edo

AGORREGI BURDINOLA

Burdinaren eta meatzaritzaren euskal museoa

FOURNIER KARTA-MUSEOA

Herri-historia eta -kulturaren Euskal Museoa

## 2. Interes nazionaleko zentroak.

Interes Nazionaleko Museoak ex novo sortutako instituzioak, museoguneak edo bilduma publikoak edo pribatuak izango dira, edo lehendik zeudenak eta Museo Nazionalen edo Erreferentzia Zentroyen diskurtso museologikoaren edo zerbitzuen osagarri direnak, haien kudeaketan sartu gabe. Izendapen hori izanik, Museo Nazionaleko programetan lagundu beharko du, eta bildumen hedapen- eta kudeaketa-programetan eta kanpo-komunikazioko eta

<sup>12</sup> Kataluniaren kasuan, Museoen Legeak dio Museo Nazionalen finantzazioaren % 51 gutxienez Generalitatek emango duela, betiere, lehendik zeuden instituzioetatik sortu badira. Artearen Kataluniako Museo Nazionalaren kasuan, Kataluniako Generalitatek eta Bartzelonako Udalak partzuergo bat sortu zuten. Bartzelonako Udalak partzuergoari eraikinen eta bildumen jabetza eman zion, eta, trantsizio-etapan, lehendik zegoen zentroko langileak. Generalitatek ohiko aurrekontuko % 51 eman zuen hasteko. Antolakuntzaren garatze-prozesuari esker, langile guztiak partzuergoaren ardurapean daude. Egun, Bartzelonako Udalak ohiko aurrekontuaren % 33 bakarrik ematen du. Figura juridiko kudeatzailea partzuergoa da, eskubide pribatupean jarritako entitate publiko gisa.

sustapeneko programetan parte hartu beharko du. Interes nazionalako zentroaren kategoriak Eusko Jaurlaritzaren aldetik lehentasunezko finantza-partaidetza jasotzeko aukera emango dio, zehaztuko den Museo Nazionalarekin adostutako hitzarmen jakin baten arabera.

### 3. Foru-museoak (Museo probintzialak).

Foru-museoak foru-lurralde bakoitzaren lankidetzaren teknikorako eta garapenerako ezinbesteko museoak dira. Foru-museoek funtzio hauek izango dituzte:

- a. Haien bilduma propioak zaintzea, kudeatzea eta haiei balioa aitortzea, foru-aldundi bakoitzak zehaztutako erakunde-proiektuen arabera.
- b. Lankidetzaren teknikorako eta laguntzako mekanismoak garatzea mugaketa bakoitzeko tokiko museoetarako.
- c. Unitate zentral gisa jardutea tokiko kudeaketako museoetara alor teknikorako museo-zerbitzuak ematerakoan eta lankidetzaren hitzarmenak sinatu dituzten museo eta bilduma pribatuekin.
- d. Foru-lurraldeko museoaren dinamizatzailerik gisa jardutea.

Foru-aldundiek babestutako eta kudeatutako museoek kudeaketa autonomoa mantentzeko edo museo nazionalarekin zentzuzko integrazio-maila duten zehatz deketek, museoetako gai nagusien eta zerbitzuen arabera. Bilduma garrantzitsuak eta Euskadiko museo-antolaketa orokorrarekin koherenteak direnak dituzten foru-aldundien museoek, nahi izanez gero eta Museoaren Lankidetzaren eta Kooperazio Teknikoaren Mahaiaren aldeko txostena badute, Museo Nazional edo Interes Nazionalako Museo kategoria lor dezakete.

### 4. Eskualdeko museoak (eskualdeko edo udalaz gaindikoko museoak, eskualde historikoetan, udalerrien mankomunitateetan eta abarretan daudenak)

Museo hauek, lurraldearekin edo gaiarekin lotutako diskurtso museologikoetatik, hainbat udalerriri eragiten dion eremu geografikoarekin lotuta dagoen udalaz gaindikoko funtzioa betetzen dute.

Eskualdeko museo hauek, ahal duten heinean, beren zerbitzuak beren diskurtsoan edo jardueraren eremuan dauden udalerrietara zabaltzeko beharko dituzte, eta horretarako, ondarea babesteko, dokumentatzeko, hedatzeko eta haren balioa onartzeko jarduerak eta

programen dinamizazioa sustatuko dute eta jarduera-programak eta planteamendu integratuak garatuko dituzte.

#### 5. Tokiko museoak (udalerrri-mailakoak).

Sistemaren oinarritzko unitateak dira.

Tokiko museo txiki berriak ugaritzen ari direnez, inbertsioak eta langileak (museoak ondo funtzionatzeko beharrezkoak direnak) eskatzen ez dituen bestelako formatuak erabiltzeko aukera aztertzea gomendatzen da; adibidez, erakusketa-aretoak, interpretazio-zentroak eta abar, eskualde- edo foru-museoekin lotuta, ekipo teknikoak eta biltegiak elkartzeko aukera ematen dutenak (zentralizatutako museo-erreserbak). Erakusketa-aretoek, interpretazio-zentroek eta abarrek udalerrri batean ondarearen alderdi bat dinamizatzeko aukera ematen dute, eta bildumen dokumentazioa eta kudeaketa bermaturik dute, museo antolatuen laguntzarekin; gainera, ez dituzte dirurik gabeko museo txikiek irauteko izaten dituzten arazoak.

#### 6. Museo pribatuak

Museo pribatuek legeak garatzen dituen eskakizun teknikoak bete behar dituzte edo haietara egokitu behar dira, diru-laguntza publikoak eskuratu ahal izateko eta Museoen Euskal Sistemak sustatutako lankidetzaprogrametan parte hartu ahal izateko. Laguntzak eskaini daitezke, segurtasunaren eta irisgarritasunaren alorretan hobekuntzak egiteko. Horrez gain, Legeak egutegi bat jarri beharko luke zentro publikoak eta pribatuak onartzen den araudira egoki daitezen.

Museo pribatuek lankidetzaprogrametan parte har dezakete, lankidetz publikoaren ordainak zehaztuko dituen hitzarmenen bidez, sistema orokorrean sartuz, barne-kudeaketaren autonomia kaltetu gabe.

Lankidetz eta Kooperazio Teknikoaren Mahaiak museo pribatuei laguntzak banan-banan ematea proposatzen da; horretarako, Museoen Euskal Kontseiluak ezarritako irizpide politikoak kontuan izan behar dira eta haiei jarraitu behar zaie.<sup>13</sup>

Lankidetzaz gain, museo eta bilduma pribatuak Museoen Euskal Sistemari sar daitezke. Horretarako alderdi hauek hartuko dira kontuan: bildumen interesa, museo-proiektuaren berezitasuna edo kultura-erakunde gisa duten garrantzia edo izena. Edonola ere, museo edo bilduma bat Museoen Euskal Sistemari atxikitzeak honako formula hauetakoren bat ekar dezake:

- a. Sare tematiko batean sartutako museoa edo bilduma.
- b. Museoen Euskal Sistemaren museo edo bilduma kolaboratzailea.
- b. Museoen Euskal Sistemak homologatutako museoa edo bilduma.

Museo-antolaketa orokorraren hipotesiari buruzko oharra, Museoen Euskal Sistemaren esparruan.

<sup>13</sup> Britainia Handiko *Arts Councils*-ak hartu dira eredutzat.

Administrazio publikoen antolaketaren bilakaerak lotura zuzena du estatu-ereduaren garapenarekin eta horrek ekonomiarekin duen erlazioarekin. Kontrolera bideratutako eredu demokratikoa merkatuaren garapenaren faseetan berezkoa den Zuzenbideko Estatu Liberalean sortu zen. Ongizate-estatuak –zabaltzen ari diren gizarte demokratikoetan berezkoa– zerbitzu publikoak ematerakoan modernizaziora bideratutako administrazio publikoaren ereduak sustatu du. Baina ekonomia internazionalizatzeko testuinguruan, harreman-egoerarako joera adierazten du eta estatu horretan publikoaren eta pribatuaren arteko harremanak antolatzaileen arteko sareak sortzera bideratutako administrazio publiko berria dakar, “ekintzaile sozialaren eredutzat” ezagutzen den figura berriaren testuinguruan<sup>14</sup>.

Euskadiko museoen antolaketa berria egitekoan, mesedegarriak izan daitezke beste lurraldeetako modernizazio publikoarekin lotutako esperientziak<sup>15</sup>, eta tradizio burokratikoaren ereduaren oinarritutako saiakeren arazoak eta porrotak. Eredu horietan administrazioaren muineko aparatuek kontrolatzeko nahiak inoiz ez ditu, lurralde-orekari eta zerbitzuaren kalitateari dagokienez, garapen osoa bermatzeko nahikoa finantza-baliabide.

Horregatik, harreman-kudeaketaren joera berrietan oinarritutako antolaketa-eredua proposatzen dugu<sup>16</sup>, gainera, Euskadiren kasuan administrazioetako langile teknikoaren esperientziaren aktibo garrantzitsua sartzeari erraztuko duena eta museo-sistemaren garapen eraginkorra ahalbidetuko duena.

### **Museoen antolaketa berri integratua.**

Kontinenteko tradizio burokratikoan, museoek hierarkia tipologikoa (nazionalak, eskualdekoak, probintziakoak, tokikoak, etab.) antolatzeko oinarria zen eta horrela garatzen ziren aginpide- eta mendetasun-harremanak; hori kontuan hartuta, integratutako hiru ildotan oinarritutako ereduak proposatzen dugu:

#### **VI. Lurralde-antolamendua**

Foru-aldundiek egindako lan garrantzitsuan oinarrituta eta proposatzen den Museoen Euskal Sistemaren garapen bateratutik abiatuta, museo-instalazio eta -zerbitzuen sistema orekatu bat antolatuko litzateke eta haiek baldintza hauek beteko lituzkete:

#### **Estatu mailako elementuak:**

A. Museoen Euskal Sistema garatzeko Eusko Jaurlaritzak eta foru-aldundiek erakundeetan parte hartzeko gunea (EAEko Museoen Kontseilua), sektore-ebaluaziotik abiatuta politika berriak sustatzeko ezinbestekoa. EAEko Museoen Kontseiluak jarraibide politikoak emango dizkio Museoen Lankidetzak eta

<sup>14</sup> Mendoza, Xavier. (2003). “Las transformaciones del sector público en las democracias avanzadas: del estado del bienestar al estado relacional”. Documentación del Executive Master in Public Administration. ESADE. Barcelona.

<sup>15</sup> CROZIER, Michel (1987): *État moderne, État modeste*. Paris: Fayard.

<sup>16</sup> VERNIS, Alfred (1995): “La relación público-privado en la provisión de servicios sociales”. Papers ESADE (prentsan).



Kooperazio Teknikoaren Mahaiari. Kontseiluaren kudeaketa teknikorako tresna izango da mahaia.

B. Koordinazio eta lankidetzaren teknikorako tresna EAEko museo publiko eta pribatu guztietarako (Museoen Koordinazio eta Lankidetzaren Teknikorako Mahaia), museo-sistemaren erreferentzia tekniko eta behatoki gisa jardungo duena.

C. Sistemaren integratutako museo-azpiegitura publiko eta pribatuen eta haien bildumen kontrola bermatuko duen informazio-sistema integratua (intraneta erlazioetarako datu-basearekin)

D. EAEko Museoen Mapa, lehentasunak aztertzeke eta lurraldeko programak kudeatzeko tresna gisa.

E. Informazio-sistema publikoa, bildumen ikerketa, dokumentazioa eta kontserbazioa kudeatzea sustatzeko. (intraneta erlazioetarako datu-basearekin)

F. Informazio-sistema publikoa, kultura eta turismoa sustatzeko (etengabe eguneratutako atari berezia Interneten, publiko orokorrarentzako zein operadore turistikoentzako zerbitzu baliagarriekin; adibidez, jarduerak erreserbatzea edo kontratatzea, pakete turistikoak).

G. Antolaketan sartutako erakunde eta zerbitzuen maila desberdinentzat Museoen Euskal Sistema identifikatzeko irudia.

H. Integratutako instituzio eta zerbitzu bakoitzaren funtzionamenduan bikaintasunerantz zuzendutako aldaketaren kudeaketa sustatzeko erreferentzia-tresna gisa balioko duen jardunbide egokien eskuliburua.

I. Langile teknikoak trebatzeko plan nazionala.

J. Eusko Jaurlaritzak eta foru-aldundiek EAEko Museoen Kontseiluan, Museoen Lankidetzaren Teknikoaren Mahaiaren (kontseiluaren kudeaketa teknikorako organoa) irizpenetatik abiatuta, adostutako finantzazio-plana

Lurralde-elementu nagusiak hauek dira:

- a. Gutxienez, estatu mailako museo baten egoitza nagusia egotea.
- b. Hiru foru-lurraldeetako museoguneak integratuko dituzten gaikako sareak zabaltzea (diskurtso museologikoan oinarritutako sarea).
- c. Euskadiko museo-jardueraren hainbat alderdi kudeatzeko gaitasuna duten lantaldeak Euskadiko hainbat instituziotan sartuta egotea.
- d. Euskadin museo-zerbitzuen antolaketa hierarkikoa ezarrita egotea; antolaketa koherentea, ahaleginak bikoiztuko ez dituen eta museo-azpiegituren beharrak beteko dituen.

Probintzia mailako elementuak:

- Foru-aldundi bakoitzak Museoen Euskal Sistemaren partaidetza-eremuak eta lankidetzaren teknikoko eremuak sustatzea eta garatzea, museo-azpiegiturak edo ondarea kudeatzeko azpiegiturak dituzten udalerrietarako.
- Udal-mailako eta udalaz gaindiko museoak koordinatu eta lagunduko dituzten foru-museoak egotea.
- Udalaz gaindiko museoguneak eta museo-zerbitzuak egotea (eskualdekoak, mankomunitatekoak, etab.)
- Tokiko museoguneak eta museo-zerbitzuak egotea.
- Lankidetzaren hitzarmenak egotea, Museoen Euskal Sistemari sartu nahi duten museo eta bilduma pribatuekin.

## VII. Antolaketa tematikoa edo diskurtsiboa (museologikoa)

Museologian aurrerapen handiak egin dira, museoak entziklopedismoaren jarraibideei jarraituz eta bildumak tipologia eta irizpide taxonomikoen arabera antolatzen ziren garaia sortu zenetik. Museoak herritarrengana zuzendutako komunikaziorik egin dira. Aurkezpen museografikoko sistemen bilakaerari esker, azpiegitura horiek ezagutza transferitzeko, balioak bultzatzeko eta zientzia eta sormen artistikoa sustatzeko plataforma bihurtzen ari dira.

Euskadiren kultura oso antzinakoa da eta, bertakoen izaera lehiatsuari esker, berrikuntza bizkorrekin lotuta dagoena.

Kultura- eta natura-ondarearen aberastasuna eta berezitasuna dira euskararen erakarpenaren ezinbesteko faktoreak: bisitariarentzat interesgarri den paisaia gurutzatzen duten landa-inguruneak eta naturaguneak sakabanatutako ondareaz gain, museo eta kultura-zentro berrien interesa dago. Paisaiarekin lotutako landako kultura-ondarea sakabanatuta dago; ondare horrez gain, monumentu aparta batzuen eta museo-proiektu hasiberrien potentziala dago, eta horietan interesgarria ez da museo-objektua, deskribatu dezaketen prozesua baizik. Meatze-ustiaketak; burdinolek; arrantza eta itsasoak; kultura, mito eta tradizio herrikoiek; euskal industria eta teknikak, eta abarrek memoria kolektiboa laburbiltzen duen ondarearen berri ematen digute eta hor objektuak lekuko baliotsuak dira. Baina tradizioarekin lotutako gune eta paisaiak dira osotasun horren erakarpen.

Neurri batean, eta Frantzia 60ko hamarkadan jaiotako ekomuseo kontzeptua gaindituta, Euskadik Europako memoria kulturalarekin lotutako prozesuak azaltzeko potentzial izugarria du. Euskal gizarteak etorkizunaren alde egiten duen apustua ez da zerotik abiatzen. Berritzeko gaitasunari tradizioaren balio erantsia gehitzen zaio. Berrikuntza eta tradizioaren lotura hori mantendu egin da historian, bere kulturaganako dimentsio bikoitzeko interesa eratuz, eta hor ekarpen unibertsala tokikoarekin nahasten da.

Museoa jakintza transmititzeko gunea da eta, horrez gain, funtzio sinboliko eta sozial bikoitza du: erkidegoaren beraren kultura azaltzen du, kohesioa eta integrazioa emanez, eta kanpo-proiektzioa du eta tokikoa unibertsalarekin lotzen du.

Aurre-hipotesi gisa, honako irizpide hauei jarrai diezaiokeen gaikako museo-antolaketaren aukera proposatzen dugu:

I. Diskurtso eta gai nagusiak bi egoerarekin lotu behar dute museoa: tokiko egoerarekin eta egoera unibertsalarekin. Gai-eremu bakoitzeko erreferentzia-zentroek estatuz gaindiko geografian integratzeko behar diren harremanak garatu behar dituzte, eta xedea antzeko gaiak dituzten nazioarteko museo nagusien alboan egotea da.

II. Era berean, erakundeak bermatu behar du museo-instituzio txikiagokoek zentro nagusiekin harreman ona izatea. Museoak bere zerbitzuak eta jarduera lurraldeari zuzendu behar dizkio, eta adostutako programak eta haien azterketa-gaia zabaltzea, dinamizatzea eta jendea sentsibilizatzea sustatu behar du.

III. Probintzia bakoitzak, gutxienez, erreferentzia-zentro nazional bat izan behar du, eta hori haren gaiaren edo jarduera-eremuaren estandarte tematikoa eta motor dinamizatzailea izango da.

Hauek dira proposatzen diren gai nagusiak:

## **ARTEA**

**Arte historikoa**

**Garaikidea**

**Ondare berriak (fotografia, irudi mugikorra, euskarri digitalak, etab.)**

**Sormena eta berrikuntza (moda, arkitektura, diseinua)**

## **HISTORIA eta HERRI-KULTURA**

**Historiaurrea, arkeologia eta historia**

**Landa-bizitza eta tradizionala. Etnografia.**

## **ZIENTZIA eta TEKNIKA**

**Zientzia eta teknika**

**Industriaurreko tradizioko museoak eta zentroak**

**Meatzaritza eta burdingintza**

**Industria-arkeologia**

## NATUR ZIENTZIAK

**Historia naturala eta unibertsoko zientziak**

**Leku eta parke naturalak**

**Naturaren interpretazio-zentroak**

**Bide eta ibilbideak**

Lehentasunezko ekintzak.

Museo-sistemaren egitura-ardatz orokorrei buruz gogoeta egitea proposatzen da. Egitura-ardatz horiei esker, espezializatutako lan-taldeak, azpiegitura eta *know how* duen gaikako antolaketa sor daitezke eta hor euskal museo-ondare aberatsaren potentzialak garatu ahalko dira, sarean lan egiteko irizpideak aplikatuz (harreman-kudeaketa), baliabideak optimizatuz, kalitatea garatuz, hori guztia sistema eraginkorra ezartzearen alorrean.

Lehen hurbilketa bat eginez, gai-eremu nagusi hauek proposatzen dira: Artea, Itsasoa, Burdingintza eta Meatzaritza, Historia eta Herri kultura, Burdingintza eta Meatzaritza, Ingurumena eta Historia Naturala.

**EUSKADIKO ARTE-MUSEOAK** (Gasteizko Artium, Bilboko Guggenheim, Donostiako Tabacalera, Bilboko Arte Eder Museoa, Gasteizko Arte Ederretako Museoa)

### **EUSKADIKO ITSAS MUSEOA**

(Donostiako Untzi Museoa, Paisaiako Euskal Itsas Museoa, Bilboko Itsasadarra Itsas Museoaren Fundazioa, etab.)

### **HISTORIAREN ETA HERRI-KULTURAREN EUSKAL MUSEOA**

Donostiako San Telmo,, Bilboko Euskal Museoa, Ollerietako Zeramika Museoa, Gernikako Euskal Herria Museo, Arteko Euskal Baserriaren Ekomuseoa, etab.

### **BURDINAREN ETA MEATZARITZAREN EUSKAL MUSEOA**

(Zeraingo Aizpeako eta Abandoko meatzaritza-esparrua; Aiako errotak eta burdinolak; Legazpiko burdinola; etab.)

### **HISTORIA NATURALAREN EUSKAL MUSEOA**

Aquarium – Donostiako Museo Ozeanografikoa, Gasteizko Natur Zientzietako Museoa, etab.

Lehentasunezko beste ekintza batzuk:

### **Zientzia eta Teknikaren Euskal Museoa**

Azpeitiko Trenbidearen Euskal Museoa, Enkartzioetako Museoa.

### **Nekazaritzaren Euskal Museoa (Zalduondo)**

Adibide gisa, arte garaikideko zentrozen kasua aipatuko dugu.

	Araba	Bizkaia	Gipuzkoa	
Museo publikoak	ARTIUM Gasteiz	GUGGENHEIM Museoa Bilbo	ARTELEKU Donostia	Euskadiko Arte Museoak. Erreferentzia Zentroa. (museo nazionalak)
	Arte Ederretako Museoa Gasteiz	Arte Eder Museoa Bilbo	TABACALERA kultura-zentroa Donostia	
Museo pribatuak		Eleiz Museoa Bilbo	CHILLIDA LEKU Hernani	Interes Nazionaleko Museoak (Erreferentzia- zentroaren atala)

#### IV. Zerbitzuen antolaketa teknikoa.

Irizpideak:

Museoen Koordinazio eta Lankidetzaren Teknikoaren Mahaiak erabakitako lan-eskemari eta ildoari jarraituz, foru-aldundi bakoitzetik probintzia bakoitzerako plan gidatzailea idaztea eta bertan museo-zerbitzuen antolaketa zehaztea eta jarduteko lehentasunak ezartzea.

Bildumen biltegi-sare zentralizatua sortzea eta hark gutxienerako baldintzak betetzen ez dituzten bildumen zaintze- eta segurtasun-arazoak konpontzea.

Berritze-lanetan espezializatutako zentroetan ahaleginak ez bikoiztea. Lehendik dauden berritze-zentroak espezializatzeko joerari ekitea, osotasunean berritze-premia guztiei erantzun eta lagundu ahal izateko.

Berritze-zentroak eragiketa konplexu eta espezializatuen inguruan irizpena emateko, aholkatzeko, dokumentatzeko, planifikatzeko eta zuzentzeko adituen zentrotzat hartzea. Berritzeko erreferentzia-zentroen ezinbesteko elementua fondo publikoen berritzea izango da, baina, horrez gain, lehentasuna emango die jarduera hauei:

01. Sareko museoetako langile teknikoaren trebakuntza eta birziklatzea.
02. Berritzearen dokumentazioa.
03. Lotura eta nazioarteko harremanak.
04. Berritzen jarduten duten enpresa pribatuekin harremanak, egindako lanen homologazioari, ziurtagiriei eta akreditazioari dagokienez.
05. Perituaren azterketa eta planifikazio teknikoa.

Museo-ondasunak berritzea lan kualifikatuaren hobia izan daiteke, Museoen Euskal Sistema abian jartzen bada, eta, hala izanez gero, sektore horretan sare profesionala eta enpresa-ekimenak garatzeko helburuari erantzungo zaio.

**Jordi Pardo**

# 8

## ■ Erreferentzia bibliografikoak

Ames, P. J. 1989. marketing in museums: Means or Master of Mission?. *American Museum of Natural History*. Washington.

Anthony,R.; Young,D. 1988. *Management control in nonprofit organizations*. Irwin. Illinois.

Benitez de Lugo, F. 1988. *El patrimonio Cultural Español. Aspectos jurídicos y fiscales*. Granada. Comares.

Côté, M. (ed). 1991. *Musées et gestion*. Quebec.

Chatelain, J. 1987. Adminisatration et gestion des Musées. Manuel de l'Ecole du Louvre. La Documentation Francaise. Paris.

Kotler, N. eta Kotler, P. *Estrategias y marketing de museos* (2001) Ariel Patrimonio Histórico

Longo, F. et alii "Gobierno local y modelo gerencial". Estudis 4. Fundació Carles Pi i Sunyer d'Estudis Autonòmics. Bartzelona, 1999.

Lord, B. (Ed.) 1999. Manual de gestión de museos. Ariel. Bartzelona.

- McManus, P.M. 1993. Memories as Indicators of the Impact of Museum Visits. In *Museum Management and Curatorship*, 12: 367-380.
- McManus, P.M. & Miles, R. 1993 En el Reino Unido, el mercado es el objetivo. In *Museum Internacional* ( Unesco, París) 178: 26-31
- Metcalfe, L.; Richards, S.. *Improving public management*. Sage. Londres. 1987
- Miles, R. 1986. Museum Audiences. *International Journal of Museum Management and Curatorship*. 78-80 or. New York
- Pardo, J. 1995. Dissenys per al patrimoni. In *Interacció '94*. Diputació de Barcelona. 42-47. or.
- Pardo, J.: "El patrimoni cultural, tendències i perspectives", In INTERACCIÓ'96. Diputació de Barcelona. 1996.
- Pardo, J. "Ideas e ideología en el proyecto museológico", 61-72 or., In "Museo. IV Jornadas de Museología". Revista de la Asociación Profesional de Museólogos de España". Madril, 2000
- Pardo, J. " The development of Empuries, Spain, as a Visitor-Friendly Archaeological Site" 13-28 or., In "Archaeological Displays and the public – Museology and Interpretations", McManus, P. M, University College London, 2000.
- Pardo, J. "La gestión del patrimonio cultural en el ámbito local", In "Cultura y poder local" Reflexiones i propuesas desde la Mesa de Concejales de Cultura los municipios de la provincia de Barcelona". Diputació de Barcelona. Bartzelona, 2000.
- Pardo, J. "Els nous projectes d'equipaments museístics i el seu impacte en el paisatge cultural. Canvi cultural i complexitat social." Rev. Identitats. Museu de Rubi. Bartzelona, 2003. (prentsan)
- Rifkin, J. "La era del acceso". Madril, 2000
- Schouten, F. 1991. Els Museus dels 90: Tendències i futur. *L'Avenç* aldizkarian, 151: 46-51. Bartzelona.





# 9 .ERANSKINA

## V. Museoei buruzko txostena Kulturaren Euskal Kontseiluarentzat

Jordi Pardo

*museologoa*

Bartzelona  
2003ko otsaila

[jpardo@arquired.es](mailto:jpardo@arquired.es)

1. Museoaren definizioa, UNESCOren International Council of Museums (ICOM) erakundearen arabera:

**A museum is a non-profit making, permanent institution in the service of society and of its development, and open to the public, which acquires, conserves, researches, communicates and exhibits, for purposes of study, education and enjoyment, material evidence of people and their environment.**

(a) The above definition of a museum shall be applied without any limitation arising from the nature of the governing body, the territorial character, the functional structure or the orientation of the collections of the institution concerned.

(b) In addition to institutions designated as "museums" the following qualify as museums for the purposes of this definition:

(i) natural, archaeological and ethnographic monuments and sites and historical monuments and sites of a museum nature that acquire, conserve and communicate material evidence of people and their environment;

(ii) institutions holding collections of and displaying live specimens of plants and animals, such as botanical and zoological gardens, aquaria and vivaria;

(iii) science centres and planetaria;

**(iv) non profit art exhibition galleries;** conservation institutes and exhibition galleries permanently maintained by libraries and archives centres.

(v) nature reserves;

(vi) international or national or regional or local museum organizations, ministries or departments or public agencies responsible for museums as per the definition given under this article;

(vii) non-profit institutions or organizations undertaking **conservation**, research, education, training, documentation and other activities relating to museums and museology;

**(viii) cultural centres and other entities that facilitate the preservation, continuation and management of tangible or intangible heritage resources (living heritage and digital creative activity)**

(ix) such other institutions as the Executive Council, after seeking the advice of the Advisory Committee, considers as having some or all of the characteristics of a museum, or as supporting museums and professional museum **personnel** through museological research, education or training.

## 2. Euskadiko museoak

### GIPUZKOA

[San Telmo Udal Museoa](#)  
[Untzi Museoa](#)  
[Itsas Jauregia - AQUARIUM](#)  
[Donostiako Eliz Museoa](#)  
[Zumalakarregi Museoa](#)  
[Julio Beobide Lantoki -Museoa Kresala](#)  
[Zuloaga Museoa](#)  
[Trenbidearen Euskal Museoa](#)  
[Ingurugiro Etxea](#)  
[Mineralen eta Fosilen Museoa](#)  
[Photomuseum Fundazioa. Euskal Argazki Museoa](#)  
[XAXU Konfiteri Museoa](#)  
[Eskoriatzako Eskola Museoa](#)  
[Zerain Parke Naturala](#)  
[Ama Xantalengo Ermita - Museoa](#)  
[Pagoeta Parkeko Informazio eta Interpretazioko Zentroa](#)  
[Agorregiko Burdinola eta Errotak](#)  
[Erraminta Makinaren Museo Fundazioa](#)  
[Munduko Tximeletak Erakusketa Iraunkorra](#)  
[Larraulgo Museoa](#)  
[Legazpi Lenbur Museo Lurralde](#)  
[Itsas Natura - Itsas Eskola](#)  
[Laia, Euskal Artisau Produktuaren Museoa](#)  
[Gatzaren Ekomuseoa - Leintz Gatzaga](#)  
[Balenciaga Museoa](#)

### BIZKAIA

[Bilboko Arte Eder Museoa](#)  
[Guggenheim Bilbao Museoa](#)  
[Euskal Arkeologia, Etnografia eta Kondaira Museoa](#)  
[Bilboko Artelan Berreginen Museoa](#)  
[Eleiz Museoa Bizkaia](#)  
[Arrantzalearen Museoa](#)  
[Durangoko Arte eta Historia Museoa](#)  
[Simon Bolibar Museoa](#)  
[Euskal Herria Museoa](#)  
["Jose Luis Goti" Medikuntza eta Zientzia Historiaren Euskal Museoa](#)  
[Enkartazioetako Museoa](#)  
[Bilboko Zezen Museoa](#)  
[Euskal Baserriaren Ekomuseoa](#)  
[Gernika Museoa](#)  
[Abertzaletasunaren Museo Historikoa](#)

## ARABA

[Arabako Arte Ederretako Museoa](#)  
[Arma Museoa](#)  
[Arkeologi Museoa](#)  
[Natur Zientzietako Museoa](#)  
[Fournier Karta Museoa](#)  
[Gastronomiaren Euskal Museoa](#)  
[Arabako Heraldikaren Museoa](#)  
[Zalduondoko Museoa](#)  
[Iruñako Oppidumaren Museoa](#)  
[La Hoyako Museoa](#)  
[Kexaako Museoa](#)  
[Artziniegako Etnografi Museoa](#)  
[Euskal Buztingintza Museoa](#)  
[Oiongo Etnografi Museoa](#)  
[Felix Murga Etnografi Museoa](#)  
[Pipaongo Etnografia Museoa](#)  
[Elizbarrutiko Arte Sakratuko Museoa](#)  
[Ertzaintzaren Museoa](#)

## Espainiako museoak.

Hezkuntza eta Kultura Ministerioak 1995ean egindako inkestaren araberako museo-kopurua.

Espanian guztira 1.192 museo daude. Katalunia da museo gehien duen autonomia-erkidegoa. Hain zuzen, bostetik bat Katalunian dago (254). Ondoren, Andaluzia (155), Gaztela eta Leon (141) eta Valentziako erkidegoa (123) daude. Lau erkidegoen artean Espainiako museo guztien erdia baino gehiago dute (% 56,5). Probintzia guztietan, Bartzelona da gehien nabarmentzen dena 156 museorekin; izan ere, Bartzelonan bertan Andaluzia osoan baino museo gehiago daude. Bestalde, museo-kopurua biztanle-kopuruarekin lotzen bada (100.000 biztanleka), Espainiako batezbestekoaren (3 museo 100.000 biztanleko) oso gainetik daudenak Soria (20,8), Segovia (10,9) eta Palentzia (10,0) dira.

Iturria: Espainiako museoak. Datu estatistikoak. Hezkuntza eta Kultura Ministerioa, 1995.