

## **REFLEXIONES SOBRE LA PLANIFICACIÓN DE PROYECTOS PATRIMONIALES**

### **¿Cómo aprovechar el patrimonio en beneficio de la comunidad?**

Maribel Rodríguez Achutegui. [espiral@inicia.es](mailto:espiral@inicia.es). Espiral, Animación de Patrimonio

Iñaki Izarzugaza Lizarraga. [izarzu@inicia.es](mailto:izarzu@inicia.es). Espiral Animación de Patrimonio

Isabel Luque Ceballos [isabel.luque@teleline.es](mailto:isabel.luque@teleline.es) Grupo de investigación Desarrollo Regional y Urbano (GDRU),  
Universidad de Sevilla

### **ABSTRACT**

Que el patrimonio es un recurso importante, es un hecho, que ya parece aceptado por prácticamente todos los agentes que participan en el desarrollo de nuestros territorios andaluces, y está ampliamente argumentado y defendido en la bibliografía especializada tanto en desarrollo, como en patrimonio.

Partiendo de esta realidad, nuestro objetivo con este trabajo es realizar una reflexión sobre lo que, a nuestro juicio, crea más dudas entre los encargados de sacar partido a este importante recurso, es decir, como pasar de la teoría a la práctica, o lo que es lo mismo

### **1. ¿Cómo aprovechar el patrimonio en beneficio de la comunidad?**

Porque otra cuestión que después de más de dos décadas trabajando en este tema, comienza a verse muy claro es que no todas las iniciativas están teniendo los resultados esperados, y pese a ello faltan evaluaciones que nos den las claves sobre los fallos cometidos, por lo que en muchos casos seguimos encontrando los mismos problemas una y otra vez. Si echamos un vistazo a lo que ha pasado en los últimos tiempos en nuestra comunidad podemos ver algunos de los errores que más frecuentemente afectan al éxito de las iniciativas en patrimonio, algunos de los cuales podrían ser:

#### **1.1 Ejecutar el proyecto sin antes asegurar la gestión que asegurará su futuro.**

El diseño de programas de gestión eficaces es uno de los requisitos necesarios para garantizar la sostenibilidad de las inversiones en patrimonio. Lo contrario puede suponer que el proyecto que se ejecuta, se conviertan en un problema para las instituciones más cercanas. Así, algunas iniciativas (museos y otras exposiciones permanentes, eventos desarrollados en torno al patrimonio, etc.) que se han realizado gracias a la financiación europea para el desarrollo, se han vistos avocadas al cierre o la desaparición por no haber previsto previamente cuestiones como el mantenimiento, personal necesario, marketing...

Es necesario, por lo tanto, que las instituciones estén totalmente implicadas no sólo en el proceso de decisión, diseño y ejecución de la iniciativa, sino sobre todo a la hora de garantizar en su futuro. También es preciso tener en cuenta los recursos humanos y materiales reales con que se cuenta ya no hay que olvidar que pese a que el sector del patrimonio cada vez está más profesionalizado, sigue teniendo un importante componente vocacional,

por lo en que muchas ocasiones una iniciativa tiene éxito en gran medida, por el entusiasmo de las personas que la gestionan (técnicos, voluntarios, científicos...).

## **1.2. No tener claros los objetivos y los públicos**

A veces somos tremendamente ambiciosos a la hora de plantear cuáles son los objetivos de nuestro proyecto y cuáles los públicos a los que nos dirigimos. Así, frecuentemente a la hora de realizar de plantear los públicos de por ejemplo, un centro de interpretación, argumentamos que ese centro debe satisfacer tanto a población local, como a turistas y dentro de esta última categoría debe funcionar bien tanto para público individual “en general” como para todo tipo de grupos. Cuando bajamos del mundo de los proyectos hasta el mundo real, nos encontramos con que lo normal es que la población local simplemente visita el centro para conocerlos y luego deja de interesarle. De esta forma si realmente nos interesa el segmento de población local como público objetivo, tendremos que diseñar un buen programa de animación de patrimonio, que permita que exista una relación continuada y participativa entre nuestro equipamiento y la comunidad en que se integra, del mismo modo que si queremos satisfacer las necesidades y demandas de los grupos educativos, lo más efectivo es diseñar un programa didáctico.

Uno de los grandes atractivos del patrimonio es que puede tener usos educativos, turísticos, culturales y sociales, pero un Centro de Interpretación, un Museo, un Yacimiento valorizado... son simplemente bienes y equipamientos patrimoniales, que no pueden en sí cubrir todas las necesidades, por lo que es preciso que tengamos claro nuestros objetivos y públicos para dotarnos de los servicios necesarios.

## **1.3. Copiar fórmulas que han tenido éxito en otros territorios**

Es normal, que a la hora de plantearnos que hacer con nuestro patrimonio, tendamos a recurrir a aquello que conocemos y hemos visto. Este hecho que en principio es natural, se puede convertir en un peligro, cuando hacemos el transplante de la idea sin analizar previamente si esa acción es la prioritaria, por objetivos y recursos patrimoniales en nuestro territorio, y si por otra parte tenemos los recursos materiales y humanos necesarios para que la acción salga adelante y se sostenga en el tiempo. Por otra parte, al repetir fórmulas que están adquiriendo notoriedad en otro lugar, (sobre todo cuando este es cercano), no hacemos más que crear una competencia que no nos beneficia ni a nosotros, ni a la idea primigenia, porque evidentemente y poniendo un ejemplo, en una comarca o territorio sólo se sostiene una semana medieval u otro evento de estas características. Este problema se soluciona si, al conocer una iniciativa exitosa e inspirarnos en ella, buscamos la fórmula para personalizarla y adaptarla a nuestra realidad distinguiéndonos y convirtiéndonos en un complemento.

## **1.4. No evaluar correctamente las necesidades de inversión**

Lo que tan sólo es un problema, cuando por falta de realismo nos quedamos cortos en las previsiones. De esta forma, si seguimos con el ejemplo del centro de interpretación, en ocasiones planteamos debe ser dinámico,

participativo, con inclusión y uso de nuevas tecnologías, cuando por el contrario la partida económica con la que contamos no nos lo permite y nos obliga a plantear un equipamiento mucho más sencillo que no responde a nuestras necesidades. Es preferible en ese caso, no improvisar, y tener claro hasta donde podemos llegar económicamente para buscar otra solución menos ambiciosa que un centro de interpretación pero que nos acerque más a nuestros objetivos.

### **1.5. No diseñar correctamente el calendario de ejecución**

Los tiempos administrativos, nos llevan en muchos casos, a ejecutar a contrarreloj lo que hemos planificado cuidadosamente a lo largo del tiempo. Por desgracia la necesidad de justificar una subvención, inversión anual... puede hacer que finalmente la falta de tiempo reste calidad en la ejecución material de nuestro proyecto.

Sirva esta pequeña muestra para ilustrar la necesidad de que los proyectos de uso del patrimonio se realicen con una metodología adecuada que minimice estos y otros riesgos.

Volvemos pues a plantear nuestra preocupación inicial:

## **2. ¿Cómo trabajar el patrimonio para aprovechar sus potencialidades?**

Nos enfrentamos con esta pregunta a toda una serie de retos como los de **fomentar proyectos a medida**, pensados y elaborados **para el territorio** destinatario, favorecer los procesos imaginativos, de desarrollar metodologías que se adecuen a las circunstancias y necesidades existentes, a la realidad propia e insustituible, con una clara carga social, pensar en las claves que favorezcan más a la población local y no en un premeditado esquema turístico.

En definitiva, de **diseñar políticas y crear procesos en continua renovación**.

### **2.1 Métodos**

Para afrontar estos retos, tenemos que trabajar en patrimonio a partir de un constante proceso de planificación y evaluación de los objetivos, ya que se trata por lo tanto de realizar un proceso de planificación que nos permita:

- Conocer los recursos patrimoniales y sus necesidades de investigación y conservación.
- Establecer un programa de usos que defina los objetivos turísticos, culturales y educativos.
- Definir los públicos a los que nos dirigimos.
- Enumerar las acciones e iniciativas concretas, ordenándolas en el tiempo.
- Diseñar los marcos de gestión de cada una de estas iniciativas que garanticen el futuro.
- Establecer la inversión necesaria
- Ejecutar los proyectos.
- Diseñar los sistemas de evaluación.
- Ampliación de acciones e iniciativas.

Para poner en práctica estos procesos, bebemos de todas aquellos métodos que nos permitan aprovechar al máximo los recursos y adecuarnos a realidades diferentes. Los proyectos basados en metodologías como la interpretación del patrimonio, la planificación estratégica, de animación y gestión cultural o marketing<sup>1</sup> se basan en las labores de análisis, comprensión y difusión de un territorio, con resultados turístico patrimoniales, consiguiendo visiones de conjunto y esquemas de comprensión al alcance de todos los públicos, combinados con los medios técnicos disponibles más variados y versátiles.

En muchos casos para este tipo de labores, se cuenta con empresas especializadas en patrimonio (como es nuestro caso) que aportan las herramientas de trabajo y la visión externa y por lo tanto neutral, que permite hacer un buen diagnóstico, y que cuentan con los medios y conocimientos para realizar propuestas de proyecto, con una estimación económicas y temporales correctas y capacidad para producirlas y ejecutarlas. Pero además, es necesario que para que estos proyectos, que pueden tener una buena ejecución, que exista la implicación local, para que el trabajo deje de ser sólo un proyecto turístico, una infraestructura cultural sin mantener, o un proyecto sin implementar, a medio camino del voluntarismo y la ineficacia.

Es en este aspecto, en el que queremos insistir proponiendo que todo el proceso de estudio y creación de servicios en torno al patrimonio se transformen en un trabajo conjunto entre especialistas y la comunidad, un **seguimiento personalizado** y sobre todo, **una labor de formación de formadores**, en la que los gestores culturales del territorio diseñen de forma tutorizada los proyectos. Se trata de crear nuevas formas de trabajo y asistencia entre profesionales especializados y gestores del territorio: propuestas más implicadas, y más satisfactorias para ambas partes. Creemos que la postura del agente externo no pasa sólo por diseñar soluciones técnicas, sino por compartir y enseñar a crear estas soluciones a aquellos que las van a llevar a cabo. Y estas soluciones han de ser consensuadas y coordinadas, por lo que **el trabajo se vuelve mediación, y el proyecto se convierte en gestión**.

En conclusión optamos por que exista un proceso de análisis y diagnosis compartido, en el que se aporte el conocimiento directo del medio de los agentes y técnicos del territorio, con la visión neutral de los especialistas externos.

En segundo lugar, una labor de sondeo y conocimiento de los sectores implicados, en los que se detecten las prioridades y deseos de los agentes profesionales o voluntarios que tengan interés en el patrimonio (no hay que olvidar que trabajamos un campo que despierta un especial interés en personas no implicadas en gestión patrimonial o cultural).

Con estos trabajos, se tienen las herramientas necesarias para tomar las decisiones adecuadas a la realidad del territorio, ya que se cuenta con la opinión y sensibilidad de la comunidad, tanto como con las herramientas que permitan valorar la viabilidad técnica y económica de las actuaciones. Esto nos llevará a una fase de formación de los técnicos locales para que de una forma autorizada se establezcan objetivos, y diseñe una planificación integral de usos del patrimonio en el territorio,<sup>2</sup> en la que tendremos priorizadas y jerarquizadas las acciones y proyectos concretos.

---

<sup>1</sup> No insistiremos en una descripción de este tipo de metodologías puesto que ya hemos publicado en otras ocasiones tanto reflexiones teóricas al respecto, como su aplicación en proyectos concretos, como se puede consultar en [www.espiralpatrimonio.com](http://www.espiralpatrimonio.com)

<sup>2</sup> En la literatura especializada podemos encontrar estos planes designados con diferentes nombres como Planes de Interpretación, Planes de Uso, Planes integrales de patrimonio...

Se trata de establecer todas las necesidades que tiene el territorio en función de los objetivos, garantizando desde la investigación de los recursos patrimoniales hasta su conservación y aprovechamiento de sus potencialidades educativas, turísticas, culturales o sociales. Hay por lo tanto que:

- Decidir que recursos se “explotarán o pondrán en valor”
- Definir el tipo de uso y público que se dará a estos
- Diseñar, producir y poner en marcha los servicios o productos más adecuados para satisfacerlos
- Disponer los mecanismos para que nuestros usuarios potenciales conozcan nuestra oferta.
- Plantear un programa de gestión que garantice la correcta marcha de estos servicios, para lo que es necesario identificar y comprometer a los agentes públicos, privados, profesionales y voluntarios que sean necesarios.
- Un sistema de evaluación continua que permita corregir errores, y ampliar la cantidad y calidad de los servicios que ofertamos.

**Se trata por lo tanto de un proyecto integral, que busca soluciones únicas y no estandarizadas y que se construye a partir de diferentes voluntades y saberes. Un proyecto en definitiva sostenible**

## **BIBLIOGRAFIA**

ABELLÁ, Jordi. Territorio y patrimonio. Pirineos: museos y desarrollo local. *Territori i patrimoni. Pirineus: museus i desenvolupament local*. EN *Aixa*, nº 8, 1995, pp. 71-80.

*ACTUALIDAD Leader : revista de desarrollo rural* [publicación periódica]/ Unidad Española del Observatorio Europeo Leader. - 1 (marzo 1998)-. Madrid: Dirección General de Planificación y Desarrollo Rural, D.L. 1998-. Trimestral \*

ALBURQUERQUE, Francisco. *Espacio, territorio y desarrollo económico y social*. Santiago: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social, 1995.

*BASES para una carta sobre patrimonio y desarrollo en Andalucía*. [Sevilla] : Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico, D.L. 1996 \*

BIELZA DE ORY, Vicente. Patrimonio y turismo sostenible desde la ordenación del territorio: el caso del Pirineo Aragonés. EN *Estudios Geográficos*, nº 62 (245), 2001, pp. 583-603.

CAMPILLO GARRIGÓS , Rosa. *La gestión y el gestor del patrimonio cultural [Archivo de ordenador]*. [S.l. : s.n.] : [2001] \*

CANTO FRESNO, Consuelo. Nuevos conceptos y nuevos indicadores de competitividad territorial para las áreas rurales. EN *Anales de Geografía de la Universidad Complutense*, nº 20, 2000, pp. 69-84.

*DESARROLLO local: manual de uso*. Madrid : ESIC : Federación Andaluza de Municipios y Provincias , 2000.

ESPAÑOL ECHANIZ, Ignacio M. La acción territorial en el área rural: una propuesta de análisis y estrategia. Referencia al caso andaluz. EN *Estudios Territoriales*, nº 28. Madrid: Ministerio de Obras Públicas y Urbanismo, 1988, pp.85-99.

FERNÁNDEZ SALINAS, Víctor, [et al]. *Indicadores para la diagnosis sociocultural del territorio*. Sevilla: Instituto de Estadística de Andalucía, 1999.

GARCÍA GONZÁLEZ, Leandro. El sector turístico en el desarrollo de Extremadura. EN *Alcántara. Revista del*

*Seminario de Estudios Cacerreños*, nº 22, 1991, pp. 347-378.

GONZÁLEZ MÉNDEZ, Matilde. El ocio y el reciclado: la conversión del vestigio arqueológico en producto de consumo. EN *PH: Boletín del Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico*, nº 14. Sevilla: Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico, 1996, pp.24-27.

HERRERO PRIETO, Luis César. Economía de la cultura y el ocio. Nuevas posibilidades para la política económica regional. EN *Mercurio. Revista de Economía y Empresa*, nº 1, 1997, pp. 101-118.

*La IMAGEN urbana en ciudades turísticas con patrimonio histórico: manual de protección y mejoramiento*, 5ª ed., México D.F. : Secretaría de Turismo, Programa de Ciudades Coloniales y Centros Urbanos, 1997.