

# GESTIÓN CREATIVA Y DESARROLLO TERRITORIAL RETOS DEL PATRIMONIO EN EL SIGLO XXI

Jordi Padró Werner

Manel Miró Alaix

---

## 1. El uso social del patrimonio

Hay que reconocer que en la última década han proliferado los equipamientos dedicados a la presentación de los recursos culturales y naturales: museos, colecciones, centros de visitantes o de interpretación, parques culturales... En la actualidad se vive un importante auge de proyectos, centros e instituciones, dedicados a la gestión del legado cultural y medioambiental, a la vez que se observa una tendencia a la polivalencia de dichas estructuras.

En este contexto, constatamos que la realidad institucional del patrimonio es cada vez más compleja: se diluyen las fronteras tradicionales entre los equipamientos clásicos del patrimonio (museos, archivos, bibliotecas...) y se evoluciona hacia unos modelos integrados de gestión y unos servicios más completos para los usuarios. Y, en muchos casos, se observa una tendencia muy interesante de integración del patrimonio en el desarrollo local y de fusión de los conceptos de patrimonio y territorio.

Por todo ello, es evidente que los debates más innovadores en el ámbito patrimonial hoy en día se centran en el papel que juega, puede o debe jugar el patrimonio en su contexto territorial y social. En este sentido, una discusión fundamental que se plantea es cómo integrar los proyectos de puesta en valor del patrimonio cultural y natural en las estrategias y las políticas de ordenación y desarrollo territorial.

Y de aquí surge la necesidad de reflexionar sobre la evolución del uso social del patrimonio en las últimas décadas e intentar promover nuevos enfoques para la puesta en valor del patrimonio, basado en los conceptos de planificación estratégica, desarrollo sostenible e interpretación del patrimonio.

Una primera constatación a la hora de reflexionar sobre la concepción y la utilización social del patrimonio, es la evidencia de que existen distintos significados para el concepto de puesta en valor del patrimonio, y especialmente, las discusiones acostumbra a centrarse en la palabra valor. No todas las personas que se dedican profesionalmente al sector del patrimonio comparten unos mismos criterios sobre la aplicación de ese concepto.

Poner en valor un elemento patrimonial, para algunos significará restaurarlo y dotarlo de un marco jurídico de protección que prohíba completamente o limite en ese espacio la presencia y la actividad humana, mientras que para otros poner en valor, además de restaurar y regular normativamente, significará especialmente la puesta en marcha de un plan de usos y gestión que permita resolver de manera favorable para la sociedad y para el patrimonio el permanente conflicto de la utilización y ocupación del territorio. Es decir, se trata de preguntarse no sólo cómo se puede regenerar físicamente un bien o espacio degradado sino cómo esa regeneración puede convertirse en una de las aspiraciones elementales y principales de sus herederos sociales.

El desarrollo urbanístico incontrolado y desmesurado es una de las amenazas más evidentes que padece el patrimonio cultural y natural en el área euromediterránea, pero no la única y posiblemente tampoco la más grave. La degradación que ha vivido el patrimonio en las últimas décadas en nuestro entorno cultural y natural no se debe sólo a un desarrollo incontrolado, sino también, a que en muchas ocasiones no ha encontrado su lugar en los nuevos escenarios que se plantean.

el mismo concepto de  
patrimonio es un invento  
de la propia sociedad

En este aspecto, es preciso poner de manifiesto el sentido utilitario que debe tener el patrimonio. Lejos de entenderlo como un valor en sí mismo, es preciso recordar que el mismo concepto de patrimonio es un invento de la propia sociedad y que, para que este "invento" tenga sentido, la sociedad debe considerarlo útil y necesario. Si la gente deja de encontrarle unos valores y una utilidad al patrimonio, éste desaparecerá; ya no físicamente, sino conceptualmente, que es la forma más radical de desaparición que puede producirse. Las políticas de conservación convencionales no han contemplado nunca esta posibilidad, orientadas a la preservación en sí mismo del patrimonio, sin contemplar estrategias o planes de interpretación, gestión y desarrollo.

Por ello es preciso tener muy en cuenta su utilización por parte de la comunidad, que ésta descubra los valores identitarios, culturales, educativos, sociales, turísticos, etc., que se desprenden del patrimonio e intentar que se convierta en un elemento de calidad de vida para los ciudadanos. Es preciso generalizar, en definitiva, su uso social y desarrollar diversas estrategias de gestión que faciliten la apropiación y utilización del patrimonio por parte de los usuarios.

Afortunadamente, y a pesar de las múltiples deficiencias que podemos detectar en

este ámbito de actuación, en los últimos tiempos estamos viviendo un incremento del interés de la sociedad en general por el patrimonio cultural y natural, principalmente en los países desarrollados. Efectivamente, el aumento del tiempo de ocio, la especialización del turismo, el incremento del consumo y la demanda de nuevos servicios culturales están provocando transformaciones en este sector de actividad. Y a las preocupaciones tradicionales sobre el patrimonio (investigar, conservar, documentar, divulgar) se le han añadido otras nuevas que pueden ser de tipo económico, político o administrativo. Por ejemplo, generar nuevas fórmulas para la captación de recursos económicos, incidir en el marco local en términos de empleo o desarrollo, valorizar un capital o una imagen pública, incitar nuevas formas de presentación y de gestión... Todas ellas tienen en común una preocupación fundamental por el uso social del patrimonio, el cual, en última instancia, es la razón legítima de la investigación y la conservación.

La preocupación por el uso social del patrimonio es determinante (o debería serlo) en cualquier debate o decisión sobre una intervención para la puesta en valor del patrimonio cultural y natural. Por ello, hoy en día la pregunta cómo conservar debe ser sustituida por otra más dinámica, más relacionada con el verdadero problema del presente que es el cambio, la transformación. Dicho de otra manera, la pregunta que debemos responder es ¿qué papel debe jugar el patrimonio cultural y natural en una sociedad cambiante como la nuestra? La respuesta a esta pregunta pasa, primero, por interrogarse sobre la función de la interpretación y la gestión del patrimonio y el papel del planificador o gestor patrimonial en un escenario plagado de tensiones sociales a escala planetaria, debido a la globalización de la economía: consumismo frente a pobreza, desarrollismo frente a sostenibilidad, escaso desarrollo del pensamiento crítico, crecimiento de la xenofobia, profundización en las diferencias entre un norte cada vez más desarrollado y un sur más empobrecido.

Todas estas tensiones sociales con que inauguramos el siglo XXI se reflejan en el que se plantea como uno de los principales conflictos actualmente de nuestro mundo: el del uso abusivo de la ocupación del espacio. Ante este conflicto y en relación con los proyectos de puesta en valor del patrimonio, caben diferentes posicionamientos. En el área mediterránea, actualmente, se pueden encontrar distintos ejemplos que se pueden agrupar, básicamente, en tres modelos:

1. El modelo "hagamos tabla rasa del pasado" parte de la idea que el crecimiento y el desarrollo del territorio no puede estar hipotecado por unos vestigios del pasado que han perdido su utilidad, en este escenario aquello que no sirve puede ser aniquilado. La franja costera mediterránea española es el mejor ejemplo de este modelo de desarrollo hecho a base de quemar territorio y destruir recursos. En este modelo el patrimonio, como mucho, llega a ser considerado un elemento decorativo.

2. El modelo "joya de la corona" plantea la puesta en valor del patrimonio desde una óptica comercial, es decir, en la medida que un elemento patrimonial pueda ser un buen reclamo turístico, o sea importante para un investigador o colectivo, merece ser salvado. Desde esta perspectiva, el patrimonio se trabaja como un objeto con límites precisos, estamos aquí lejos aún de la visión integral promovida ya por la UNESCO en su convención de París de 1972.

3. Finalmente, existe un tercer modelo basado en el concepto de "desarrollo sostenible". Se trata de un modelo que se va promoviendo gradualmente en nuestro entorno euromediterráneo, y que todavía nos plantea muchas incertidumbres sobre sus verdaderas posibilidades: es un modelo joven, incipiente todavía, que se va construyendo poco a poco. Y en la progresiva configuración de este nuevo modelo nos van apareciendo nuevos retos, cuestiones a resolver, conceptos a desarrollar.

Una de las claves fundamentales de la opción por un modelo basado en el desarrollo sostenible se sustenta en una reflexión previa sobre los valores emergentes que se están planteando actualmente y que el patrimonio puede aportar a la sociedad contemporánea:

Valor identitario: el patrimonio puede actuar o actúa como elemento generador de imagen y de identidad territorial.

Valor económico: la puesta en valor del patrimonio puede generar nuevas oportunidades de negocio y, por tanto, convertirse en un yacimiento de empleo y una nueva fuente de ingresos para el territorio.

Valor social: el desarrollo de un proyecto de puesta en valor del patrimonio puede contribuir a mejorar la calidad de vida de la población.

En pleno proceso de globalización que vive actualmente la sociedad europea entendemos que el patrimonio, en su contexto territorial, puede convertirse en un punto de referencia para todos aquellos que quieran reivindicar la principal riqueza de la civilización europea: la diversidad cultural. Sólo el conocimiento y el respeto de esa diversidad nos permitirá enfrentarnos a los fantasmas de la globalización, del empobrecimiento cultural y de sus dramáticas secuelas, es decir, la intolerancia, la xenofobia y la pérdida del espíritu crítico humanista.

## **2. El desarrollo sostenible**

Uno de los principales problemas que puede plantear cualquier proyecto de desarrollo es su insostenibilidad. Para evitar ese riesgo, hay que prever un crecimiento controlado de los factores de desarrollo, evitando la generación de las externalidades negativas provocadas, por ejemplo, por un turismo masivo y descontrolado. Es evidente que hay distintas amenazas que ponen en peligro el patrimonio y la identidad

de muchas comunidades: problemas de masificación, deterioro de los bienes culturales y del medio ambiente, falta de planificación, procesos de transculturación, etc. Desgraciadamente es frecuente tener que hablar, por ejemplo, de los daños causados en los acuíferos por una sobreexplotación del agua, o del deterioro o destrucción de un monumento artístico por haber fomentado su visita sin prever previamente su preservación.

Para afrontar y resolver estos graves problemas, se plantea la necesidad de que todas las estrategias de actuación para la dinamización y gestión de los bienes culturales y del entorno estén inspiradas en el concepto de desarrollo sostenible. Este concepto fue asumido internacionalmente a partir de la llamada a la acción realizada en abril de 1987 por la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo (WCED), presidida por la primera ministra de Noruega Gro Harlem Brundtland, que en el informe titulado *Nuestro futuro común. Medio Ambiente y desarrollo*<sup>1</sup>, introduce la terminología del desarrollo sostenible:

*El desarrollo que permite satisfacer las necesidades del presente sin poner en peligro la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades.*

La idea fundamental es que las próximas generaciones tengan acceso a los mismos recursos naturales que ahora tenemos a nuestra disposición. Hay que detener la destrucción del medio ambiente, pero garantizando una accesibilidad a los recursos y un crecimiento selectivo. La Cumbre de Río de Janeiro de 1992 significó el espaldarazo definitivo y la divulgación mundial de este concepto.

A pesar de que se trata de una idea que aparece relacionada muy directamente con el medio ambiente, muy pronto se generaliza su uso y se plantea su aplicación a los diversos ámbitos de la actividad humana y muy pronto se relaciona con la gestión de los recursos culturales<sup>2</sup>: la herencia cultural de la humanidad está sometida a innumerables riesgos. Los monumentos y objetos de valor histórico-artístico, pero también las tradiciones, las lenguas, los oficios antiguos, las formas de vida tradicionales..., están en peligro debido a la masificación, la urbanización incontrolada, la falta de planificación, etc.

El desarrollo sostenible aplicado a los bienes culturales pretende, al igual que en el medio ambiente, detener la degradación y proporcionar a las generaciones futuras el uso y disfrute del patrimonio que hemos heredado de nuestros antepasados. Por tanto, hay que buscar unos instrumentos de uso social del patrimonio que no provoquen su destrucción.

La filosofía del desarrollo sostenible se fundamenta en la necesidad de partir de una ética basada en el respeto a las personas y los recursos culturales y naturales y esta-

blecer un acuerdo marco que garantice el equilibrio entre la conservación y la explotación de estos recursos.

### CLAVES DEL DESARROLLO SOSTENIBLE DEL PATRIMONIO

*Luchar contra los procesos de destrucción de los recursos culturales y naturales, al mismo tiempo que son potenciados desde una perspectiva globalizadora.*

*Garantizar la protección y, a la vez, la difusión y desarrollo del patrimonio, en el marco de un crecimiento armónico -social, económico y cultural- de la sociedad.*

*Asegurar que los beneficios generados por la explotación del patrimonio reviertan realmente en la mejora de la calidad de vida de la comunidad y en la conservación, investigación y difusión del propio patrimonio.*

La aplicación de esta filosofía debe enfrentarse al reto de tener que conseguir un difícil equilibrio entre intereses distintos y, a veces, aparentemente contradictorios:

- La conservación y la mejora del entorno y del patrimonio cultural.

- El mantenimiento de las actividades económicas tradicionales y el desarrollo de un sector turístico y comercial eficaz, constituido como uno de los puntales de la economía local.

- El respeto y el soporte al bienestar social, cultural y económico de los habitantes de la zona.

Es evidente que el patrimonio cultural y natural no está aislado del contexto socioeconómico y territorial, sino que está absolutamente interrelacionado con el resto de actividades humanas. Por ello hay que huir de las actuaciones en patrimonio que se planteen de forma aislada y descontextualizada, al margen de unas estrategias globales de desarrollo.

Desde este punto de vista, el desarrollo sostenible en el ámbito del patrimonio, hoy en día debe plantearse a partir de proyectos territoriales que analicen los recursos culturales y naturales y su posible promoción socioeconómica, sobre la base de una utilización racional de estos recursos y siempre dentro del modelo de desarrollo endógeno, respetuoso con el entorno, procurando incrementar el producto interior por la vía de la mejora de las actividades tradicionales y por la creación de nuevos servicios vinculados al patrimonio y al turismo.

Este concepto de planificación integrada debe partir de los siguientes principios:

·LA PROTECCIÓN DEL PATRIMONIO Y LA IDENTIDAD LOCAL. Hay que evitar la creación de "falsas culturas turísticas", presentando una oferta autóctona que se sustente en la adecuada preservación e integridad de los bienes y valores de la zona. Los beneficios generados por las estrategias de dinamización del patrimonio deben reinvertirse en la propia mejora del patrimonio.

·LA REAFIRMACIÓN DEL PAPEL DE LA PLANIFICACIÓN, ANTE EL PELIGRO DEL MERCADO COMO FACTOR EXCLUSIVO DE REGULACIÓN DEL DESARROLLO. Los poderes públicos deben asumir un protagonismo ineludible en el ámbito de la planificación territorial y el control de los posibles impactos negativos o problemas medioambientales que pudieran surgir.

·LAS PERSONAS COMO PROTAGONISTAS DE SU PROCESO DE DESARROLLO. Los habitantes son el principal y más importante recurso de un territorio; por ello es imprescindible implicar el mayor número posible de personas en los proyectos de dinamización del patrimonio. Hay que contar con todos los agentes locales - con la sociedad civil- y procurar que los procesos de desarrollo se lleven a cabo desde la base, aplicando hasta las últimas consecuencias el *principio de la subsidiariedad*.

·LA CONSECUCCIÓN DE LA MEJORA DE LAS CONDICIONES DE VIDA DE LA POBLACIÓN LOCAL. Los proyectos de desarrollo del patrimonio deben tener en cuenta la necesidad de mejorar las infraestructuras y servicios básicos de los habitantes del territorio. El patrimonio no puede ser concebido como una manifestación al servicio de unas élites, sino que debe tener un rol fundamental en la vida diaria de la población. Por ello las acciones de preservación deben ir orientadas en primer lugar a la mejora de las condiciones de vida local y, a partir de aquí, poner de manifiesto que la conservación y el uso social del patrimonio son esenciales para la propia supervivencia de la comunidad.

Por ello, cualquier estrategia de desarrollo territorial que se sustente en proyectos integrales de crecimiento sostenible del patrimonio cultural y natural garantizará una doble efectividad: por un lado la preservación de culturas, monumentos y entornos; por el otro, el desencadenamiento de efectos inducidos en el territorio: desarrollo del sector terciario y creación de empleo.

### **3. Análisis sistemático del patrimonio**

Un SISTEMA está formado por un conjunto de elementos, relacionados entre sí, en interacción dinámica, que están organizados en función de unas finalidades comunes. El patrimonio cultural y natural, para ser comprendido y analizado en su globalidad, debe ser interpretado como un sistema, puesto que en su seno se establecen

diversas relaciones y sus distintos componentes deben estar integrados para que subsista y se desarrolle.

Cualquier análisis del patrimonio, para ser efectivo, tiene que partir de una explicación interactiva de la realidad e intentar valorar las conexiones, conflictos, relaciones e influencias que se producen entre los distintos elementos que lo conforman. Las causas y efectos son muy difíciles de valorar separadamente, ya que interactúan y se influyen mutuamente.

Todo sistema debe ser abierto, capaz de modificarse continuamente e integrar nuevos elementos; pero, a la vez, tiende a un equilibrio, que debe ser entendido como la tendencia a la estabilidad y, a la vez, a la transformación. La tendencia a la estabilidad tiene por objeto no modificar el equilibrio en que se sustenta, mientras que la tendencia a la transformación es imprescindible para evolucionar con el tiempo y adaptarse a los cambios sociales y a su contexto. Este equilibrio, basado tanto en el cambio como en la estabilidad, en el ámbito del patrimonio y el medio ambiente encaja perfectamente con el modelo de DESARROLLO SOSTENIBLE que ha sido esbozado anteriormente.

La idea de cambio debe ser consubstancial al sistema, pero cualquier cambio debe ser equilibrador y soportable para los distintos elementos y subsistemas del patrimonio. La falta o la presencia insuficiente de uno solo de sus componentes puede comprometer la estabilidad y desarrollo de todo el conjunto. Por ello, la salud y vitalidad del patrimonio como sistema dependerá de esta capacidad de cambio, sin perder el equilibrio y garantizando sus finalidades primordiales. Debe actuar como un conjunto dinámico de elementos, capaz de adaptarse al medio y a los cambios sociales, económicos y culturales, a las demandas de los usuarios, a las innovaciones técnicas, a las disposiciones legales, etc.

Cuanto más rigidez y reacción al cambio se produzca en el seno del sistema patrimonial, menos probabilidades habrá de supervivencia o de superación del aislamiento y la marginalidad dentro de la sociedad. En este sentido, es fundamental que los profesionales del patrimonio asuman que deben ser instigadores y agentes de cambio. Deben asumir el reto de conjugar armónicamente los distintos aspectos que intervienen en los bienes culturales y del medio natural a la vez que se promueve la dinamización del sistema.

Es preciso analizar de forma global el contexto y la estructura interna del patrimonio, entendido como un sistema, para intentar plantear nuevas estrategias que nos permitan:

- Comprender las complejas relaciones entre la oferta y la demanda del patrimonio.



- Planificar y gestionar esta oferta y esta demanda.
- Conseguir introducir cambios y fórmulas innovadoras que permitan dinamizar los bienes culturales y naturales y conseguir la máxima financiación, soporte institucional, etc.
- Diseñar productos patrimoniales de acuerdo con el modelo de desarrollo sostenible del sistema patrimonial.
- Integrar el patrimonio en las estrategias globales de ordenación y gestión del territorio.

De acuerdo con la metodología del análisis estratégico, podemos analizar la estructura interna y el entorno del sistema patrimonial y podremos proponer unos objetivos y unas líneas estratégicas de actuación que nos permitan promover el desarrollo sostenible del sistema, y que se puedan traducir en acciones concretas de desarrollo territorial, diseño de productos y modelos de gestión integral del patrimonio.

En un análisis interno del patrimonio como sistema podemos constatar un proceso de transformación desde un modelo basado en un conservacionismo erudito y elitista, que aún mantiene cuotas de influencia, hacia un nuevo modelo basado en el desarrollo cultural, económico y social de los recursos culturales y naturales. En España se habían seguido tradicionalmente unas pautas en materia de organización y gestión del patrimonio decimonónicas, con unos recursos económicos y una profesionalización más limitados y con un considerable déficit en infraestructuras y servicios. Y todavía hoy, a menudo, el patrimonio es gestionado con una perspectiva elitista, desde organizaciones centralizadas y burocratizadas, mientras perduran las segmentaciones academicistas y las barreras corporativas entre las distintas tipologías de bienes y equipamientos patrimoniales. Por ello, muchas veces se ve convertido en un campo de actuación marginal, destinado sólo a los iniciados, completamente al margen del resto de actividades sociales y desvinculado de las políticas territoriales, educativas, turísticas, etc.

Ello ha conducido, sin duda, a una situación actual en la que perduran muchos de los problemas del pasado, a pesar del considerable esfuerzo realizado por los poderes públicos en los últimos veinte años. Perduran todavía graves problemas de infradotación de los equipamientos y centros patrimoniales. Es necesario invertir cantidades muy importantes en restauración del patrimonio para hacer frente a los problemas de deterioro, agravados por la falta de un uso y una gestión adecuados. Los centros y equipamientos patrimoniales ofrecen, en muchas ocasiones unos servicios poco satisfactorios para el usuario: bajo nivel de interpretación, insuficientes servicios pedagógicos, horarios inadecuados, falta de soporte gráfico y editorial, señalización insuficiente e inadecuada, falta de servicios complementarios y periféricos (cafeterías, restaurantes, tiendas...), falta de integración con los agentes turísticos, etc.

Se constata, por consiguiente, una situación deficiente de la oferta, que necesita reconvertirse rápidamente para proporcionar nuevas lecturas del patrimonio y servicios adecuados a una demanda en crecimiento, en un contexto de interés creciente por el turismo cultural y ecológico.

Desde el punto de vista de la demanda, los nuevos usuarios del patrimonio cada vez están más interesados en conocer la idiosincrasia auténtica y singular del territorio, a la vez que se muestran menos contemplativos y más dispuestos a participar y realizar numerosas actividades. Es preciso constatar que la demanda no está creciendo de forma homogénea: aumenta sobre todo la demanda turística de los bienes culturales y espacios naturales más conocidos y "espectaculares"; la mayor parte de las ocasiones se desarrolla de forma concentrada y estacional y continúan predominando los visitantes de nivel cultural medio-alto, por lo que la demanda no está distribuida suficientemente por toda la población. A pesar de ello hay que reconocer que, poco a poco, la demanda se va redistribuyendo tanto en el tiempo como en el espacio territorial.

El aumento de la demanda, si no se encuentra con una oferta adecuada, satisfactoria y dispuesta a absorberla, puede resultar muy negativo para los recursos cultu-

rales y naturales. Puede provocar deterioro, impactos ambientales, congestión y, en definitiva, pérdida de valor y de reconocimiento social. Por ello, cualquier estrategia de desarrollo y dinamización del patrimonio debe basarse en el conocimiento y control de los visitantes potenciales, para asegurar el respeto al entorno, el bienestar de los residentes y una experiencia de calidad a un público cada vez más preocupado por la ecología y la cultura.

los nuevos usuarios del  
patrimonio cada vez están  
más interesados en conocer  
la idiosincrasia auténtica  
y singular del territorio

Con relación al análisis del entorno, para determinar las oportunidades y amenazas que afectan el equilibrio y desarrollo del sistema, podemos distinguir entre la valoración un macroentorno, que hace referencia a las tendencias generales y los aspectos estructurales o coyunturales que determinan la situación socioeconómica general; un entorno sectorial, referido básicamente a las influencias y tendencias en el ámbito de la cultura y el turismo; y, finalmente, un entorno específico, centrado en un territorio concreto, valorando los aspectos geográficos, sociales, económicos y culturales que inciden en una área determinada. Si valoramos el macroentorno, deberemos tener en cuenta los cambios y transformaciones que se están produciendo en la sociedad occidental y las tendencias generales de futuro. Habrá, por tanto, que reflexionar sobre la tendencia a la globalización, que se pone de manifiesto en la internacionalización de los productos y mercados culturales

y turísticos. Cada vez existe un componente transnacional más fuerte y se desarrollan tendencias de interdependencia, concentración y mayor movilidad de las experiencias y contenidos culturales.

Es evidente que esta circulación funciona más rápidamente desde los países más ricos y desarrollados, hacia los más deprimidos. La globalización favorece, sin duda, la comunicación entre pueblos y culturas, pero también puede provocar peligros de transculturación, reiteración de los contenidos y productos culturales, descontextualización del patrimonio, etc. Paralelamente a las tendencias globalizadoras, se producen efectos inversos de reafirmación de las identidades locales y regionales. Los procesos de asimilación económica y cultural conducen también a una mayor necesidad de arraigo. La reivindicación de la diversidad aparece como un elemento enriquecedor.

El interés por la singularidad y el reconocimiento de la especificidad ponen de manifiesto que el patrimonio puede y debe jugar un papel muy importante como instrumento de identidad en este contexto europeo e internacional que tiende a la "unidad en la diversidad". En este contexto, como ya señaló hace años el entonces eurodiputado Xavier Rubert de Ventós en el informe del Parlamento Europeo sobre la conservación del patrimonio arquitectónico y arqueológico, "el patrimonio tiene un papel prominente; es la más accesible y, al mismo tiempo, la más elocuente de todas las expresiones culturales. A través del patrimonio se pueden percibir la unidad y la diversidad que caracterizan en la misma medida la cultura de Europa"<sup>3</sup>.

Otro aspecto fundamental a analizar es el contexto socioeconómico de la Unión Europea: el proceso de integración ha obligado a la reducción del déficit público, lo que provoca una seria reflexión sobre la reforma del estado del bienestar. En definitiva, se está poniendo de manifiesto la incapacidad económica del sector público por continuar prestando o bien monopolizando unos determinados servicios, debido al progresivo encarecimiento de sus prestaciones, que provoca la acumulación de un importante déficit.

El funcionamiento internacional de la economía y los efectos de las últimas crisis han alertado sobre el coste creciente de la provisión de todos los servicios por parte del Estado del bienestar, puesto que ello representa unas cargas fiscales que los ciudadanos casi siempre no están dispuestos a asumir. En el campo de la cultura y el patrimonio, sin ir más lejos, el problema del encarecimiento del gasto público limitan y ponen en cuestión un modelo que se había caracterizado hasta ahora por estar dirigido a un mercado restringido y financiado fundamentalmente a partir de los presupuestos públicos. Se hace imprescindible, por tanto, complementar la acción de la Administración con la participación del empresariado y las asociaciones no lucrativas y fomentar el desarrollo de actividades económicas que contribuyan a diversifi-

car las fuentes de financiación del patrimonio.

En paralelo a la ineludible contención del gasto público, la creación de empleo es el problema fundamental de los países desarrollados. La constatación de que, a pesar del crecimiento económico, el empleo no crece significativamente ha puesto de manifiesto la necesidad de promover nuevas iniciativas de ocupación. El libro blanco de Delors<sup>4</sup> ya puso de manifiesto el papel que puede jugar el patrimonio como "yacimientos de empleo", si somos capaces de vincularlo al desarrollo del sector terciario y promover iniciativas locales de desarrollo y empleo.

De hecho, se plantean nuevas oportunidades en el horizonte: aparecen sectores emergentes, en pleno crecimiento, que, de manera gradual y progresiva, están creando nuevos puestos de trabajo (en ámbitos tales como el medio ambiente, cultura, formación, comunicación, etc...). El patrimonio es, sin duda, uno de estos nuevos yacimientos de empleo, que mantiene además una estrecha relación con sectores en crecimiento tales como el medio ambiente, la comunicación y las nuevas industrias del ocio. En estos campos existen perspectivas favorables para que puedan surgir nuevas iniciativas empresariales y se puedan crear puestos de trabajo, tanto directos como inducidos. La autoocupación tiene, asimismo, posibilidades de futuro y puede tener un papel destacado en el desarrollo de un nuevo profesionalismo.

En el análisis del entorno del sistema patrimonial también hemos de tener en cuenta, sin duda, los rápidos avances que se producen en el terreno de las nuevas tecnologías y, de manera especial, en los medios de información y comunicación. En una sociedad cada vez más competitiva, que afronta el reto de asimilar la apertura a un mundo basado en la comunicación multimedia, debemos plantearnos cómo vamos a responder a las nuevas necesidades en materia de información y comunicación.

La sociedad de la información supone un desafío crucial para el desarrollo o declive del sistema patrimonial. La aparición de nuevas técnicas, formatos y productos puede facilitar el consumo del patrimonio por parte de los usuarios. Estamos, por tanto, ante nuevas oportunidades para la presentación y comunicación de los recursos culturales y naturales. Pero el auge de un modelo mucho más interactivo de comunicar y compartir la información representa para los gestores del patrimonio la aparición de un nuevo escenario caracterizado por la veloz mutación tecnológica y la necesidad de integrar los progresos técnicos más avanzados, presionados siempre por la competencia con nuevas y cada vez más sofisticadas industrias del ocio y la comunicación.

En definitiva, la competitividad del sistema patrimonial y la capacidad de demostrar su eficacia a la hora de gestionar los recursos culturales y naturales dependerá de la

adaptación a un entorno caracterizado por la globalización y, a la vez, la diversidad, la competitividad, el incremento del uso activo del tiempo de ocio, el desarrollo de la cultura y el turismo, la liberalización de determinados servicios culturales, la aplicación de nuevas tecnologías y medios de comunicación y la aparición de nuevos modelos organizativos.

A partir de este diagnóstico podemos establecer unos objetivos estratégicos y proponer una serie de acciones que se traduzcan en nuevos productos, iniciativas y experiencias de gestión de los recursos culturales y naturales.

A título de ejemplo, a continuación se presenta un esquema de un posible desglose de los objetivos para el desarrollo sostenible del patrimonio en un territorio determinado:

<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA EL DESARROLLO TERRITORIAL DEL PATRIMONIO</b>
<p><b>OBJETIVO CENTRAL</b></p> <p>Promover el desarrollo sostenible del patrimonio mediante la programación y diseño de productos, actividades y servicios turísticos y culturales, que permitan crear nuevos puestos de trabajo, aumenten los niveles de renta y bienestar de la población local y generar unos ingresos que reviertan en la mejora del patrimonio.</p>
<p><b>LÍNEAS ESTRATÉGICAS</b></p> <p>PATRIMONIO E IDENTIDAD: potenciación y dignificación de los elementos generadores de identidad y autoestima.</p> <p>PATRIMONIO Y TURISMO: diseño de una oferta patrimonial capaz de posicionarse en el mercado del turismo cultural y ofrecer una experiencia de calidad a los usuarios.</p> <p>PATRIMONIO Y SOCIEDAD: diseño de ofertas dirigidas a la sensibilización y la educación de la población local.</p>
<p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b></p> <p>PRESERVAR Y ACONDICIONAR LOS ELEMENTOS Y CONJUNTOS PATRIMONIALES.</p> <p>POSICIONAR LA IMAGEN DEL PATRIMONIO COMO INSTRUMENTO DE IDENTIDAD.</p> <p>DEFINIR PRODUCTOS PATRIMONIALES PARA DIFERENTES SEGMENTOS DE PÚBLICOS OBJETIVOS.</p> <p>PROMOVER NUEVAS ACTIVIDADES ECONÓMICAS LIGADAS A LA EXPLOTACIÓN Y USO SOCIAL DEL PATRIMONIO.</p>
<p><b>FRENTES DE ACTUACIÓN</b></p> <p>Protección y gestión integral del patrimonio.</p> <p>Creación de nuevos productos, servicios y actividades.</p> <p>Estructuración de la oferta turística.</p> <p>Mejora de las infraestructuras.</p>

#### **4. Una apuesta por el territorio: la gestión creativa del patrimonio**

El Consejo de Ministros responsables de la Planificación Espacial de los países miembros de la Unión Europea, reunido en Postdam en mayo de 1999, aprobó el trascendental documento de la Perspectiva Europea de Desarrollo Espacial (ESDP). En este documento, la salvaguarda y la puesta en valor del patrimonio cultural y natural se cuentan entre las principales líneas de actuación comunitarias para avanzar hacia un desarrollo sostenible y equilibrado del territorio de la Unión Europea. La ESDP destaca la importancia del patrimonio en la configuración de las identidades territoriales europeas y la necesidad de aplicar criterios de "gestión creativa" para su puesta en valor.

En España, al igual que en el resto de la Europa mediterránea, especialmente en las zonas rurales, la aplicación de la ESDP podrá favorecer la integración de las políticas de salvaguarda del patrimonio en las estrategias de desarrollo territorial sostenible. Esta integración será imprescindible para hacer frente a las amenazas que actualmente se ciernen sobre el patrimonio euromediterráneo. Estas amenazas derivan de la pervivencia de modelos de desarrollo poco sensibles a la preservación de los valores culturales y naturales del territorio y, además, se agravan por las actitudes de algunos profesionales del patrimonio que, con demasiada frecuencia, olvidan que una de sus funciones esenciales es la de tender puentes entre el patrimonio y la sociedad. Cada vez más, los profesionales del patrimonio deberán asumir el rol de mediadores sociales, especialmente si tenemos en cuenta que la participación social será clave en los procesos de planificación espacial, en el nuevo escenario de desarrollo sostenible que propone la ESDP.

Para enfrentar y resolver la disyuntiva entre la constante confrontación entre la necesidad de conservar y la voluntad de difundir el patrimonio, la ESDP plantea nuevas estrategias de actuación, a partir del concepto de "gestión creativa" del patrimonio cultural y natural, con el objeto de garantizar la preservación del patrimonio y su uso social, en el marco de un crecimiento armónico de la sociedad.

Estamos ante el gran reto al que deberán enfrentarse muchos de los proyectos de puesta en valor del patrimonio: contribuir a la resolución del permanente conflicto entre el uso y el abuso de la ocupación del espacio. Para ello es necesario que el profesional del patrimonio disponga de instrumentos metodológicos adaptables a los nuevos procesos de planificación espacial, en los que las decisiones que afectan al patrimonio no se tomen en base solamente a criterios profesionales sino que sean el resultado de la participación y el consenso. El desarrollo de estos instrumentos, por ejemplo, ha sido el tema central del proyecto Terra Incognita<sup>5</sup>.

El primer punto de discusión del proyecto se focalizó sobre la evidencia de que existían distintos significados para el concepto de puesta en valor del patrimonio que se traducían, fundamentalmente, en dos posturas enfrentadas. Mientras para algunos, poner en valor un elemento patrimonial significaba restaurarlo y dotarlo de un marco jurídico de protección que prohibiera completamente o limitara su uso, para otros, poner en valor, además de restaurar y regular normativamente, significaba especialmente implementar un plan de uso y gestión que permitiera resolver de manera favorable para la sociedad y para el patrimonio el permanente conflicto derivado del uso y de la ocupación del territorio.

Observamos que la aplicación de un tipo u otro de significado tenía como resultado diferentes tipos de proyectos. Así, mientras de la aplicación del primer significado se derivaban proyectos que centraban sus objetivos en los aspectos normativos y legales de la conservación del patrimonio, de la aplicación del segundo significado se derivaban proyectos orientados no sólo a como se puede regenerar físicamente un bien o espacio degradado sino cómo esa regeneración puede convertirse en una de las aspiraciones elementales y principales de sus herederos sociales. Entendemos que esta segunda postura está más relacionada con los objetivos de desarrollo sostenible y con el concepto de "gestión creativa" que defiende la ESDP.

## **5. Un instrumento metodológico: El plan estratégico de interpretación**

En general, planificar una oferta patrimonial implica siempre enfrentarse a la cuestión del uso social del patrimonio. En España cabe lamentar la ausencia de una reflexión teórica sobre este tema, que sí existe en otros países más desarrollados. Este hecho, ha obligado a aquellos que han tenido que enfrentarse a la necesidad de planificar una oferta patrimonial a buscar en esos países, los modelos teóricos y los instrumentos metodológicos. Casi siempre ese camino ha llevado hasta el concepto "interpretación". Dada la amplitud de significados de dicho concepto es necesario, antes de seguir, hacer una serie de consideraciones para delimitar su significado dentro del contexto de los proyectos de puesta en valor del patrimonio cultural.

En general, desde la perspectiva patrimonial, entendemos la interpretación como un sistema de descodificación de mensajes que tienen niveles de complejidad muy dispares y una fuerte carga de ambigüedad. En todo caso, la interpretación siempre se traduce en un acto de comunicación. Interpretamos para dar a conocer algo, para hacerlo inteligible y para hacerlo inteligible de una determinada manera.

En este sentido, la interpretación aplicada al territorio aparece como respuesta a una demanda social de uso del patrimonio y a la necesidad de cada territorio de posicionarse frente a sus competidores. Entendida así, la interpretación se convierte en

un instrumento de planificación dentro de estrategias de desarrollo territorial y alcanza su mayor nivel de complejidad.

Decimos que la interpretación del territorio es el nivel más complejo dentro de la interpretación del patrimonio, porque, aunque pueda estar arropada por una pretendida objetividad científica, la interpretación del territorio es siempre un arma ideológica que puede afectar de manera directa la vida de la población. En esta dimensión, la interpretación es un instrumento fundamental para la definición de políticas de intervención y uso social del patrimonio, y la base para el desarrollo de políticas de comercialización y explotación turística.

La interpretación de un territorio, si se quiere que sea algo más que un simple entretenimiento intelectual, debe traducirse siempre en un plan de actuación: en una apuesta por un determinado discurso comunicativo y por un determinado sistema de presentación y gestión de los recursos que viene a dar respuesta a una demanda o necesidad de uso social del patrimonio.

En este sentido, acometer un plan territorial de interpretación implica tomar decisiones sobre:

- qué se conserva y qué no se conserva,
- qué prioridades de restauración hay,
- qué tipo de actividades se priorizan (o se subvencionan),
- qué mensaje se da desde el patrimonio (histórico, científico, ideológico, emotivo...)
- a qué segmentos de público se debe dirigir la oferta
- qué patrimonio debe gestionar o adquirir la administración
- qué costumbres, tradiciones... se pretende recuperar o salvaguardar,
- qué monumentos se hacen accesibles y de qué manera,
- cómo se garantiza la rentabilidad de las inversiones en patrimonio.

Son sólo algunas de las preguntas a las que debe dar respuesta un plan de interpretación. Todos estamos de acuerdo en que todo el patrimonio merece ser conservado, pero todos sabemos también que los recursos para ello son limitados y eso provoca que, a menudo, se planteen conflictos. Estas limitaciones, unidas a la fuerte carga simbólica que tiene el patrimonio, hacen que muchas decisiones sobre el patrimonio se tomen sobre la base de criterios corporativistas o partidistas, en dos palabras, poco democráticos.

Con estas consideraciones se pretende remarcar la necesidad de los planes de interpretación como un instrumento básico para poder desarrollar políticas de patrimonio coherentes y realistas. Si no existen planes de interpretación difícilmente se po-



drá juzgar o evaluar los resultados de las propuestas existentes.

## **6. Un instrumento operativo: el territorio museo**

Con el concepto de Territorio Museo pretendemos dar respuesta al reto de la gestión creativa del patrimonio que propone la ESDP. Con demasiada frecuencia, en el medio rural, cuando se ha planteado la necesidad o la voluntad de poner en valor el patrimonio de un territorio, automáticamente se ha pensado en la creación de un museo o, más recientemente, en la varita mágica de los centros de interpretación.

Entendemos que la puesta en valor del patrimonio no debe plantearse únicamente desde la perspectiva de las cuatro paredes de un museo o equipamiento similar. Debemos ir más allá, hacia un modelo de presentación de los recursos relacionado con una idea integral de paisaje y de respeto al mismo, que cuente con los testimonios originales (ya sean tangibles o intangibles), que utilice las construcciones existentes, es decir, los lugares de la memoria.

El concepto Territorio Museo, que entronca tanto con la herencia de los ecomuseos franceses como con la tradición anglosajona de los planes de interpretación, puede ser especialmente atractivo para aquellas zonas rurales dotadas de una fuerte personalidad histórica que conservan numerosas huellas de su pasado: tradiciones artesanales, gastronómicas, particularismos lingüísticos, arquitecturas populares, estrategias productivas peculiares, conjuntos monumentales, restos arqueológicos, obras de arte, manifestaciones culturales... Como instrumento de trabajo, el concepto de Territorio Museo es útil para planificar propuestas que pretendan difundir conceptos de "marca-territorio" en diferentes mercados (ocio, turismo, cultura, agroalimentario...). Por ello, el Territorio Museo tiene un doble significado:

- Por un lado, lo aplicamos en un sentido físico, para designar una oferta de ocio cultural y ecológico, que se manifiesta como un gran museo al aire libre abierto y habitado, en continuo movimiento y transformación, compuesto de centros de visitantes, monumentos visitables, itinerarios señalizados, alojamientos, etc... A diferencia, no obstante, de muchos museos al aire libre, el Territorio Museo no está situado en un recinto de uso exclusivo, delimitado por una barrera física (no es un parque acotado), sino que pretende integrar la vida cotidiana del territorio y de sus habitantes. Por tanto es fundamental facilitar al usuario (sea visitante o residente) los instrumentos que le ayudarán a situarse, a ver y aprender aquello que le ofrece el territorio.

- Por otro lado, y esta es la novedad metodológica más importante, lo utilizamos para designar a una "estructura organizativa", capaz de liderar un proceso de desarrollo sostenible, encargada de la gestión del uso del patrimonio y dedicada a

la aplicación de una estrategia de interpretación del territorio cuya elaboración, a través del consenso y la planificación, sea el aspecto central de cualquier proyecto de puesta en valor del patrimonio.

Como espacio de ocio cultural, el Territorio Museo sirve para articular bajo un marco conceptual común (un concepto clave de interpretación o un tema unificador de recursos) las diferentes temáticas y recursos presentes en todos los territorios. El despliegue temático del concepto de interpretación sobre el territorio da como resultado una especie de museo abierto en el que los objetos y los discursos expositivos se presentan en su contexto social y en su entorno físico original.

Uno de los retos que plantea esta propuesta es el hecho de que tanto el residente como el visitante sea capaz de percibir, sin dificultad, los límites y los contenidos del Territorio Museo, ya que, como hemos dicho, no se encuentra situado en un recinto de uso exclusivo sino que comparte la vida cotidiana del territorio y de sus habitantes. Por tanto es fundamental facilitar al visitante los instrumentos que ayudarán a situarse, a ver y aprender aquello que le ofrece el espacio.

Una estructura modelo de un Territorio Museo podría ser la siguiente:

**LA PUERTA DEL TERRITORIO MUSEO:** es el primer lugar de contacto entre el usuario y el territorio, por ello debe ser como el espejo de Alicia, un espacio que permita al usuario la inmersión en el universo desconocido del territorio. Su principal misión es dar a conocer la estructura y los servicios del Territorio Museo y ejercer de lanzadera para el descubrimiento del territorio que presentan.

**LAS VENTANAS TEMÁTICAS DEL TERRITORIO MUSEO:** A diferencia de las puertas que ofrecen una panorámica general, las ventanas temáticas focalizan su discurso sobre uno de los temas que configuran el despliegue temático del concepto clave de interpretación. Su misión fundamental es la de dar las claves para disfrutar de un recurso o conjunto de recursos del territorio vinculados a la temática de la ventana.

**LOS CAMINOS TEMÁTICOS DEL TERRITORIO MUSEO:** Se trata de rutas e itinerarios señalizados, que pueden funcionar como "exposiciones temporales al aire libre", que permiten explicar una infinidad de pequeñas temáticas. Es interesante vincular estos caminos temáticos a las actividades de investigación sobre el patrimonio del Territorio Museo.

**LOS EVENTOS DEL TERRITORIO MUSEO:** La programación continua de eventos es una de las funciones básicas del órgano de gestión del Territorio Museo. Dentro de este ámbito se incluirían la realización de Jornadas Gastronómicas, Ferias

de Artesanía, Festivales de Música o Teatro, etc.

**SERVICIOS DEL TERRITORIO MUSEO:** La utilización del Territorio Museo como marca o distintivo de calidad permite vincular a su imagen la promoción de aquellos servicios que sean útiles, necesarios o interesantes en la configuración de la experiencia global del usuario del Territorio Museo, como el transporte, los alojamientos y restaurantes, los comercios o las empresas de actividades turísticas.

## **7. Principales retos de futuro**

A modo de síntesis final, y de forma escueta, presentamos a continuación los temas principales que constituyen las apuestas futuras y los aspectos en los que hay que incidir para poder plantear nuevos horizontes en el uso social de nuestro legado histórico.

### **TURISMO CULTURAL**

Una clave fundamental para el desarrollo del patrimonio pasa por la capacidad en dar respuestas adecuadas e imaginativas a las nuevas demandas que plantean los usuarios, cada vez más motivados por descubrir territorios y culturas. Se trata de convertir el patrimonio, entendido de manera integral, en un producto turístico, basado en la propia conservación y en su correcta explotación.

Hay que destacar especialmente el papel que ha tenido el desarrollo del turismo cultural en la dinamización institucional del patrimonio, que está provocando la aparición de nuevos agentes, nuevos modelos de gestión y nuevas vías de financiación.

### **CONCERTACIÓN**

Vamos hacia una creciente colaboración y corresponsabilización en la gestión de los proyectos patrimoniales. Cada vez tiene menos sentido que una iniciativa de este tipo se sustente en una sola y única institución. La concurrencia competencial que hay en el ámbito patrimonial nos lleva necesariamente a una necesidad de colaboración y no de competencia entre los diferentes niveles de la administración territorial.

Hace falta tener muy claro que un aspecto muy importante, en el contexto de la Europa mediterránea consiste en desarrollar nuevos métodos de gestión. Y en este sentido se va avanzando con demasiada lentitud y queda todavía mucho camino por recorrer pero sin duda el horizonte de futuro pasa por:

- Promover experiencias más descentralizadas de gestión del patrimonio.
- Dotar a los proyectos patrimoniales de capacidad y personalidad propia, y vincularlos al territorio donde están circunscritos.
- Favorecer la confluencia en la gestión y la toma de decisiones conjunta

entre los representantes políticos, los profesionales y la sociedad civil.

La clave de la gestión patrimonial pasa por introducir los principios de participación, autonomía y descentralización; y por la diversificación de las fuentes y formas de financiación, tanto públicas como privadas.

### SUBSIDIARIEDAD

Ya hemos puesto de manifiesto cómo los poderes públicos es necesario que incrementen la colaboración mutua y establezcan mecanismos de corresponsabilización en las políticas patrimoniales. Las relaciones deberían sustentarse en el respeto a los diferentes niveles competenciales, evitando duplicidades. Pero no nos hemos de olvidar de un aspecto fundamental: la aplicación del principio de subsidiariedad.

La aplicación de este principio, como es sabido, conlleva que todo aquello que puede hacer un nivel inferior, más cercano al ciudadano, no lo asume uno de superior. Es evidente, por lo tanto, que los niveles de la administración local más cercanos a la población han de tener un papel fundamental en la gestión y la dinamización del patrimonio cultural. Pero no nos olvidemos que la subsidiariedad conlleva que aquellas acciones que puede asumir directamente la sociedad civil, no se la reserven los poderes públicos.

Por lo tanto, en el ámbito del patrimonio es imprescindible dar un protagonismo mucho más grande al tejido social; ya sea mediante las entidades sin ánimo de lucro o mediante otros instrumentos de fomento y la participación económica y social.

### PLANIFICACIÓN

Otro aspecto importante a destacar es la necesidad de trabajar siempre a partir de proyectos, y constatar que estos, cada vez más, tienen un carácter estratégico y, a su vez, operativo. Para conseguir el desarrollo del patrimonio hace falta tener bien asumida una cultura proyectual.

Cualquier iniciativa de desarrollo, dinamización, organización, etc., del patrimonio cultural y natural debe partir de una cuidada programación. La necesaria integración de los recursos culturales y naturales en la planificación territorial debe llevarse a cabo mediante la realización de proyectos que promuevan un desarrollo equilibrado y no agresivo de la oferta cultural y turística, procurando una buena calidad de los servicios.

Es evidente que el patrimonio cultural y natural no está aislado del contexto socioeconómico y territorial, sino que está absolutamente interrelacionado con el resto de actividades humanas. Por ello hay que huir de las actuaciones en patrimonio que se planteen de forma aislada y descontextualizada, al margen de unas

estrategias globales de desarrollo.

Desde esta perspectiva, la dinamización y la cooperación para el desarrollo, en el ámbito del patrimonio, hoy en día deben plantearse a partir de proyectos territoriales que analicen los recursos culturales y naturales y su posible promoción socioeconómica, sobre la base de una utilización racional de estos recursos y siempre dentro del modelo de desarrollo sostenible y endógeno, respetuoso con el entorno, procurando incrementar el producto interior por la vía de la mejora de las actividades tradicionales y por la creación de nuevos servicios vinculados al patrimonio y al turismo cultural y ecológico.

### TRANSVERSALIDAD Y DESARROLLO

Otra cuestión destacable a tener en cuenta es el reconocimiento de la capacidad que puede tener el patrimonio cultural de actuar en políticas transversales, que pongan de manifiesto la estrecha interrelación existente entre el patrimonio y otros ámbitos competenciales o de actuación más allá de la cultura, como son turismo, urbanismo, promoción económica, enseñanza, medio ambiente, etc. Cada vez más, en una perspectiva integrada del desarrollo local se pone de manifiesto la capacidad del patrimonio por convertirse en un instrumento que interrelacione diferentes campos de intervención. El patrimonio cultural no es, como en otros tiempos, un sector aislado, sino que participa activamente en políticas globales y a menudo lidera estrategias de desarrollo local endógeno.

Porque actualmente, el patrimonio en muchos lugares se está convirtiendo en uno de los principales ejes sobre el que se sustentan las políticas de promoción y desarrollo local fundamentadas en los recursos endógenos de un territorio. Esta capacidad del patrimonio de actuar como motor del desarrollo en el ámbito local le otorga un papel estratégico fundamental, más allá aún de su indudable valor como instrumento de identidad y de educación.

### SISTEMAS DE PRESENTACIÓN DEL PATRIMONIO

En la mediación del patrimonio con el público cada vez más se están generalizando las técnicas de interpretación, que ponen de manifiesto los cambios que se están produciendo en la comunicación con el público.

La interpretación plantea hoy en día la necesidad de "fabricar un sentido", para que el visitante pueda contrastar aquello que descubre con lo que pueda conocer, y ofrecerle una experiencia que tenga en cuenta los diferentes sentidos de la percepción humana. A partir del patrimonio de un lugar, la interpretación pretende sensibilizar al visitante y ofrecerle las claves fundamentales para descubrir el patrimonio/territorio, de forma que pueda ver, descubrir, explorar, sentir, revivir... Se trata, en definitiva, de promover un conjunto de experiencias que ofrecen al

público un significado y una vivencia.

Hoy en día tenemos el reto de promover unas formas de presentación del patrimonio que se fundamenten en una identificación y segmentación de los públicos, y que ofrezcan lecturas del patrimonio, actividades y servicios culturales adaptados a las diferentes necesidades y demandas de cada uno de los segmentos de visitantes. A partir de un patrimonio determinado, es preciso desarrollar nuevos e innovadores servicios para el consumo cultural, educativo y turístico, que promuevan la motivación, la emoción y la calidad de la experiencia del visitante.

## ANIMACIÓN

Un aspecto relevante a destacar es la preocupación cada vez más generalizada por la comunicación del patrimonio y por su uso por parte de diferentes segmentos y colectivos de usuarios. Cabe destacar, como empieza a generalizarse, el concepto de animación en las ciudades históricas y conjuntos patrimoniales, así como la figura profesional del *animador del patrimonio*.

En este concepto de animación englobamos toda una serie de actuaciones que podemos clasificar en cuatro ámbitos fundamentales de actuación, a pesar de que no haya unas fronteras muy precisas entre ellos:

- Animación *educativa*, orientada fundamentalmente hacia los grupos escolares y los estudiantes.
- Animación *cultural*, encaminada a facilitar y promover el desarrollo cultural.
- Animación *social*, que trabaja en la línea de fomentar la participación comunitaria y reforzar la identidad, la integración social y la autoestima de la población local.
- Animación *turística*, con el objetivo fundamental de crear una oferta complementaria para el visitante y de promover una experiencia más participativa.

## PROYECTOS DE DESARROLLO LOCAL

Cualquier estrategia de promoción local y regional que se sustente en proyectos de desarrollo turístico del patrimonio cultural y natural debe tener como objetivo primordial conseguir una doble efectividad: por un lado la preservación de culturas, monumentos y entornos; por el otro, el desencadenamiento de efectos inducidos en el territorio: crecimiento del sector terciario, creación de empleo, etc.

Un proyecto de estas características debe partir del conocimiento e identificación de los recursos patrimoniales; pero la creación de una oferta turística patrimonial precisa no sólo del conocimiento de los recursos que la sustentan, sino también saber

cuáles son los intereses y motivaciones de turistas y visitantes, y recoger las demandas de la población local.

La atención a los intereses y propuestas de los diversos sectores, sociales, culturales y turísticos, tanto públicos como privados, es indispensable para la puesta en marcha de un producto que precisará de la participación de todos ellos para su posterior gestión y comercialización.

J. P. W.

M. M. A.

STOA, *propuestas culturales y turísticas*

stoa@stoaconsulting.com

1 WCED (1987). *Our Common Future*. Oxford, Oxford University Press.

2 El concepto de desarrollo sostenible muy pronto se introduce en el debate sobre la gestión del patrimonio cultural. Podemos destacar, por ejemplo, el seminario internacional "Progreso y conservación: economía del patrimonio y desarrollo cultural sostenible", organizado por la Fundación Centro Europeo del Patrimonio, celebrado en Barcelona los días 7 y 8 de Abril de 1992.

3 PARLAMENTO EUROPEO, Doc. A2-0192/88.

4 *Crecimiento, competitividad, empleo. Retos y pistas para entrar en el siglo XXI. Libro blanco*. Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, Bruselas-Luxemburgo, 1994.

5 *Terra Incognita* es el título de un proyecto transnacional desarrollado entre los años 1997 y 2000 dentro del marco del programa comunitario TERRA. En este proyecto han participado los municipios de Alghero (Cerdeña, Italia) y Peralada (Cataluña, España), las mancomunidades del Prepirineo y Somontano (Aragón, España) y la Comarca del Garraf (Cataluña, España).