

# LA GESTIÓN DE LOS ESPACIOS ARQUEOLÓGICOS PROTEGIDOS

**Rosa Campillo Garrigós**

*Departamento de Mecenazgo*

*Fundación Universitaria San Pablo CEU. Madrid\**

## RESUMEN

La diferente caracterización de los Espacios Arqueológicos Protegidos (EAP), su fragilidad, sus objetivos, hacen que no todos requieran el mismo tipo de intervención o protección. Consiguientemente se ha intentado hacer una clasificación y proponer diversas figuras para cada una de ellos, distinguiendo entre las posibilidades de lo privado y lo público en la Gestión de los EAP.

**Palabras clave:** Patrimonio, Gestión, EAP.

## ABSTRACT

The specific characteristics of Archaeological Protected Areas (in Spanish EAP); its fragility, objectives, make different actions and protection styles on each one. Consequently, we try to give in this article a classification and a proposal, to discern the possibilities of a better management (public or private) in the Archaeological Protected Areas (EAP).

**Key words:** Heritage, Management, Archaeological Protected Areas.

## I. LA ARQUEOLOGÍA EN NUESTRO TIEMPO

En el campo de la Arqueología se han producido grandes cambios durante los últimos tiempos. Hoy se puede afirmar, con todo rigor, que son objetos de interés para la Arqueología desde los huesecillos o las piedras de que se valieron los antepasados más remotos, hasta los grandes espacios donde habitaron y se movieron dejando sus huellas de mil maneras. También lo son los monumentos de todas las épocas, las ciudades, los bienes artísticos. En resumen, es objeto de la Arqueología todo aquello que pueda ser estudiado por métodos o procedimientos arqueológicos. Nos hallamos muy lejos de los tiempos, por otra

parte muy próximos, en que la Arqueología constituía una especie de afición de algunos chalados, que se dedicaban a coleccionar cosas raras, que sólo ellos sabían apreciar.

Ante esa gran amplitud de objetos, cuando nos proponemos tratar de algo que tenga que ver con la Arqueología, es necesario concretar de qué se trata, evitando generalizar lo que puede ser aplicable a algunos sectores, pero resulta totalmente inadecuado para otros. En nuestro caso, tratamos de reflexionar sobre cómo se debe realizar la gestión de los *Espacios Arqueológicos Protegidos (EAP)*, pero habremos de dar algunos pasos previos en el terreno de lo que podríamos llamar Arqueología básica (lám. 1).

---

\* C/. Isaac Peral, 58, 28040 Madrid.



**LÁMINA 1. Los Espacios Arqueológicos Protegidos.**

## II. LA GESTIÓN ARQUEOLÓGICA

En el amplio panorama en que se ha de desarrollar la gestión arqueológica, se comienza por el conocimiento científico de los espacios y objetos arqueológicos, para lo cual es necesario revelarlos, ponerlos al alcance de nuestro estudio. Como sabemos, esto no siempre supone una excavación, que, por su naturaleza, siempre resulta destructiva.

Dejando a un lado los requisitos legales necesarios para la intervención, sabemos que la gestión arqueológica ha de desarrollarse en diversas fases ya en su primer tramo, que es el de la prospección o eventual excavación y el estudio científico. Posteriormente se habrá de tratar de la restauración, conservación y exhibición, si es que hablamos de un bien destinado a ello.

En el primer tramo que mencionamos, y teniendo en cuenta que muchas veces se trata de intervenciones en función de las obras proyectadas, se ha adecuado la gestión arqueológica al ciclo de la construcción, diseñando un «ciclo en 5 fases» para que la investigación arqueológica se organice, pasando de una a otra fase según los resultados obtenidos en cada una. Describimos este ciclo, tomando el esquema de Christofer Gerrard, 1993.

I. Valoración arqueológica: breve sondeo de la información arqueológica disponible acerca del solar o campo de que se trata. Este estudio se realiza generalmente antes de que el promotor haya comprado el solar. Es confidencial. Coste, 50 mil pts.

II. Examen arqueológico: estudio detallado de todas las fuentes primarias y secundarias disponibles: mapas, documentos, información arqueológica existente, fotos aéreas, prospección directa en el campo. Coste, entre 200 mil y un millón de pts.

III. Evaluación de campo: Sólo si en la fase anterior se

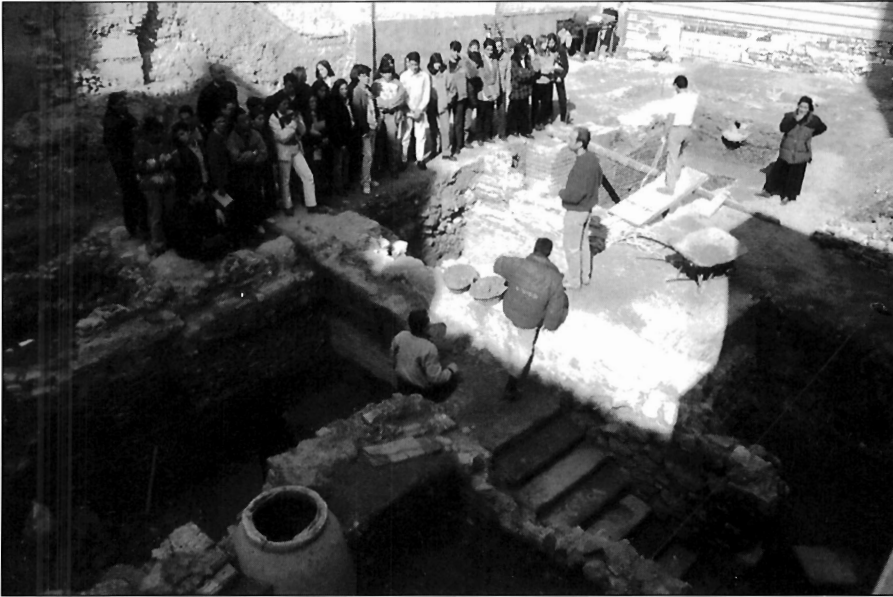
detectan depósitos arqueológicos, será necesario evaluar su importancia y condiciones. Se proyectan las intervenciones: catas, dimensiones... De acuerdo con los trabajos que se han de realizar, se contratarán servicios, especialistas etc. Coste, si se trata de excavación urbana, de unas 60 mil pts/m<sup>3</sup>, y si se trata de prospección geofísica, de 140 mil pts/hectárea.

IV. Formulación de estrategias. Se hará de acuerdo con los resultados obtenidos en las anteriores fases. Se distinguen 8 estrategias, llamadas «de mitigación» para la construcción de edificios en terrenos de interés arqueológico. Coste, entre 400-600 mil pts.

V. Ejecución de la estrategia. Se trata de implementar las recomendaciones hechas en la fase anterior. El coste de esta fase es difícil de calcular: en zona urbana puede oscilar entre un millón y medio y cincuenta millones de pts. Aunque sea caro, es mas barato que el riesgo de paralizar las obras o retrasarlas notablemente. Se recuerda que en Londres se descubrió inesperadamente la existencia de depósito arqueológicos en el curso de una obra, lo que supuso una pérdida de tres mil millones por paralización, alquiler de material, etc.

## III. LA GESTIÓN ARQUEOLÓGICA EN ESTE PRIMER TRAMO DE INTERVENCIÓN

Las normas establecidas, tanto en España como en otros países, exigen la presencia de los expertos en Arqueología para realizar cualquier tipo de prospección o excavación, bien se trate de terrenos sobre los que se hayan de realizar obras públicas o de particulares. Sin entrar en el examen de la normativa establecida por la Administración Central y las Comunidades Autónomas, vamos a recordar diversos problemas que modernamente se plantean respecto a la



**LÁMINA 2.** *Hay un nuevo profesionalismo, el que se refiere a arqueólogos bien preparados.*

gestión arqueológica de los expertos en las cinco fases que acabamos de describir.

Puede ser un buen punto de partida esta afirmación de Dupre: «La investigación de nuestro Patrimonio Arqueológico sólo será efectiva cuando exista una correcta gestión del mismo; la gestión del PA sólo será posible bajo un planteamiento científico de su realidad y de la problemática que plantea su estudio». Se afirma así la necesidad imprescindible de personas cuya preparación científica y técnica garantice una gestión adecuada.

Pero ¿estos gestores del Patrimonio Arqueológico quiénes son?, ¿qué preparación específica deben tener?, ¿basta con que hayan realizado los estudios normales de una Facultad de Historia, en su especialidad de Arqueología?

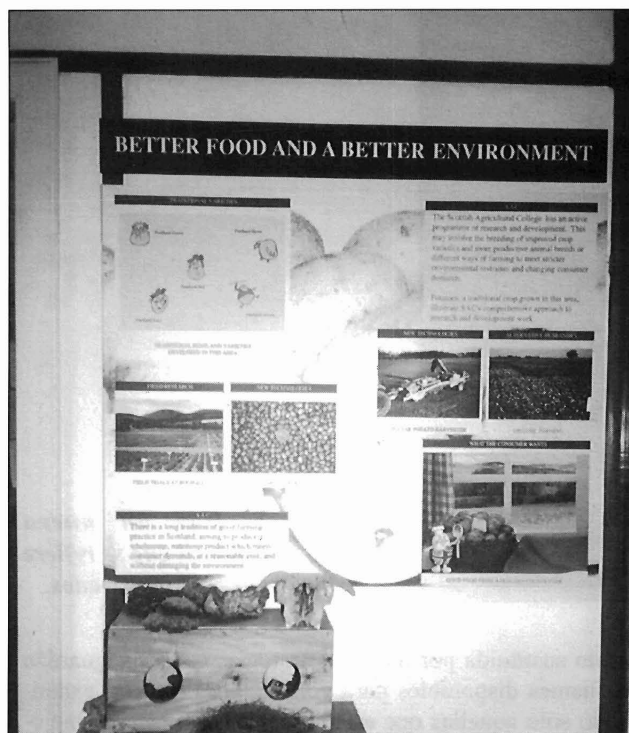
Actualmente la amplia gama de distintos trabajos que se ofrecen a los arqueólogos, puede compararse a la de los arquitectos, igualmente sujeta a ciclos de recesión y auge económico. *Hay un nuevo profesionalismo, el que se refiere a arqueólogos bien preparados en organización de proyectos, control, legislación y financiación*, muchas de cuyas tareas están totalmente fuera del ámbito específico de la Arqueología, pero se han hecho imprescindibles para actuar en la práctica de lo que podríamos llamar la «Arqueología real» (lám. 2).

Comprobamos, pues, que ya desde los primeros pasos de la gestión, como son los que se dan para el conocimiento de la existencia de bienes de interés arqueológico, se plantea agudamente el tema del arqueólogo como profesional. Es evidente que existe una crisis de identidad, ya que la transición no ha sido fácil. La profesión está siendo redefinida, los arqueólogos han de hacer trabajos que nunca habían querido hacer, añorando aquellos tiempos de la romántica excavación de verano... La moda de excavar como método de recopilar datos llega a su fin, y está

siendo sustituida por nuevas estrategias que salvaguardan las fuentes disponibles para generaciones futuras, examinando sólo aquellas que están amenazadas, con los mejores métodos disponibles. Hace tan sólo 20 años, excavar era la única solución disponible cuando un yacimiento estaba amenazado. Desde entonces, nos hemos esforzado en desarrollar una nueva concepción de la Arqueología, que ahora se contempla como un recurso irreplaceable, algo que debe ser conservado y no explotado (Chr. Gerrard 1993).

#### **IV. LA FINANCIACIÓN DE PROSPECCIONES Y EXCAVACIONES**

Se trata de un problema básico que se plantea siempre. Esta es la razón de que se hayan de hacer esfuerzos para objetivarlo cuanto sea posible. El intento que se ha hecho en el Reino Unido para individualizar las tareas que han de realizarse y cuantificar su importe económico, como hemos recordado más arriba, es un gran paso y debiera adoptarse siempre. En la etapa que estamos tratando de la gestión arqueológica, el promotor debe saber a qué atenerse, mediante una reglamentación de las responsabilidades de las partes implicadas en que se establezcan deberes y derechos y también la debida orientación en los aspectos económicos. Un empresario bien informado, podrá convertirse en un buen colaborador, lo contrario que sucede cuando se acumulan prejuicios y enemistades. Algunos autores consideran que las Administraciones Públicas no pueden correr con todos los gastos generados por la arqueología de intervención, y proponen un modelo de financiación mixta, en la cual gobiernos autonómicos, ayuntamientos e iniciativa privada compartan los gastos, teniendo en cuenta que quienes promueven el proyecto de nueva construcción deben ser cada día más partícipes en la financiación de las



**LÁMINA 3.** *Se deben fomentar prácticas no dañinas con el entorno en donde se encuentren los EAP (Espacios Arqueológicos Protegidos).*

intervenciones. No obstante, dado que el Patrimonio Arqueológico es un bien público, no es adecuado que el promotor corra con todos los gastos generados por la protección del mismo, tal como pretenden la Comunidad Autónoma de Murcia y otras (J. Navarro y P. Jiménez, 1994). Junto a estos argumentos, hay que recordar que en España los objetos hallados en las intervenciones arqueológicas son de dominio público, a diferencia de otros países, como Francia y Reino Unido, en donde los propietarios del terreno tienen derecho también a la propiedad de los bienes arqueológicos encontrados en él.

En el Reino Unido y en los últimos años se han producido enormes cambios en la estructura de la Arqueología. *English Heritage*, organismo público y tradicionalmente uno de los mayores financiadores de los estudios arqueológicos, ha reducido sus presupuestos, mientras que ahora son los promotores los que suministran esta financiación, que llega a ser de 3.000 millones de pesetas al año. Ahora *English Heritage* se dedica a asesorar sobre técnicas, requisitos y procedimientos. En cuanto a los llamados Paisajes Históricos, parece que la protección oficial no es el mejor método para estas áreas que son tan ricas en monumentos y otros bienes patrimoniales. En vez de ello, se facilitan ayudas económicas para alentar prácticas agrícolas no da-

ñinas al entorno y planes de desarrollo regional acorde con las características medioambientales (lám. 3).

Por otra parte, en el mismo Reino Unido, se produce la actuación de *The National Trust*, la entidad privada no lucrativa más importante de Europa, titular de bienes patrimoniales más cuantiosa, detrás sólo de la Corona. Su actuación en el campo del Patrimonio Histórico Cultural es decisiva. Moviliza a gran parte de la sociedad, ya que tiene dos millones de afiliados y rehabilita y gestiona monumentos, granjas, museos, jardines, parques, reservas naturales, costas, etc.

#### IV.1. ¿Gestión Pública? ¿Gestión privada?

Manteniéndonos en el ámbito de lo que estamos tratando, que es el de la Arqueología que se practica sobre el terreno, previamente a la realización de obras públicas o particulares, *hay quienes rechazan la privatización de esa gestión arqueológica*. La razón que aducen es que, a su entender, el Patrimonio arqueológico quedaría sometido a un fuego cruzado de intereses de empresas promotoras y empresas arqueológicas, ajenos a la investigación y al beneficio de la colectividad. Quienes así opinan, son partidarios de que el arqueólogo dependa laboralmente de la administración durante el tiempo que dure la intervención, para salvaguardar su independencia.

*Prevalcen las tendencias modernas hacia la privatización*. En todo el mundo han proliferado las iniciativas de profesionales de la arqueología, que constituyen empresas dedicadas a gestionar las intervenciones arqueológicas, especialmente las que se producen con motivo de obras públicas o privadas, como venimos estudiando. Será muy difícil mantener el monopolio de las instituciones oficiales y de los arqueólogos adscritos a ellas, en un mundo que se caracteriza por huir de la absorción de la vida social por las entidades públicas y los funcionarios. Aunque la Constitución española establece que «los poderes públicos garantizarán la conservación y promoverán el enriquecimiento del Patrimonio Histórico, Cultural y Artístico y de los bienes que lo integran, cualquiera que sea su régimen jurídico y titularidad» (art. 46), está admitido por todos que esa función de «garantes» que corresponde a los poderes públicos, no puede interpretarse como que sean ellos los que han de asumir todas las funciones requeridas para conseguir esas finalidades, sino que han de alentarlas, supervisarlas y garantizarlas mediante una acción que movilice a toda la sociedad y la comprometa.

En la Ley del Patrimonio Histórico Español se especifica que las normas establecidas se refieren a «las remociones en la superficie, en el subsuelo o en los medios subacuáticos que se realicen con el fin de descubrir o investigar toda clase de restos históricos o paleontológicos, así como los componentes geológicos con ella relacionados» (art. 41), y se exige la autorización de la Administración (art. 42). Se añade que la Administración podrá orde-



**LÁMINA 4.** *La gestión de los EAP supone nuevas facetas profesionales para los arqueólogos.*

nar excavaciones o prospecciones en cualquier terreno, público o privado, del territorio español (art. 43). En términos parecidos se expresan las legislaciones francesa e italiana. Las CC.AA. establecen normas que especifican la ley general.

Como hemos repetido ya, no pretendemos introducirnos en los aspectos legales de la gestión arqueológica de que estamos tratando. Basten esas pinceladas para observar que las leyes exigen generalmente que la gestión arqueológica se ejerza, de alguna manera, bajo control público. ¿Qué consecuencias se deducen de ese control respecto a las personas concretas que deben realizar la gestión de que tratamos?

En Francia existen los *Servicios Regionales de Arqueología DRAC*, a ellos corresponde indicar si en la zona en que se pretende construir existen vestigios arqueológicos y establecer las medidas de salvaguarda que se deben adoptar, los gastos previsibles y las ayudas que el Estado puede otorgar. Como se ve, estos servicios oficiales no asumen las tareas de gestión arqueológica directa en cada caso, sino que las supervisan y establecen el marco en que se han de desarrollar.

En Gran Bretaña existe la figura del «*Arqueólogo Territorial*» (*County Archeological Officers*), es el encargado de asesorar sobre cuestiones de arqueología en todas las regiones. Sus principales funciones son: mantener y actualizar la lista de yacimientos y monumentos existentes en la región, examinar el potencial arqueológico en las solicitudes de licencias de obras y puntualizar las especificaciones que los arqueólogos deben cumplir en los proyectos que se presentan. Este cuerpo de funcionarios publica sus procedimientos estableciendo especificaciones para los trabajos de campo, asesoramiento en las aplicaciones, etc. En resumen, se han establecido equipos

locales que están mejor preparados para cuidar los monumentos concretos, mientras que English Heritage, el servicio central, sólo se queda con una función subsidiaria.

Como se ve, estos funcionarios británicos tienen competencias semejantes a los DRAC franceses. Hace algún tiempo, cuando para solucionar el estudio arqueológico de un solar el promotor hablaba con el «*arqueólogo territorial*», éste le recomendaba su propia compañía para realizar el trabajo. En un mundo no comercial, este sistema tiene muchas ventajas y permite al arqueólogo territorial controlar la duración y calidad del trabajo, dentro de los intereses de la investigación de su región, con los sistemas de archivo y estudio normales. Sin embargo, en el mundo del mercado libre los promotores se oponen a dicho sistema, entre otras razones porque algunos proyectos son confidenciales y porque el coste de la investigación arqueológica puede ser muy alto y se pueden encontrar arqueólogos privados que trabajen más barato.

Se ha establecido, pues, en Gran Bretaña el sistema de *Compañías Privadas*. La arqueología es un negocio rentable, por lo que la mayoría de los arqueólogos en GB trabajan en esas compañías privadas. La más grande tiene (en el año 1993) 40 trabajadores fijos y un ingreso anual de 200 millones pts. Realizan exámenes y evaluaciones arqueológicas y dirigen proyectos de investigación para English Heritage. Estas compañías compiten en el mercado y desarrollan sistemas de dirección muy elaborados. Son independientes y no reciben ayuda alguna de su gobierno local. Los clientes toman contacto con estas compañías por medio del Instituto de Arqueólogos de Campo, que tiene un registro de las compañías existentes en cada región (ser miembro de este Instituto es una gran garantía, y a él se accede por méritos y experiencia). Muchas compañías trabajan también fuera de su región. El éxito depende de la



**LÁMINA 5.** *El interés cultural se amplía a espacios nuevos.*

habilidad para competir, de la calidad del servicio que se presta y de los precios.

*En la línea de la profesionalización de los gestores de la Arqueología, están los arqueólogos asesores británicos.* Rara vez hacen trabajos de campo, pero son los pilares del ciclo de administración arqueológica. Son contratados por los promotores para negociar con el «arqueólogo territorial» y acordar con él el tipo de investigación arqueológica apropiada al solar del cliente, escriben los requerimientos necesarios del trabajo arqueológico que hay que desarrollar, y lo ofrecen a varias compañías, controlan el trabajo de éstas y el informe final. Son los directores del proyecto y pueden contratar varias Compañías Arqueológicas a la vez, para hacer distintas tareas, como la prospección arqueológica, la geofísica, la excavación, etc. (lám. 4). Su éxito consiste en convencer a las autoridades, especialmente al «arqueólogo territorial», de que el estudio arqueológico que él ha diseñado es el adecuado. El está en primera línea de las operaciones comerciales, y por ello, expuesto a todo tipo de presiones que el trabajo entraña, como la participación en investigaciones públicas. Countryside Planning and Management es una compañía asesora que ofrece estudio de tierras, evaluación ecológica y arqueológica y organización de promoción y construcción. Son útiles cuando se proyectan desarrollos turísticos, construcción de carreteras, centros comerciales, minas, etc. Entre sus profesionales se cuentan ecólogos, arqueólogos, especialistas en agricultura y tierra, etc. Se encargan desde el proceso inicial de la recogida de datos hasta la presentación del informe final a las autoridades locales.

## V. PRIMERAS CONCLUSIONES

De los aspectos que hemos considerado en la gestión del arqueólogo en cuanto se refiera a la etapa de estudio e intervención en la fase previa a las construcciones públicas y privadas sobre terrenos de interés arqueológico, se deducen algunas conclusiones evidentes: se ha producido una transformación profunda en el planteamiento de la necesidad de esa gestión arqueológica, que hoy es reclamada por las leyes, y el gestor requiere unos conocimientos muy amplios en materias para las que no se prepara ordinariamente en su ciclo de formación reglada, en nuestras Facultades de Historia. Por lo tanto, se hace necesaria una formación complementaria específica de los gestores en arqueología. Todo ello nos conduce al tema de la necesaria profesionalización.

Por otra parte, y muy en conexión con lo dicho, el horizonte actual del gestor profesional en Arqueología está abierto a la actuación en empresas privadas que, bajo la supervisión de los servicios públicos correspondientes, realizan la amplia gama de servicios que se reclaman, ya en esa etapa inicial de la gestión arqueológica.

Hemos dado los primeros pasos en el camino. Queda mucho que andar para abordar otros aspectos del ejercicio profesional en la gestión del Patrimonio Arqueológico.

### VI.1. Otros objetivos más amplios de la gestión arqueológica

Del mismo modo que, como señalábamos al comienzo, se ha ampliado notablemente el concepto de objeto arqueo-



**LÁMINA 6.** Actualmente las exposiciones sistemáticas de objetos son reemplazadas por aproximaciones temáticas: se exponen ideas y valores.

lógico, se ha ensanchado e intensificado el interés de la sociedad por conocer y gozar de esos bienes de gran interés cultural. Esto ha influido tanto en la transformación del concepto de Museo clásico, como en la ampliación del interés por otros bienes que, por su naturaleza, no se pueden ni se deben depositar en los espacios de un Museo (lám. 5). El interés cultural se extiende a espacios amplísimos. Nuestra sociedad está influida por esa percepción de la cultura material, que corresponde a la definición que de ella hace Deetz: «aquél sector de nuestro medio físico que es modificado mediante un comportamiento determinado culturalmente»: obras de arte y campos, arados, jardines, monumentos, iglesias, bailes, fiestas e incluso el idioma. Las exposiciones sistemáticas de objetos son reemplazadas por aproximaciones temáticas: se exponen ideas y valores, como se hace en los parques temáticos. D. Horne establece un paralelismo entre los peregrinos medievales y la actual industria turística, como ejemplo de la tendencia que el

autor llama 'museización de las instituciones culturales y comerciales' (lám. 6).

Desde esta perspectiva cultural del Patrimonio, los que hemos llamado *espacios arqueológicos protegidos* y que también se llaman *paisajes históricos*, constituyen uno de los campos más desarrollados de la Arqueología moderna. Mientras es relativamente fácil identificar y proteger monumentos aislados, como son los castillos, molinos, monasterios, etc. es más difícil tratar los grupos de monumentos que se extienden a lo largo de áreas extensas. Generalmente estos paisajes incluyen una cadena de clases de monumentos que se repiten, a menudo relacionados a través de vías de comunicación o sistemas de explotación agrícola. Estos paisajes históricos también pueden contener áreas vacías que nunca han sufrido mucha actividad. Dentro de ellos se pueden encontrar ejemplos de restos sincrónicos y diacrónicos.

También hay que tener en cuenta que, cuando se trata de proteger estos espacios o paisajes, es importante que el arqueólogo tenga una mente abierta a otros aspectos más o menos alejados de su especialidad, como son los medioambientales: flora, fauna y topografía, así como a los valores estéticos, artísticos y literarios de la región.

En algunos casos, podrían asimilarse a los EAP en su tratamiento o gestión, las que en el Reino Unido llaman *Áreas de importancia arqueológica*; se trata de varias ciudades, en las que es necesario avisar para realizar cualquier tipo de obra, con el fin de que las autoridades puedan excavar previamente. Y es que, como Julio Navarro y Pedro Jiménez afirman (1994), hay ciudades, como la de Murcia que ellos estudian, que todas ellas constituyen un solo yacimiento arqueológico, razón por la cual se propone que todas las actuaciones en el casco urbano se integren en un proyecto unitario de investigación riguroso, cuyos objetivos y resultados sean regularmente controlados por un Consejo Asesor, compuesto por arqueólogos de reconocido prestigio, interlocutores sociales y gestores de urbanismo. Hay que rechazar lo que es práctica habitual en los cascos urbanos: el sistema de «urgencias» inconexas, deslabazadas y desprovistas de objetivos científicos. Añaden estos autores que no siempre se puede pensar que el estudio arqueológico de una ciudad y de la sociedad que en el pasado la habitó, puede circunscribirse al perímetro de sus murallas, sobre todo cuando se trata de una región agrícola como son las ciudades árabes. Esta es la razón de que haya que estudiar estas ciudades y darlas a conocer con su hinterland.

Gestionar nuestros bienes arqueológicos para que cumplan esas funciones que la sociedad moderna reclama de ellos es un nuevo reto para nuestros arqueólogos actuales. Y hemos de confesar que la respuesta a este reto es aún más difícil que la que hemos examinado en la primera parte de este artículo. Ya hemos observado, hasta aquí, que las funciones que han de desarrollarse son muy diversas y superan la capacidad que inicialmente adquiere el



**LÁMINA 7. Pintura mural realizada por distintos grupos sociales en un EAP llamado CASHEFIELD. Manchester (Inglaterra).**

arqueólogo en su formación específica. Sin embargo, es indudable que para proyectar un trabajo arqueológico previo a cualquier obra de construcción, se requiere un arqueólogo titulado en una Facultad de Historia. Pero ¿puede afirmarse lo mismo cuando se trata de la gestión de una ciudad declarada Patrimonio de la Humanidad, de un paisaje histórico o espacio arqueológico protegido?

Antes de formular una respuesta a esos interrogantes, será necesario recordar, aunque sea sumariamente, las tareas que la gestión supone, en esos casos, y el elenco de conocimientos y aptitudes que se requieren para realizarlas.

## VI. ELABORACIÓN DE «POLÍTICAS»

Antes de iniciar cualquier gestión en el Patrimonio Histórico Cultural, debería diseñarse una «política» dentro de la cual dicha gestión estuviera enmarcada. Lo mismo que, cuando se trata de actuaciones arqueológicas en una ciudad o territorio reducido, hemos señalado que cada una de ellas debe estar enmarcada en un plan de conjunto, hay que insistir en la necesidad de una política que abarque a todo el país y esté abierta a las políticas que se desarrollan en el conjunto de Europa, al menos. Es impresionante la cantidad de doctrina, normas e iniciativas que la Unesco, la Unión Europea, el Consejo de Europa y las Organizaciones no Gubernamentales mundiales han lanzado desde los años sesenta. Un buen gestor del Patrimonio debe conocer todo ese acervo riquísimo y utilizarlo como guía e instrumento para convencer y movilizar a autoridades, empresarios, agentes culturales, líderes de opinión y público en general. Por otra parte, examinando un mapa de los museos y otros equipamientos histórico culturales en España, editado por el Ministerio de Cultura, ya se advierte el

desequilibrio existente entre diversas regiones y aún entre comarcas.

La misma sensación de desconexión y falta de perspectiva global se percibe entre las iniciativas privadas en pro del Patrimonio. Nuestras «viejas piedras» lanzan un clamoroso reto a todo el que se interese por nuestro pasado cultural. Hay que saludar, como un paso excepcional, el dado por el Gobierno Central, la Comunidad A. de Castilla-León y la Iglesia con la firma del reciente Plan de Catedrales. Pues bien, *diseñar las «políticas» en cuanto se refiere al Patrimonio Histórico Cultural es tarea básica que corresponde al gestor.*

## VII. GESTIÓN

Descendiendo un escalón en las tareas que es necesario desarrollar en el campo que tratamos, nos encontramos con las que corresponden a la gestión propiamente dicha. Aquí nos volvemos a topar con *el mercado*. El mundo en que vivimos exige al gestor del Patrimonio no sólo tenerlo en cuenta, sino entrar en él decididamente, si no quiere quedar él y el Patrimonio, confinados en un islote sin posibilidad de sobrevivir. Es éste un tema demasiado sustancial como para despacharlo en unas líneas. Como no es posible hacer otra cosa ahora, señalemoslo y reclamemos la atención que se merece, como espacio en que se ha de desarrollar la gestión del Patrimonio. Queda señalada, así, otra de las tareas básicas que requieren del gestor la preparación indispensable para conseguir que el Patrimonio gestionado por él «compita en el mercado» y gane, de manera que se haga realidad la punzante afirmación de M. Collarde: *«Las viejas piedras pueden dar beneficios en lugar de costar dinero...nuestros 40.000 monumentos clasificados son 40.000 pozos de petróleo» (1990).*



## VIII. PRESENCIA EN LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN SOCIAL

«Lo que no se comunica no existe». Esta brillante afirmación nos alerta sobre la necesidad de diseñar y llevar a cabo una continua labor de contacto con los medios de comunicación social existentes, incitando su interés por ese inmenso caudal cultural que es nuestro Patrimonio, presentándolo agresivamente de manera que despierte la curiosidad de los medios. Hay que tener en cuenta que un periodista nunca desaprovechará la ocasión de ofrecer una noticia o información que levante audiencia. Los mensajes que nuestro Patrimonio guarda son de un interés a veces apasionante. Necesitan encontrar los altavoces que los hagan llegar al público. Siempre será aleccionador contemplar como los americanos han explotado su conquista del Oeste para llenar los cines de todas las épocas, en contraste con la pobreza de nuestra filmografía sobre el descubrimiento de América. Los temas de la Arqueología interesan, como se demuestra muchas veces en reportajes excelentes. En gran manera dependerá el éxito del gestor del Patrimonio en esta faceta de su labor. Y así se pone de relieve *otro aspecto de la formación que han de poseer nuestros gestores en el campo de la comunicación.*

## IX. ELABORACIÓN Y GESTIÓN DE PROGRAMAS

En el campo de la Cultura, y en especial en el del Patrimonio, la gestión se ha de realizar con dos sistemas distintos. Tanto en las Administraciones Públicas como en las instituciones privadas, Fundaciones, ONGs, etc. existirán oficinas o departamentos dedicados a la gestión del Patrimonio, al frente de los cuales habrá un gestor que deberá estar bien preparado en el sentido que sumariamente estamos describiendo. Pero progresivamente va ganando terreno la idea de que esos servicios permanentes no deben ser muy voluminosos, ni emplear mucho personal, ya que, de lo contrario, consumen en mantenerse ellos mismos buena parte de los medios que la sociedad dedica a su Patrimonio. En el caso de España considera el Ministerio de Cultura un logro importante que se emplee en gastos corrientes sólo el 54% de las cantidades que las CC.AA. destinan a Cultura, habiendo disminuido desde el 63% inicial. Es decir, al Patrimonio no llega ni la mitad de ese dinero destinado en principio a él.

Hoy existe la tendencia a actuar por medio de «programas», que son acciones muy concretas, muy bien estudiadas en todos sus aspectos y a plazo fijo. Cumplido el plazo, acaba el programa y se desmonta la organización. Como una parte importante de dichos programas consiste en incorporar a los grupos sociales en que van a desarrollarse, ya que suelen ser personas interesadas vitalmente en el programa (lám. 7). La persona que ha de dirigir el programa ha de ser un gestor que domine las técnicas, ya perfectamente elaboradas por los especialistas, para garantizar el

éxito desde el momento de fijar los objetivos, hasta la aplicación de los sistemas de control, de organización y evaluación. *He aquí otro aspecto de la formación profesional que debe poseer un buen gestor del Patrimonio: el dominio de las técnicas de gestión de programas.*

## X. OFERTA TURÍSTICA Y DISEÑO DE LOS ESPACIOS ARQUEOLÓGICOS PROTEGIDOS

No puede extrañar que relacionemos especialmente la gestión de los «paisajes históricos» o EAP con el turismo. Generalmente, son piezas clave para el desarrollo local, pero a la vez tienen gran interés científico y es necesario preservarlos para su estudio. Una buena gestión habrá de consistir, precisamente, en hallar el punto de equilibrio en que ambos requisitos se preserven (Desarrollo sostenible). Se trata de una empresa posible y sus riesgos no deben conducir sino a la exigencia de que las personas encargadas de gestionar esos espacios tengan una preparación seria y adecuada.

No todos los Espacios de que venimos hablando requieren el mismo tipo de protección, consiguientemente se ha intentado hacer una clasificación y proponer medidas de protección para cada caso, armonizando turismo y conservación. El turismo arqueológico debe ser *sostenible, integrado, de bajo impacto, desarrollado en el medio rural, natural o urbano, con un segmento de demanda característico, motivado por la existencia del Patrimonio Arqueológico en el lugar y realizado con unos objetivos prioritarios de conservación.*

Cuando se plantea la posibilidad de desarrollar actividades turísticas en EAP, es necesario conocer previamente cuáles son los costes y beneficios, evaluar los porqués del proyecto y determinar el cómo. Siempre habrá impactos positivos y negativos. Los positivos serán: creación de renta que ayuda a conservar y sostener el área natural y revierte en las comunidades locales creando empleo, negocios anexos y mejora de las infraestructuras. La propia comunidad local toma conciencia del valor de su Patrimonio, tanto como los visitantes, y desarrolla su interés por conservarlo. En el aspecto de los costes, se deberán asumir los riesgos que supone desarrollar actividades turísticas en un medio frágil. Hay que intentar suprimir esos riesgos o minimizarlos, rechazando la idea de que se trata de un tributo necesario. Esta es la finalidad de un riguroso análisis y planificación, en cuyo contenido completo no podemos detenernos, aunque *es el principal cometido que el gestor debe desempeñar.*

Comprendemos que el objetivo de este artículo ha sido demasiado ambicioso. Tal vez por eso, no consiga sino inquietar y sugerir, provocar interrogantes. Si es así, considero que algo se ha conseguido en un terreno tan movido y crítico como es el de la gestión del Patrimonio Histórico Cultural Español.