

# GESTIÓN TURÍSTICA DEL PATRIMONIO CULTURAL: ENFOQUES PARA UN DESARROLLO SOSTENIBLE DEL TURISMO CULTURAL<sup>1</sup>

*María Velasco González\**

Centro de Estudios Superiores Felipe II. Universidad Complutense de Madrid

## RESUMEN

La gestión turística del patrimonio cultural es la aplicación de conocimientos específicos para la adecuación de bienes de patrimonio cultural en recursos turísticos. El punto de partida es, en razón de los bienes de los que estamos hablando, la conservación de los mismos y la preservación del espíritu que representan. Pero esto ha de ser combinado con el hecho de que el patrimonio vive una creciente presión para ser adaptado a un uso turístico, hecho relacionado con el progresivo aumento del turismo cultural. La utilización de algunos instrumentos básicos permitirá que los procesos de interacción entre el sector turístico y el sector del patrimonio cultural permitan, no solo encontrar el equilibrio entre ambos, sino mejorar el rendimiento de los dos sectores.

**Palabras clave:** Turismo, gestión del Patrimonio Cultural, gestión turística, planificación.

**Tourism management and cultural heritage: approaches to sustainable cultural tourism development**

## ABSTRACT

Tourism management of cultural heritage is the application of specific knowledge to transform assets into tourism products, but conserving heritage for future generations. The coordination between the tourism and the cultural patrimony will be a factor of mutual bene-

---

Recibido: 15 de enero de 2009

Devuelto para su revisión: 18 de febrero de 2009

Aceptado: 23 de abril de 2009

\* Centro de Estudios Superiores Felipe II. Universidad Complutense de Madrid. C/ San Pascual, s/n. 28300 Aranjuez. MADRID (España). E mail: [mvelasco@cesfelipesecondo.com](mailto:mvelasco@cesfelipesecondo.com)

<sup>1</sup> Este artículo se integra en el Proyecto de Investigación *Dinámicas recientes y estrategias de intervención en destinos patrimoniales*. Ministerio de Educación y Ciencia. Plan Nacional de I+D+I (2004-2007). Referencia: SEJ2006-10898/GEOG. Director: Dr. Miguel Ángel Troitiño Vinuesa.

fits if there are programs that, by means of skills and concrete instruments, allow finding the balance among both through a suitable plan of action that becomes a consensus element. The use of those will allow to improve the performance of the two sectors.

**Key words:** Tourism, Cultural Heritage Management, Tourism Management, public planning.

## 1. INTRODUCCIÓN

El patrimonio cultural es el conjunto de bienes, materiales e inmateriales, que son identificados por una sociedad concreta como portadores de valores culturales propios de la comunidad. Son bienes tangibles e intangibles que tienen un alto contenido simbólico, lo que les hace merecedores de una especial protección no sólo relacionada con su conservación sino también con el uso que se pueda hacer de ellos (Harrison, 1994; Prats, 1998; Ballart y Juan-Tresseras, 2001, Hernández, 2002).

El objeto de este artículo es reflexionar sobre la relación que existe entre los bienes de patrimonio y el turismo. Es esta una relación difícil, pero inevitable. Desde diferentes perspectivas se insiste en la necesidad de dotar de nuevos usos sociales a dichos bienes y uno de los más importantes es el turismo. El turismo puede ser un fenómeno beneficioso para el patrimonio cultural o un grave problema para el mismo. Una u otra opción dependerá de que se aborden, o no, algunas reflexiones sobre aspectos importantes.

La gestión turística del patrimonio cultural podría definirse como la aplicación de conocimientos específicos para la conversión de bienes de patrimonio cultural en recursos turísticos. Los conocimientos pueden provenir de disciplinas vinculadas a diversos campos de la gestión (como la dirección de empresas, la gestión financiera o la gestión de recursos humanos) o de otras que se creen «ex novo» tomando como referencia la realidad específica del turismo (como la gestión de destinos, la planificación turística, la gestión de organizaciones turísticas o la promoción turística)<sup>2</sup>.

Pero, por encima de la aplicación de conocimientos técnico-científicos o de metodologías concretas, la gestión turística del patrimonio cultural —al igual que la gestión del patrimonio cultural en general— tiene un objetivo primordial: preservar la herencia que los bienes representan. Una vez que esto se ha garantizado, es posible relacionar el bien con un contexto social y económico más amplio.

En este trabajo se analiza la relación entre el turismo y la gestión del patrimonio cultural considerando las contradicciones y sinergias que conlleva el contacto entre dos espacios de la realidad social con principios, valores y culturas muy diferentes. Además, comentamos algunos enfoques que pueden servir para facilitar la gestión turística del patrimonio, superar los problemas más frecuentes y facilitar la tarea de aumentar la funcionalidad turística de un bien sin agredir ni su naturaleza, ni su carácter.

---

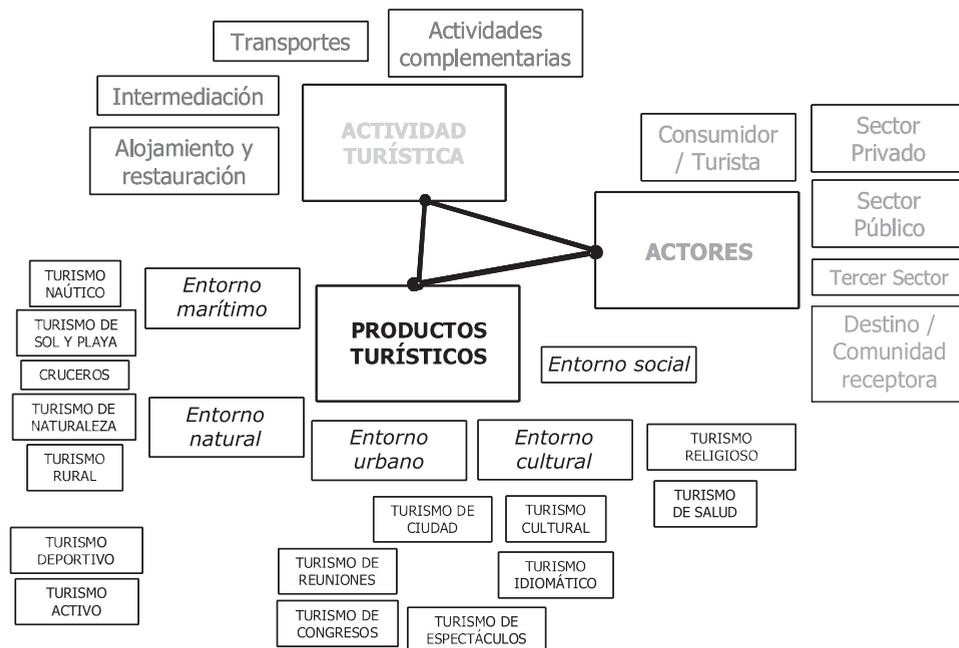
<sup>2</sup> Una construcción similar es utilizada por la Asociación Española de Gestores de Patrimonio Cultural para construir el concepto de gestión del patrimonio (AEGPC, 2001:14).

## 2. TURISMO Y PATRIMONIO CULTURAL: DOS MUNDOS, DOS CULTURAS. DIFERENCIAS Y SIMILITUDES

El verdadero valor del patrimonio es que sea reconocido como valioso por los miembros de la sociedad en la que está inserto. Esta conexión permite que los bienes mantengan su capacidad simbólica y trasmitan los valores de las gentes a las que representan, aunque se haya modificado el uso original de los bienes de patrimonio. En este contexto, el auge del turismo y la diversificación en las actividades de los turistas se convierten en una oportunidad para bienes diseminados por un territorio que empieza a ser percibido como un destino turístico global. Pero, al mismo tiempo, la masificación, la falta de autenticidad, las resistencias a reinvertir parte de los beneficios obtenidos por el turismo en los bienes de patrimonio... aparecen como amenazas graves para los mismos.

Para analizar esta problemática es necesario ser consciente de la importancia de un factor intangible. La mayor de las dificultades para la gestión turística del patrimonio cultural reside en el hecho de que el uso turístico de los bienes de patrimonio pone en contacto dos ámbitos de la realidad muy diferentes: el sector turístico y el sector del patrimonio cultural. Diferentes por su pasado, por su cultura como sectores, por su naturaleza, por los fines que persigue cada uno... Para avanzar en la idea trataremos de describir, de manera breve, el funcionamiento de cada uno de estos sectores de actividad.

**Figura 1**  
**EL TURISMO COMO SISTEMA**



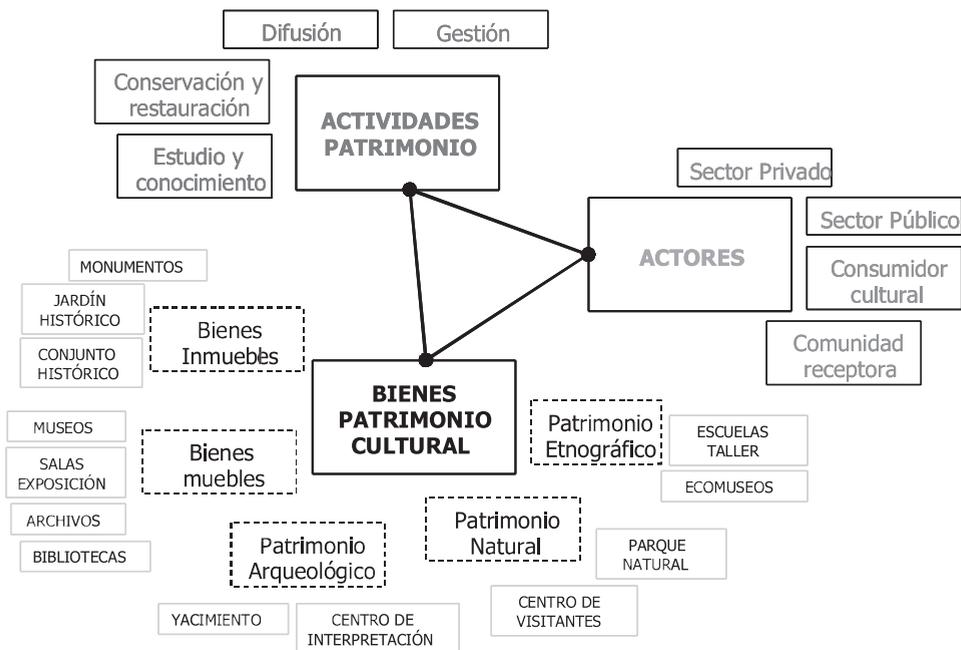
(Fuente: Velasco, 2004)

Desde una perspectiva dinámica podemos representar el turismo como un sistema que pone en relación tres elementos: el subsistema de la acción turística, el subsistema de los actores y el subsistema de los productos turísticos (Velasco, 2004) y considerar que el turismo son las múltiples relaciones que pueden darse entre todas las piezas que componen dicho sistema.

La gestión de un destino turístico implica que los actores públicos, privados y del tercer sector, relacionados con cualquiera de los subsectores básicos —alojamiento y mantenimiento, intermediación, transporte o actividades complementarias—, trabajen de modo coordinado para la construcción de diferentes productos turísticos. En este proceso todos los actores implicados utilizan bienes materiales e inmateriales de naturaleza tanto pública, como privada.

Por su parte, también podemos entender que los bienes de patrimonio cultural forman parte de un sistema en el que están representados diferentes actores, con intereses diversos, que realizan actividades vinculadas con cualquiera de las facetas de gestión de patrimonio cultural que componen el conjunto. La imagen quedaría representada en la figura 2.

**Figura 2**  
**EL PATRIMONIO CULTURAL COMO SISTEMA**



(Fuente: elaboración propia)

También en este caso un entramado de actores, de diversa naturaleza, realizan actividades diversas con distintos tipos de bienes de patrimonio.

Cuando hablamos de gestionar los bienes de patrimonio cultural para que formen parte de la oferta turística de un espacio determinado estamos en realidad poniendo en conexión dos mundos o sectores cuyas culturas, principios, valores y referencias son muy diversos entre sí. Ambos pueden tener interés en complementarse con el otro, pero también reticencias para una posible colaboración.

Esta problemática se complica por varias razones: en primer lugar, porque ambos sectores sufren en la actualidad una rápida transformación impulsada por el comportamiento de los ciudadanos respecto de la cultura y del turismo y la consideración social que tienen de ambos. En segundo término porque, aunque no existiera un enfrentamiento claro respecto de cuestiones esenciales, ambos sectores tienen prioridades muy distintas. Y por último, porque en ambos casos —y por distintas razones— se toman decisiones que afectan al funcionamiento del otro sector, sin que exista ninguna tradición de trabajo en común y ninguna estrategia asentada de coordinación.

## 2.1. Divergencias y complicidades

El turismo es un fenómeno social que se concreta en prácticas muy diferentes. Inicialmente el turismo que se acercaba a los bienes de patrimonio cultural suponía una actividad realizada por un número pequeño de visitantes que respondían al que parecía el perfil básico del turista cultural (nivel socioeconómico medio/alto, con una formación de nivel superior, con conciencia medioambiental y que aprecian las diferencias culturales, OMT, 1993). En ese caso, la posibilidad de conflicto entre el turismo y la gestión del patrimonio es muy baja. Pero los bienes de patrimonio son demandados cada vez con mayor intensidad por un número creciente de turistas. Y cuando el sistema turístico, la industria o el sector turístico, los incorporan como parte de su oferta, los bienes culturales comienzan a ser visitados por gran número alto de turistas, con perfiles muy diferentes y cuya motivación es además distinta a la esperada por los gestores del patrimonio. Este cambio implica que las posibilidades de desencuentro sean cada vez mayores.

Además, el turismo y la gestión del patrimonio cultural son ámbitos de actividad estructurados por marcos conceptuales diversos. Los valores y creencias de quienes conforman ambos ámbitos responden a criterios muy diferentes. Reflexionaremos en primer lugar sobre las diferencias importantes entre el turismo y el patrimonio cultural<sup>3</sup>, aunque veremos inmediatamente que la tendencia es a que se extiendan otros factores que van desdibujando estas claras fronteras.

El turismo se desarrolla en un escenario protagonizado, básicamente, por el sector privado, cuyo fin principal es la obtención de beneficios económicos. El patrimonio cultural, por el contrario, se desarrolla en un escenario cuyo protagonista principal es el sector público cuyo fin es el de obtener beneficios sociales. En consecuencia, el liderazgo en ambos sistemas es ejercido por distintos actores que persiguen fines diferentes.

Los destinatarios tradicionales de ambos sistemas respondían a perfiles diferenciados con motivaciones también distintas: el turista, por un lado, y el visitante o consumidor cultural, por otro.

3 La parte central de la reflexión se toma de McKercher y Du Cros (2002).

Los bienes de patrimonio representan, para ambos grupos, valores diferentes. Para el turismo los bienes de patrimonio tienen, principalmente, un valor de uso: son valiosos por completar el interés de un destino. Mientras que para patrimonio tienen un valor simbólico: representan lo que la comunidad concreta ha aportado al conjunto de la cultura. Por ello, mientras que para el turismo la posibilidad de su consumo es el interés central, para el sector del patrimonio lo principal es su existencia y, por tanto, la tarea básica es su conservación.

**Cuadro 1**  
**PATRIMONIO Y TURISMO: DIVERGENCIAS**

	<i>Patrimonio Cultural</i>	<i>Turismo</i>
FINES	Orientado sector p úblico Búsqueda beneficios sociales	Orientado sector privado Búsqueda beneficios econ ómicos
ACTORES PRINCIPALES	Sector P úblico	Sector privado
DESTINATARIOS	Consumidor cultural	Turista -consumidor
BIENES DE PATRIMONIO	Valioso para la comunidad representación del patrimonio tangibles e intangibles	Valioso para los turistas como producto o actividad que completa el interés de un destino
GESTIÓN DE DICHOS BIENES	Valor de existencia Se conserva por sus valores	Valor de consumo Se consume su apariencia

Fuente: elaboración propia basado en McKercher y Du Cros, 2002.

Respecto de estos tres factores, nuevas dinámicas hacen aflorar factores de convergencia que también hay que considerar.

En turismo se ve sometido a un intenso proceso de cambio de los contextos, los mercados y los consumidores. Es un fenómeno joven; si nos fijamos en las características que lo definen, en especial la escala que ha permitido el desarrollo del turismo, no supera los cincuenta años. Por lo que, a pesar del avance experimentado en estas cinco décadas, aún está en fase de sofisticación. El sector privado se ve obligado a diversificar productos y a innovar si quiere asegurar su competitividad. Esto coincide con el imparable crecimiento de la imagen social de que consumir cultural es algo distinguido (Bourdieu, 1999). Ambas razones hacen que el turismo cultural sea un producto de gran interés para el sector turístico, aunque ello suponga al sector privado enfrentar el debate sobre una posible contribución al sostenimiento de los bienes, ampliando la responsabilidad de las corporaciones más allá de los límites de estas.

En lo que respecta al sector público, desde hace ya varias décadas se cuestiona un aumento imparable del gasto público y se exige a los gobiernos que para el mantenimiento de todas las acciones reflexione sobre fuentes de financiación complementarias. Los gestores de patrimonio, en especial en países como el nuestro en el que los bienes son muy abundantes, ven como se reducen los fondos públicos y se tratan de incorporar criterios

económicos para garantizar, incluso, la propia supervivencia de los bienes. La búsqueda de beneficios sociales se hace compatible con algunas herramientas que permitan obtener fondos para cumplir con los objetivos.

Si prestamos atención a los actores, el sector privado del turismo comienza a reconocer un papel importante al sector público, especialmente a la importancia que tienen las políticas turísticas que, de forma global, trabajan por la sostenibilidad del sector. En el sistema del patrimonio cultural comienza a articularse un espacio en el que desarrolla su actividad el sector privado, un conjunto de empresas aún desvertebradas y no muy numerosas, pero que crecen de manera sostenida en los últimos años.

También el perfil del turista se diversifica, los ciudadanos realizan opciones más complejas y aparece un turista cada vez más exigente y experimentado que busca productos con un grado alto de sofisticación. Al mismo tiempo, las instituciones que gestionan patrimonio cultural buscan ampliar los públicos, de forma paralela a la extensión de sus funciones<sup>4</sup>.

En cuanto a los valores básicos que cada sistema otorga a los bienes de patrimonio, en el turismo aparecen nuevos valores, como la conciencia de escasez o la defensa del medio ambiente, que han de convivir con la rentabilidad económica; y en el entorno del patrimonio cultural se exige a las Administraciones que incorporen la eficacia en la gestión para que conviva con la prioridad de la conservación de los bienes.

**Cuadro 2**  
**PATRIMONIO Y TURISMO: COMPLICIDADES**

	<i>Patrimonio Cultural</i>	<i>Turismo</i>
FINES	<i>Incorporar criterios económicos para garantizar supervivencia</i>	<i>Necesidad de diversificar productos para garantizar la competitividad</i>
ACTORES PRINCIPALES	<i>Comienza a articularse un subsector privado</i>	<i>Comienzan a valorarse las políticas públicas que buscan sostenibilidad</i>
DESTINATARIOS	<i>Se busca ampliar los públicos</i>	<i>El perfil del turista se diversifica</i>
BIENES DE PATRIMONIO	<i>Otros valores entran en disputa: eficacia de la acción pública.</i>	<i>Otros valores entran en disputa: conciencia de escasez.</i>
GESTIÓN DE DICHOS BIENES	<i>Comienzan a implantarse otros usos: educación, ocio... Se precisan nuevas formas de gestión</i>	<i>Crece el interés por la cultura Se buscan nuevas fórmulas de cooperación</i>

Fuente: elaboración propia basado en McKercher y Du Cros, 2002.

Por todo ello, en el sistema turístico se comienza a hablar de la posibilidad de plantear fórmulas de cooperación que permitan revertir, al menos en parte, los beneficios que genera dicha industria en los bienes de patrimonio. Por su parte, en el sistema relacionado

4 En los museos, como institución más representativa aunque no la única, a las funciones de conservación, restauración y exposición, se suman funciones educativas, comunicativas o de interpretación, entre otras (Alonso 1999, Hernández, 2002).

con la gestión del patrimonio se reconoce la necesidad de implantar nuevas formas de gestión que permitan rentabilizar la oportunidad que presenta el turismo sin renunciar a los criterios básicos. No se trata sólo de conservar una herencia para transmitirla, sino de, una vez garantizado esto, integrar el patrimonio en los procesos de desarrollo social y económico de la comunidad a la que pertenece.

### **3. ENFOQUES PARA UN DESARROLLO SOSTENIBLE DEL TURISMO CULTURAL**

Una vez descritas las dinámicas que están forzando el acercamiento entre ambos espacios reflexionaremos sobre algunos enfoques que nos permitirían mejorar la funcionalidad turística de los bienes de patrimonio. No hacemos un análisis exhaustivo, en especial queremos señalar que no incluiremos una reflexión sobre los diferentes instrumentos urbanísticos, ni tipos de planes turísticos, ni técnicas de planificación de estimación de capacidad de carga y o de gestión de flujos de visitantes (véase García Hernández, M. 2003; Antón Clave, S., 2005).

Describiremos tres enfoques que se centran en la conceptualización del bien, en el diseño y planificación de cuestiones operativas relacionadas con la funcionalidad turística o en otras cuestiones complementarias.

#### **3.1. La Planificación**

La planificación es un proceso ordenador que trata de definir líneas de acción para conseguir objetivos fijados previamente. Las formas de asumir este proceso cambian en el tiempo, imponiéndose ideas o modas que provienen de diferentes campos, en especial del mundo de la gestión empresarial.

La gestión turística de un bien de patrimonio cultural debe abordar un proceso de reflexión previo a impulso de cualquier tipo de acción. Podemos, de manera esquemática, señalar que la elaboración de un plan comporta abordar cuatro tipos de acciones:

1. El análisis de la situación actual (con elementos estructurales y dinámicos).
2. El diagnóstico de problemas y potencialidades.
3. La identificación y construcción de los objetivos.
4. El diseño pormenorizado de las líneas de acción para alcanzarlos (actuaciones, prioridades, periodización, recursos...)

Ha de tenerse en cuenta que cualquiera de las reflexiones que leemos sobre planificación parten del supuesto ideal de que existe un «decisor racional» con capacidad para analizar la realidad y construir propuestas de acción entre las que elegir, aunque sea con carácter limitado. Desde el campo del Análisis de Políticas se aportan algunas críticas a esta imagen que pueden resultar muy clarificadoras a la hora de reflexionar sobre la planificación.

A finales de la década de los sesenta del siglo pasado existía la convicción de que los órganos decisores, junto a los científicos sociales, serían capaces de diseñar e implantar acciones públicas que acabarían con todos problemas que se enfrentaran a través de buenos

planes. Pero, incluso aquellos programas que tuvieron un alto grado de consenso entre distintos agentes sociales y que llevaban aparejados recursos suficientes, fracasaron y no fueron capaces de cumplir con la promesa de solución que habían asumido.

Comienzan así diversos estudios que tratan de conocer qué factores podrían explicar el fracaso sistemático de planes bien diseñados. Desde entonces hay mucha literatura que analiza esta circunstancia y que destaca, con diversa intensidad, varias cuestiones. Nosotros queremos señalar dos de ellas de especial importancia.

La primera es que los planes no deben diseñarse sin la colaboración tanto de los actores que se encargan de su implantación, como la de los destinatarios de las acciones. Es decir, el plan debe ser abordado por el sujeto que dirige la acción (planificadores), más el sujeto que la llevará a cabo, más el sujeto que será objeto de la planificación.

La segunda es que es necesario cambiar la imagen de acciones que se impulsan unilateralmente desde núcleos de decisión o centros de control, por la imagen de redes sociales integradas por actores públicos y privados que comparten objetivos. Relacionado con esto aparecen las múltiples reflexiones sobre la gobernanza.

Si volvemos a la planificación de la gestión turística del patrimonio cultural podemos extraer varias enseñanzas. En primer lugar, que la planificación debe ser considerada como un enfoque; como una actitud que trata de integrar, en la tarea habitual de gestión, criterios que permitan conocer lo existente, entender el contexto en el que se trabaja, comprender a los destinatarios de nuestras acciones e incorporar a la comunidad cercana. Esto supone conocer y manejar las teorías y técnicas, pero sin olvidar que éstas reproducen modos y maneras que se imponen y pasan de moda entre los académicos y profesionales.

Además, es necesario ser consciente de que cada vez son mayores las dificultades para prescribir soluciones aplicables con carácter general, por lo que cada caso concreto nos exigirá una labor de reflexión y análisis individualizada.

Por último hay que señalar que es necesario cambiar la pregunta básica —de cómo hacer las cosas— por una indagación más flexible —qué factores puedo tener en cuenta— que busque claves en aspectos tan diversos como:

- Diferentes factores prescriptivos: análisis de la situación actual, de los problemas, de las potencialidades, de los objetivos...
- La totalidad de actores, incluyendo destinatarios: incorporación, agregación, proyectos adaptados a la realidad concreta del espacio de trabajo.
- Diseños organizativos complejos: articulación de fórmulas que permitan el intercambio de información, generar consensos, la resolución de problemas, etc.

Sin olvidar, además, que la planificación es un proceso siempre en situación de retroalimentación y cambio en el que deben participar la totalidad de agentes que pudieran estar relacionados con aquella.

### **3.2. La Evaluación**

Uno de los conceptos más extendidos en relación con la gestión y la planificación es el concepto de evaluación. Sin embargo se trata de un enfoque profundamente desconocido

que, en general, se utiliza de manera superficial desperdiciando sus resultados potenciales y los valores que conlleva.

La evaluación surge en el campo de la educación y pronto se vincula también a la reflexión sobre los programas y políticas públicas. Su origen puede relacionarse con una idea sencilla: cómo valorar cuestiones que no están sometidas al criterio del mercado para saber que se han diseñado y ejecutado correctamente. El ejemplo más claro son los productos y servicios ofertados por el sector público: no elijo entre varias políticas de gestión de bienes culturales y después compro, como ciudadano, la que más me interese. El mercado no puede funcionar como un mecanismo para discriminar entre diferentes ofertas y, por tanto, no resulta sencillo enjuiciar el valor de las acciones emprendidas.

Con este objetivo se formulan hace varias décadas propuestas teóricas diversas que, sin embargo, coinciden en los planteamientos básicos.

En un sentido amplio, evaluar es enjuiciar cómo se hacen las cosas. Esta idea, simple, incorpora sin embargo dos conceptos que son complicados de elaborar para ser aplicados en la práctica. Para enjuiciar algo necesito determinar cuales serán los elementos valorativos o perspectivas de valoración que se utilizarán. Y, una vez escogidos mis elementos valorativos, habré de construir indicadores que me permitan generar datos sobre los que construir un análisis (Alvira, 1997; Ballart, 2000).

Algunos de los elementos valorativos son sustantivamente equiparables a los que utilizaríamos si tratáramos de evaluar cualesquiera bienes o productos:

- Si los productos o servicios cubren las expectativas de los que los demandan.
- Si el servicio prestado puede mejorarse.
- Si los recursos invertidos, tanto humanos como materiales, son adecuados en términos de eficacia y eficiencia...

En cambio existen preguntas derivadas específicamente del carácter público de este tipo de acciones:

- Hasta qué punto el servicio es adecuado en términos sociales.
- La prioridad de unos programas frente a otros.
- Si con la acción mejoramos la equidad social, objetivo presente en múltiples programas de una sociedad democrática, u
- Otros objetivos sociales.

Para observar estos extremos no son suficientes los procedimientos habituales que suelen ponerse en marcha por las organizaciones encargadas de la gestión del patrimonio cultural, y que básicamente son la encuesta de satisfacción de visitantes o los estudios de público. Y no lo son porque en un Estado del Bienestar se juzga a las organizaciones públicas— la mayoría de los responsables del patrimonio cultural —por lo que hacen más allá de algunos resultados concretos (Bañón, 2003).

La evaluación es la investigación de planes y programas públicos, mediante el uso de técnicas diversas *«lo que define la evaluación es su objeto de estudio y no tanto sus procedimientos, que serían los mismos que los de la investigación social»* (Bustelo, 2001:29).

Esta investigación centrarse en diversos objetos: (a) cómo se ha diseñado la propuesta de gestión del bien de patrimonio, valorando cómo se ha enfocado la situación concreta,

cómo se ha planificado el uso y cómo se ha previsto implantar las acciones. (b) Pero también se podría evaluar la ejecución del programa, tratando de proporcionar información sobre si se alcanzará al grupo de población al que iba dirigido y cómo se está gestionando la implantación del mismo. (c) Igualmente tendría sentido plantearse la eficacia del programa, en términos de hasta qué punto se han alcanzado los objetivos, o la eficiencia, teniendo cuenta los costes y beneficios que produce.

Además, es posible realizar la evaluación de la propuesta antes de que se ponga en marcha, o una vez haya finalizado. Si se aborda mientras el programa está en marcha, el proceso servirá para reconducir la acción y si se realiza una vez haya terminado, para emitir una valoración global.

### Cuadro 3 TIPOS DE EVALUACIÓN

Según el papel de la evaluación	<p><b>Formativa:</b> Se hace con la intención de mejorar sobre la marcha el diseño y la ejecución del programa a evaluar.</p> <p><b>Sumativa:</b> Se hace una recapitulación del programa durante un periodo de tiempo determinado para ofrecer una valoración global y final del mismo.</p>
Según el contenido o fase del programa	<p><b>Evaluación de Diseño:</b> Analiza y valora el diseño y conceptualización del programa.</p> <p><b>Evaluación de Proceso:</b> Analiza y valora el proceso de puesta en práctica del programa, es decir, cómo se ejecuta, pone en práctica y funciona.</p> <p><b>Evaluación de Resultados:</b></p> <p style="padding-left: 20px;"><b>De outputs o productos:</b> Analiza y valora la calidad de lo que «produce» un programa (actuaciones, actividades, materiales, etc.).</p> <p style="padding-left: 20px;"><b>De outcomes o efectos:</b> Analiza y valora los efectos que son producidos por los <i>outputs</i> del programa.</p>
Según el momento de la evaluación	<p><b>Ex-ante:</b> Se realiza antes de que el programa se ponga en marcha.</p> <p><b>Ex-post:</b> Se realiza durante o una vez el programa ya se ha ejecutado.</p>
Según el agente evaluador	<p><b>Interna:</b> Se lleva a cabo por parte de los responsables o profesionales del programa o por una unidad interna de la entidad que financia, planifica y/o ejecuta el programa, siendo en realidad una (auto)evaluación.</p> <p><b>Externa:</b> Se realiza por parte de alguien ajeno al programa, y que no tiene nada que ver ni con su financiación, ni con su planificación ni con su ejecución.</p>

Fuente: Bustelo, 2001.

Queremos destacar una idea: la evaluación, al igual que decíamos en la planificación, es un enfoque. Es más necesario argumentar porque se hacen las cosas y rendir cuentas sobre cómo se está trabajando con recursos que pertenecer al conjunto de la sociedad.

Se trata de mantener una actitud de aprendizaje continuo que nos permita comprender mejor lo que hacemos, reunir información que ilumine nuevas acciones que podamos poner en marcha en el futuro, tomar decisiones respecto de los programas o actuaciones concretos y, además, estar en contacto continuo con todos los actores implicados en los procesos. La evaluación es, no sólo un deber, sino una manera de convertir la experiencia en conocimiento.

### **3.3. Conceptualización del bien: la Política de Conservación y las propuestas de usos**

#### *3.3.1. La conservación*

Afirmamos desde el principio que el objetivo básico en la gestión turística del patrimonio cultural es la conservación del bien. En relación con esto, el primer paso a dar es la elaboración de una política de conservación del mismo que contenga los principios básicos que serán de aplicación para el caso concreto.

El diseño de una política de conservación, que es la base de la posterior propuesta de gestión, parte de las primordiales tareas de investigación y documentación<sup>5</sup>.

En la propuesta de principios se ha de tener en cuenta:

- Cómo proteger el recurso de los daños causados por su utilización turística,
- Como establecer estrategias que permitan la conservación de los elementos materiales que pueden ser dañados y, por último,
- Cómo conservar el carácter cultural y simbólico del espacio se pretende convertirse en producto turístico.

La elaboración de estos principios deberá tener como punto de partida los diferentes documentos internacionales que concretan de una manera sucinta lo que son los criterios rectores que deben guiar la actuación en bienes de patrimonio de distinto tipo.

Los esfuerzos en los últimos años sobre cómo conceptualizar un bien llevados a cabo por los organismos internacionales (en especial UNESCO e ICOMOS) son notables. Desde posiciones centradas en tipos de bienes con recomendaciones muy específicas se ha avanzado hasta conceptos muy abiertos que reflexionan sobre bienes de patrimonio tangible e intangible y expresiones culturales, todo ello relacionándolo con entornos muy amplios en donde se tiene en cuenta, desde el primer momento, la conservación, el uso y la puesta en valor (UNESCO, 2003 y 2005; ICOMOS, 1999; OMT/ICOMOS, 1993).

#### *3.3.2. Las propuestas de usos*

Una vez garantizada la conservación es necesario abordar otros procesos de análisis y propuesta. En primer lugar, es necesario abordar, aunque sea de manera sucinta, un análisis de visitantes que tenga en cuenta las características del bien con el que vamos a trabajar. Y,

---

<sup>5</sup> Sobre la investigación, catalogación y documentación del Patrimonio Cultural se ha reflexionado suficiente en varios trabajos de calidad, por lo que no nos extenderemos en este punto.

en especial, que se centre en las posibles tipologías de turistas, cuestión concreta dentro de una más amplia gestión cultural.

El análisis debe ponderar si es posible establecer una **tipología ideal de visitantes**. Los criterios manejados deben ser de dos tipos:

- a. Criterios que nos permitieran trabajar con diferentes tipos de visitantes según características: adultos, estudiantes, niños...
- b. Criterios que identifiquen motivaciones diferenciadas. Son muchas las tipologías existentes que hablan de diferente tipo de visitantes según el grado de disfrute de la experiencia de la visita a un bien de patrimonio cultural. Todas suelen distinguir, al menos, entre visitantes que tienen una experiencia profunda vinculada a un conocimiento previo de la manifestación cultural alto y visitantes que sólo participan de una actividad cultural como complemento de un viaje con otras motivaciones.

La **propuesta de usos** es el resultado de un proceso de análisis, reflexión y diseño cuyo objetivo es impulsar distintos modos de aprovechar el potencial turístico que tiene un bien de Patrimonio Cultural.

También es este caso el punto de partida es la propia naturaleza del bien. Desde el material que nos proporciona la investigación y documentación del bien seremos capaces de «seleccionar» los distintos mensajes que puedan transmitirse. Los bienes de Patrimonio Cultural son símbolos complejos que contienen valores diversos (belleza, función en la antigüedad, arte, técnica...) cada uno de ellos son capaces de aportar información significativa sobre distintos aspectos de la cultura, pero es necesario decidir cuáles son las ideas sobre las que podría trabajarse y cómo se interrelacionan entre ellas desde el punto de vista del visitante (Velasco, 1998).

Puede argumentarse que esto otorga al gestor la posibilidad de manipular, mediante la construcción de una imagen determinada, las distintas lecturas que podrían obtener los ciudadanos de los bienes. En contra, puede argüirse que es una manera de generar la oportunidad de dar una información más configurada para segmentos de la población con menos información respecto de los bienes; que, además, puede facilitar el descubrimiento de significados perdidos para otros ciudadanos, o, finalmente, que es una vía para posibilitar nuevos vínculos que reincorporen el bien a su vida actual.

En una segunda fase será necesario abordar la materialización de estas propuestas. La distinción entre un primer momento en el que se elabora la idea y un segundo en el que se trabaja sobre la articulación de las propuestas, es paralela a la distinción entre la museología y museografía (Alonso, 1999).

Esta segunda parte está más relacionada con la producción —utilizando el término con el mismo significado que tiene en el ámbito de la comunicación audiovisual— y conlleva la elaboración de varias propuestas (Harrison, 1994):

- Diseño de propuestas de usos para públicos diferentes: acciones pedagógicas, programas escolares, visitas para la tercera edad... (OMT, 1993).
- Diseño de propuesta de uso específicamente para turistas: guías, presentación narrada, traducciones...

- Diseño de propuestas para visitantes con necesidades especiales, teniendo en cuenta los cuatro tipos principales de discapacidad: intelectual; física o motora; auditiva o visual (Marcos y González, 2003).
- Plan de señalización coherente con lo anterior (OMT, 2001).
- Estrategia de incorporación en el entorno, considerando el espacio como destino turístico y, si es posible, incorporando el bien en rutas culturales más amplias (Richards, 1996 y 2007).
- Servicios propios para visitantes: zona de descanso, tienda de recuerdos, servicio médico, servicios, etc.
- Consideraciones de seguridad (OMT, 1996)

Por último, es necesario reflexionar sobre algunos servicios que, no perteneciendo al bien, ni siendo por tanto responsabilidad de sus gestores, han de ser examinados para tener una imagen global de la propuesta. Cuando hablamos de gestión turística estamos centrándonos en la posibilidad de que ciudadanos que no residen en el lugar en donde se sitúa el bien se desplacen hasta éste temporalmente. Conocer la oferta de alojamiento, de restauración y de actividades complementarias nos ayudará a valorar el entorno específico que puede condicionar nuestra propuesta. Igualmente, las infraestructuras, especialmente las relacionadas con el transporte, se convierten en variables clave a la hora de insertar nuestra oferta en una ruta más amplia, convertirse en un espacio de referencia o trabajar con públicos objetivos más reducidos.

#### 4. SOSTENIBILIDAD DEL TURISMO CULTURAL: UN APUNTE

La idea de sostenibilidad forma parte hoy de cualquier reflexión sobre el impulso del turismo. Independientemente de la tipología de turismo que observemos o del grado de desarrollo de los destinos «*las directrices para el desarrollo sostenible del turismo y las prácticas de gestión sostenible son aplicables a todas las formas de turismo en todos los tipos de destinos, incluidos el turismo de masas y los diversos segmentos turísticos*» (OMT, 2004).

Esto exige incorporar a la lógica de planificación de un espacio, destino o sector los principios básicos del desarrollo sostenible: optimizar el uso de los recursos ambientales, respetando los procesos ecológicos y ayudando a conservar los recursos naturales; contribuir al mantenimiento y mejora de los activos culturales singulares de las sociedades receptoras y asegurar que las actividades económicas sean viables a largo plazo y generen beneficios distribuidos, en especial a través del empleo (OMT, 2004).

Es este un reto complicado que también precisa que se comprenda la necesidad de establecer una nueva forma de trabajo. Los actores deben entender que hay que potenciar formas de trabajo basadas en la colaboración y el consenso ya que la clave es comprender que la planificación exige hoy el ejercicio consciente de la responsabilidad compartida.

Por ello en aquellos espacios o destinos en los que los actores han entendido los valores que se imponen en este nuevo escenario surgen nuevas fórmulas de gestión basadas en la creación de instrumentos de cooperación interadministrativa. Estas redes deben comple-

tarse con la incorporación de actores privados y con la participación de diferentes agentes sociales para conseguir una toma de decisiones realmente eficiente.

## 5. CONSIDERACIONES FINALES

El rápido crecimiento del turismo y la vertiginosa diversificación de los productos turísticos se suman al aumento del valor de la cultura en el imaginario social. Estos factores tienen una consecuencia inmediata en los bienes de patrimonio cultural que han pasado a ser considerados recursos turísticos tanto por el sector turístico, como por los propios ciudadanos.

Es sin duda una oportunidad para mejorar la consideración social de estos, renovar un uso social que, en la mayoría de los casos, se había perdido y además captar fondos para mejorar su conservación y gestión.

Pero no es sencillo compatibilizar los valores y fines de dos sectores tan diferentes como el sector turístico y el sector del patrimonio cultural. Proponemos que la gestión turística del patrimonio cultural enfrente, en primer lugar, la reflexión sobre cómo consensuar los valores que afectan a todos los actores implicados.

El sector privado, en coherencia además con las ideas de responsabilidad social corporativa, debe ahondar en la idea de la ética de la responsabilidad: la responsabilidad no sólo entendida como los propósitos y consecuencias de actos realizados, sino como la obligación de realizar actos cuyo fin es el bienestar de los demás (Jordan, 1991). Desde esta posición es posible discutir una de las reclamaciones más repetidas desde el mundo del patrimonio cultural: que el aprovechamiento de los bienes de patrimonio por parte de la industria turística lleve aparejado algún tipo de compensación económica que pueda reinvertirse en el bien (Carta de Icomos de Turismo Cultural, ICOMOS, 1999).

Por su parte, los gestores de patrimonio deben comprender que la lógica del turista y de la industria turística son diferentes y aceptar que el entretenimiento y el ocio son valores que pueden enriquecer su tarea y mejorar la consideración social de la cultura y el patrimonio.

Para que la gestión turística de patrimonio cultural sea un espacio de trabajo consistente es necesario, además, la extensión de instrumentos y técnicas que eviten la improvisación y el trabajo voluntarioso e introduzcan prácticas que mejoren los procesos y contribuyan a fortalecer la confianza en los beneficios que puede suponer esta relación.

## BIBLIOGRAFÍA

- ALONSO, L. (1999): *Introducción a la nueva museología*. Madrid, Alianza Editorial.
- ALVIRA, F. (1997): *Metodología de la evaluación de programas: un enfoque práctico*. Buenos Aires, Lumen.
- BALLART, J. y J. JUAN-TRESSERAS (2001): *Gestión del Patrimonio Cultural*. Barcelona, Ariel.
- BALLART, X. (1992): *Cómo evaluar programas y servicios públicos: Aproximación sistémica y estudio de caso*. Madrid, Ministerio de Administraciones Públicas.

- BAÑÓN, R.(Ed.) (2003): *La evaluación de la acción y de las políticas públicas*. Madrid, Díaz de Santos.
- BONIFACE, P. (1995): *Managing quality cultural tourism*.
- BONINK C. y G. RICHARDS (1992): *Cultural Tourism in Europe*. London, University of North London.
- BOURDIEU, P. (1999): *La distinción. Criterio y bases sociales del gusto*. Barcelona, Ed. Taurus
- BUSTELO, M. (2001): *La evaluación de las políticas públicas de igualdad de género de los Gobiernos central y autonómicos en España: 1995-1999* (Tesis Doctoral). Facultad de Ciencias Políticas y Sociología. Madrid, Universidad Complutense.
- CALLE, M. DE LA (2001): *La ciudad histórica como destino turístico*. Barcelona, Ariel.
- CONACULTA (2002): Patrimonio cultural y turismo. México. CONACULTA.
- FISHER, F. (1995): *Evaluating Public Policy*. Chicago, Nelson-Hall Publishers.
- FRIEDMAN, J. (1991): *Planificación en el ámbito público*. Madrid, INAP.
- GARCÍA HERNÁNDEZ, M. (2003): *Turismo y conjuntos monumentales. Capacidad de acogida turística y gestión de flujos de visitantes*. Valencia, Tirant Lo Blanch.
- HARRISON, R., Ed. (1994): *Manuel of Heritage Management*. Oxford, Butterworth & Heinemann.
- HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ, F. (2002): *El Patrimonio Cultural: la memoria recuperada*. Madrid, Ed. Trea.
- ICOMOS (1999): *Carta Internacional sobre Turismo Cultural. La Gestión del Turismo en los sitios con Patrimonio Significativo*. México, ICOMOS.
- MARCOS, D. y D. GONZÁLEZ (2003): *Turismo accesible. Hacia un turismo para todos*. Madrid, CERMI.
- MARCHENA, M. J. (Ed.) (1998): *Turismo urbano y patrimonio cultural. Una perspectiva europea*. Sevilla, Turismo de Sevilla.
- MAYNTZ, R. (1998): *New challenges to governance theory. The Robert Shuman Center. Jean Monnet Chair Papers*, nº 50.
- McKERCHER, B. y H. DU CROS(2002):. *Cultural Tourism. The partnership between Tourism and Cultural Heritage Management*. Binghamton, N.Y., The Haworth Hospitality Press.
- OMT (1991): Para un turismo accesible a los minusválidos en los años 90. Madrid.
- OMT / ICOMOS (1993): *Tourism at World Heritage Cultural Sites*. Madrid.
- OMT (1996): *Seguridad en turismo: Medidas prácticas para los destinos*. Madrid.
- OMT (2001): *Señales y símbolos turísticos*. Madrid.
- OMT (2004): *Gestión de la saturación turística en sitios de interés natural y cultural. Guía práctica*. Madrid.
- PRATS, L. (1998): «El concepto de patrimonio cultural». *Política y Sociedad*, nº 27, pp. 63-76.
- PRENTICE, R. (1993): *Tourism and Heritage Attractions*. London, Routledge
- RICHARDS, G. (1996): *Cultural Tourism in Europe*. Oxon, CAB International.
- RICHARDS, G. (Ed.) (2007): *Cultural Tourism. Global and local perspectives*. London, The Haworth Hospitality Press.

- SCHOUTEN, F. (1995): «Improving visitor care in heritage attractions». *Tourism Management*, nº 16, pp. 259-264.
- TROITIÑO, M. A. (1996): *Turismo y desarrollo sostenible en ciudades históricas*. Madrid, Instituto de Turismo de España
- UNESCO (2003): *Convención para la salvaguarda del patrimonio cultural inmaterial*. París.
- UNESCO (2005): *Convención sobre la protección y promoción de diversidad de las expresiones culturales*. París.
- VANACLOCHA, F. J., E. GARCÍA, et al. (2005): «Algunas referencias sobre metodología de la evaluación de las políticas y los servicios públicos». En *La agencia estatal de evaluación de la calidad de los servicios y de las políticas públicas*. Madrid, INAP.
- VELASCO, M. (2004): «El Patrimonio Cultural y el turismo en la agenda de Gobierno». *Areté Documenta*, nº 18, pp. 87-96.
- VELASCO, M. (2004): *La política turística. Gobierno y Administración Turística en España (1952-2003)*. Valencia, Tirant Lo Blanch.

