

---

# Sociedad y patrimonio: políticas públicas

Margarita Sánchez Romero<sup>1</sup>, Sandra I. Rodríguez de Guzmán Sánchez<sup>2</sup>,  
Joaquín Hernández de la Obra<sup>3</sup>



Recibido: 10-03-2012  
Aceptado: 15-04-2012

---

## Resumen

Los nuevos retos que plantea la sociedad del siglo XXI reclaman del patrimonio cultural que ejerza los papeles que le confiere ser tanto un recurso para la cultura como un capital económico. La primera de las funciones está relacionada con la construcción de identidades sociales, con valores simbólicos, con el servicio a la educación y a la ciencia, con el estímulo de la conciencia ciudadana o con los valores sensitivos y de disfrute. Como capital económico, el patrimonio está relacionado con la inserción en el sistema productivo, incluyendo la generación de rentas e incluso de empleo y, particularmente, con la inserción en el tejido local a través de la participación en el desarrollo regional. Ambas posiciones indican que al patrimonio cultural le corresponde un papel en la transformación de la sociedad. Lograr que estas demandas sociales sean canalizadas correctamente y promover la relación entre patrimonio y sociedad es un objetivo de tutela y, por consiguiente, es un trabajo que debe ocupar un espacio significativo en las tareas de gestión de la administración cultural. El III Plan General de Bienes Culturales reflexiona sobre estos retos creando una estrategia de trabajo con líneas prioritarias de actuación para lograr los objetivos propuestos.

**Palabras clave:** patrimonio cultural; políticas públicas; Plan General de Bienes Culturales; acción social; Andalucía.

---

## Resum. Societat i patrimoni: polítiques públiques

Els nous reptes que es planteja la societat del segle XXI reclamen del patrimoni cultural que exerceixi els papers que li confereix ser tant un recurs per a la cultura com un capital econòmic. La primera de les funcions està relacionada amb la construcció de les identitats socials, amb valors simbòlics, amb el servei a l'educació i a la ciència, amb l'estímul de la consciència ciutadana o amb els valors sensitius i de gaudi. Com a capital econòmic, el patrimoni està relacionat amb la inserció en el sistema productiu, incloent-hi la generació de rendes o fins i tot de llocs de treball i, particularment, amb la inserció en el teixit local mitjançant la participació en el desenvolupament regional. Totes dues posicions indiquen que al patrimoni cultural li correspon un paper en

- 
1. Dirección General de Bienes Culturales. Junta de Andalucía. c/ Levies nº 27. 41004 Sevilla. margarita.sanchez.romero@juntadeandalucia.es
  2. Dirección General de Bienes Culturales. Junta de Andalucía. c/ Levies nº 27. 41004 Sevilla. sandrai.rodriguezguzman @juntadeandalucia.es
  3. Dirección General de Bienes Culturales. Junta de Andalucía. c/ Levies nº 27. 41004 Sevilla. jherno@terra.es

la transformació de la societat. Assolir que aquestes demandes socials siguin canalitzades correctament i promoure la relació entre patrimoni i societat és un objectiu de tutela i, per tant, és un treball que ha d'ocupar un espai significatiu en les tasques de gestió de l'administració cultural. El III Pla General de Béns Culturals reflexiona sobre aquests reptes creant una estratègia de treball amb línies prioritàries d'actuació per assolir els objectius proposats.

**Paraules clau:** patrimoni cultural; polítiques públiques; Pla General de Béns Culturals; acció social; Andalusia.

---

**Abstract.** Society and heritage: public policies

---

The XXI century's society contemplates new challenges which demand that cultural heritage plays the role inherent to its nature as cultural resource and economical engine. The first function is related to the creation of social identities, symbolic values, to the service to education and science, to the encouragement of public awareness or to sensitive values and enjoyment; On the other hand, as an economic capital, heritage is related to the insertion in the production system, including income generation and even employment and, particularly, related to the inclusion on local fabric through its participation in regional development. Both conditions indicate that cultural heritage has a predominant role in the transformation of society. To assure that these social demands are channelled properly and to promote the relationship between heritage and society is a tutelary goal and, therefore, is an issue that shall occupy a significant space in cultural administration's management tasks. The Third General Plan of Cultural Assets reflects on these challenges by creating a work strategy with priority lines of action aimed at achieving the proposed objectives.

**Keywords:** cultural heritage, public policies; General Plan of Cultural Assets; social action; Andalusia.

---

SÁNCHEZ ROMERO, Margarita; RODRÍGUEZ DE GUZMÁN SÁNCHEZ, Sandra I.; HERNÁNDEZ DE LA OBRA, Joaquín. «Sociedad y patrimonio: políticas pública». *Treballs d'Arqueologia*, 2012, núm. 18, p. 9-29.

## 1. Introducció

Las relaciones que se establecen entre la Administración y la ciudadanía, en lo que respecta al patrimonio, han estado marcadas no solo por la constante evolución del concepto de patrimonio en diferentes momentos históricos, sino también por las demandas de una sociedad democrática que, además de estar implicada en asuntos

básicos como la protección, la conservación, la investigación y la difusión de la investigación de los bienes culturales, cada vez más se plantea otras cuestiones relacionadas con la identidad cultural, con el concepto de paisaje, territorio, actividades y patrimonio inmaterial, y con el uso y aprovechamiento de los recursos patrimoniales.

En la comunidad autónoma de Andalucía contamos con una herramienta fun-

damental a la hora de abordar estas cuestiones, la Ley 14/2007, de 26 de noviembre, de Patrimonio Histórico de Andalucía, que, en su exposición de motivos, define el Patrimonio Histórico como «la expresión relevante de la identidad del pueblo andaluz, testimonio de la trayectoria histórica de Andalucía y manifestación de la riqueza y diversidad cultural que nos caracteriza en el presente». En el aprecio a este patrimonio pone especial énfasis la ley, que llega a asegurar que este sentimiento debe ser «pilar básico» para fortalecer la identidad colectiva e impulsar un espíritu de ciudadanía respetuoso con el entorno cultural.

Desde la administración cultural andaluza siempre se ha entendido que las políticas públicas, y por ello también las culturales, dependen de la capacidad para identificar y abordar los retos de cada tiempo, las necesidades más evidentes, las ausencias a cubrir y de las tendencias a impulsar o a contrarrestar. Para determinar las políticas culturales más idóneas, se ha venido realizando el análisis de los contextos generales y de los cambiantes marcos concretos en los que dichas políticas han de ser aplicables. En las últimas décadas, el mundo se ha transformado a una mayor velocidad. Los cambios en el orden económico, la rápida implantación de las nuevas tecnologías y la creciente globalización provocan una radical reorientación en todos los órdenes, también en el de la cultura.

De acuerdo con su trayectoria y con este planteamiento de responder a los desafíos de la nueva realidad, el Sistema de Planificación de Políticas Culturales de la Junta de Andalucía, aprobado por el Consejo de Gobierno el 27 de septiembre de 2011, plantea la actualización constante de los procedimientos de planificación, así como los de gestión de conocimiento, y

de los propios planes para toda la estructura de la Consejería de Cultura. Así, desde la racionalización de los instrumentos y la coherencia de las estrategias, el sistema se convierte en un instrumento fundamental de conexión con la realidad, coordinación institucional e implementación de objetivos, de acuerdo con los principios de la nueva realidad y que abarca todas sus competencias sobre bienes culturales, instituciones, industrias culturales, infraestructuras, recursos humanos, etc., conformándose como un conjunto de planes complementarios y relacionados entre sí.

En esta estructura se encaja el III Plan General de Bienes Culturales, como una nueva fase dentro de un proceso progresivo y en marcha de definiciones conceptuales, de establecimiento de directrices y criterios de acción y de adecuación de los instrumentos administrativos necesarios para racionalizar y perfeccionar la tutela y la administración en general del patrimonio cultural. Un proceso que se inició con el Plan de 1989, al que siguió un nuevo periodo con el Plan General de Bienes Culturales. Andalucía 2000 y, posteriormente, un instrumento global denominado Plan Estratégico para la Cultura en Andalucía (PECA) 2007-2011.

Este nuevo plan parte de tres objetivos muy claros. Un objetivo operativo, ya que pretende ofrecer directrices, procedimientos y acciones para llevar a cabo una gestión estratégica completa del patrimonio cultural en la comunidad andaluza que potencie la protección y puesta en valor de los bienes, mediante el desarrollo de actuaciones y proyectos de calidad. Un objetivo de relación, contribuyendo a un proceso de intermediación con la sociedad, facilitando la relación entre sí de los agentes involucrados en la gestión, propiciando un objetivo de acción común, defi-

niendo campos de actuación para la participación y conciliando intereses alrededor del patrimonio cultural. Y un objetivo de comunicación, ya que busca servir como instrumento de comunicación que muestre qué es la institución, cuáles son sus propósitos, su finalidad social, su forma de trabajar o qué servicios ofrece; en suma, servirá de «carta de presentación» de la Dirección General de Bienes Culturales de la Junta de Andalucía y de su estrategia de futuro.

## 2. El diagnóstico previo

El primer Plan General de 1989-1995 de la Junta de Andalucía fue el primer documento de planificación general autonómico de España en el ámbito de la tutela de los bienes culturales. Este plan abordó aspectos conceptuales de la tutela de los bienes culturales, los derechos y principios de la acción en la materia; definió los instrumentos administrativos fundamentales necesarios para llevarlos a cabo, estableciendo la organización básica de esta Administración especializada en patrimonio histórico y programando actuaciones.

Este primer plan permitió avanzar en la programación de la tutela sobre el patrimonio histórico y en los métodos de conocimiento e intervención sobre los bienes culturales de Andalucía, permitiendo superar algunas de las viejas carencias estructurales del sector.

El segundo Plan General de Bienes Culturales, continuación natural del anterior y elaborado en el año 2000, fue un documento innovador por tener como idea central la compatibilidad de los valores del patrimonio histórico con su capacidad de generar desarrollo; porque apostaba por una progresiva confluencia entre

políticas sobre el patrimonio cultural y el patrimonio natural; porque consideraba el patrimonio histórico de Andalucía en su contexto territorial, y porque tenía como idea básica la apertura de líneas de cooperación, incluyendo como estrategia el denominado «Pacto Social por la Cultura en Andalucía». Este pacto hacía una llamada al establecimiento de acuerdos, convenios y líneas de colaboración con otras políticas, ya fueran de la propia Junta de Andalucía, de otras Administraciones Públicas o de organismos y entidades privadas.

La revisión de este segundo plan en el marco del sistema de Planificación de las Políticas Culturales supone no solo revitalizar la institución, sino también dar respuesta a los cambios del entorno económico-social, al avance de los criterios de tutela, a la evolución del concepto de patrimonio cultural y a la consolidación de determinados agentes de intervención en el territorio que concretan las demandas sociales de servicios relacionados con el uso del patrimonio como inductor de desarrollo regional. En este contexto, es razonable que sean revisados los aspectos conceptuales, las directrices y los principios fundamentales y la definición de instrumentos administrativos planteados en el plan anterior, considerando que muchos de sus objetivos y propuestas siguen teniendo absoluta vigencia a pesar del tiempo transcurrido desde su aprobación.

Si, como hemos mencionado anteriormente, promover la relación entre el patrimonio y la sociedad es, sin duda alguna, un objetivo de tutela y, por lo tanto, es un trabajo prioritario en las tareas de gestión de la Dirección General de Bienes Culturales, lo lógico era comenzar efectuando un análisis de la actividad que se deriva de los planes precedentes al que ahora

se redacta, reflexionando sobre la gestión llevada a cabo durante, más o menos, el último decenio, aproximadamente desde el año 2001 hasta 2010.

Los dos planes generales precedentes ofrecían un panorama completo de propuestas de comunicación actuando, principalmente, en dos grandes sistemas: los y las profesionales del patrimonio y la red educativa. En ambos casos, se pretendía una organización sistemática de los trabajos utilizando medios y sistemas actuales de comunicación, procurando la adaptación a territorios y colectivos, y definiendo grupos meta y objetos de comunicación. La línea de comunicación general proponía la difusión de los bienes catalogados menos conocidos, la colaboración con otras entidades para este fin, y un mensaje tendente a remarcar la importancia que tiene el patrimonio histórico como recurso social y económico. Por su parte, la comunicación institucional se centraba en la transmisión de las intervenciones de conservación y restauración, así como de los resultados de la investigación, proponiendo criterios de actuación y destinando a las actividades un porcentaje de cada proyecto de intervención. El apoyo al sistema educativo escolar se sustancia en el refuerzo de los gabinetes pedagógicos mediante medidas de diversa índole. Por último, se fomenta el asociacionismo en el patrimonio histórico, los programas de voluntariado y la creación de órganos de participación de agentes sociales. El PECA, por su parte, aportaba dos propuestas complementarias que atañen a la investigación de la relación entre patrimonio y comunicación (estudios de relación con la sociedad, percepción y sensibilización) y a la promoción del uso de Internet.

Respecto a la capacitación externa, incluida en el programa de formación,

tanto el PG 2000 como el PECA recogían un ambicioso programa que abarcaba desde la organización de cursos sobre materias genéricas (arquitectura, patrimonio documental, gestión, museos, etc.) o cursos especializados (de restauración, comunicación, guías, etc.) hasta formación individualizada con aporte de becas y ayudas y celebración y participación en foros de intercambio técnico.

Sin embargo, y a pesar de este planteamiento, en el enfoque de las actividades desarrolladas en el periodo considerado ha predominado más un sentido instrumental o de oportunidad, basado en actividades puntuales, que una orientación estratégica derivada de un enfoque por objetivos. De manera general, las actividades desarrolladas se sustentan en publicaciones periódicas, encabezadas aunque no únicamente representadas, por los anuarios de investigaciones (arqueología y etnología); acciones de comunicación como parte del proyecto Andalucía Barroca, consistentes en publicaciones y exposiciones de alto presupuesto y carácter excepcional; colaboración poco estructurada con los medios de comunicación (prensa, televisión, etc.); desarrollo del Plan de Centros de Interpretación, con efectos desiguales, y celebración de jornadas, como las Europeas del Patrimonio, con resultados variables.

Por lo tanto, mientras que en el discurso teórico existe una consideración unánime de la difusión como disciplina integrada en el proceso de intervención sobre un bien cultural y como factor decisivo en los procesos derivados de desarrollo social, es bastante frecuente que la comunicación sea una disciplina identificada de forma confusa y, en la práctica, se lleve a cabo con fundamentos metodológicos poco sistemáticos que han desembocado en una

proporción desigual entre el esfuerzo realizado y los objetivos conseguidos.

Consecuentemente, resulta clave una estrategia coherente de comunicación que dé solución a ciertos problemas detectados como, por ejemplo, la coordinación de actividades con otras entidades, la participación de agentes sociales, el desequilibrio de acciones según sectores de público y temáticas, o la desventaja de lo local en un contexto comunicativo globalizado, objetivos todos ellos necesarios para favorecer la utilidad de los bienes culturales como factor de desarrollo social y económico. El diseño de una estrategia de comunicación lleva aparejada además, e ineludiblemente, una redefinición de cometidos y competencias de las unidades administrativas que aportan los recursos y medios específicos; de esta forma, se respondería al nivel de importancia que tiene la comunicación y se mejorarían aspectos como la vinculación de la difusión con las distintas acciones de tutela.

### 3. Aspectos globales del III Plan General de Bienes Culturales

Como consecuencia de lo mencionado, se programó la elaboración del III Plan General de Bienes Culturales partiendo de unas premisas claras en su definición. El plan tendría simultáneamente un sentido operativo y estratégico. Como plan estratégico, se desarrollaría mediante directrices y actuaría a largo plazo, con un horizonte de proyección atemporal. El fin es perfilar un desarrollo global de la tutela con independencia de cuándo se consiga. Como plan operativo, tendría un desarrollo mediante medidas concretas que se irían actualizando y añadiendo bloques operativos de corto plazo en función de

las sucesivas evaluaciones y de la estrategia definida. Como consecuencia del sentido estratégico, se busca un plan adaptable y «de proceso», haciéndolo permeable, durante su vigencia, a las circunstancias que se puedan presentar y pudiendo reorientar sus estrategias.

Para ello eran necesarias dos condiciones. Por un lado, que se elaborara desde dentro de la institución por el propio personal dedicado a la gestión al que sirve como guía del trabajo y de instrumento para tomar decisiones y, por el otro, que se propusieran sistemas ágiles y periódicos de evaluación de procesos asumidos como parte del trabajo ordinario.

Pero, además, teníamos que tener en cuenta que la misión institucional de la Dirección General de Bienes Culturales, expresada en su significado más esencial, es la tutela de los bienes culturales, y que esta misión se logra con actuaciones sobre los bienes que, aunque requieran fases de trabajo en algunos casos sucesivas, necesiten recurrir a disciplinas diferentes o formen parte de distintas herramientas de gestión, deben mantener una correlación e interdependencia: la actuación integrada de la tutela debe ser una exigencia metodológica en la acción sobre los bienes.

Este planteamiento nos llevó a relacionar para nuestro planteamiento del plan lo que se podrían denominar «procesos clave» de la tutela. Estos procesos son tres categorías de gestión suficientemente diferenciadas desde el punto de vista operativo y que han de constituir auténticos objetivos de gestión: la protección, la conservación y el uso social de los bienes culturales. Las tareas relativas a la protección y a la conservación tienen un largo arraigo en la gestión de la tutela; por el contrario, la ordenación del uso social de los bienes, una necesidad más reciente con la

complejidad y demanda actual, tiene un desarrollo conceptual, una experiencia de gestión y una regulación jurídica menos desarrollada y, como consecuencia, ocupa un espacio más reducido en el organigrama administrativo, a pesar de que, como hemos dicho, constituye un problema desafiante y creciente en la tutela. El avance de las investigaciones sobre el uso social del patrimonio cultural, su reconceptualización y el desarrollo de políticas culturales son, en este sentido, del todo necesarios.

Por lo tanto, la gestión para la tutela implicaba desarrollar otros procesos de enorme importancia a los que se podría denominar «procesos transversales». Estos son: gestión del conocimiento, comunicación y gobernanza. Su denominación no debe connotar una menor importancia. El término se debe a que, según las competencias de la Administración cultural, en ellos predomina su función como medios de carácter transversal imprescindibles para el avance de cada uno de los procesos clave, antes de que como objetivos terminales en sí mismos. Esta importancia capital para los procesos clave y el hecho de que en la gestión actual no estén contemplados con todo su potencial son motivos para que los procesos transversales tuvieran un tratamiento cuidadoso en el presente plan.

El término «gestión del conocimiento» se emplea aquí como actualización y ampliación del muy utilizado «investigación». Este último término suele aplicarse con un sentido académico, con frecuencia circunscrito al método científico; sin embargo, existen otras formas de obtener conocimiento, como los análisis, las indagaciones, las recopilaciones documentales, etc., no menos rigurosos, que son sumamente útiles y habituales en la gestión para la tutela. Por otro lado, la

misión institucional respecto al conocimiento no se limita a generarlo y utilizarlo, también es necesario organizarlo, documentarlo, transferirlo, etc. Para dar cabida a todas estas funciones, se propone la utilización del concepto más abarcador de «gestión del conocimiento».

Igualmente se planteaba una adaptación para la denominación «difusión», actualmente utilizada para definir una función institucional e incluso un departamento administrativo. Aun siendo la difusión una tarea de vital importancia y un área habitual de acción en la gestión del patrimonio cultural, es en sí insuficiente para cubrir el catálogo de actuaciones relacionadas con la comunicación de múltiples facetas relacionadas con los bienes y su gestión, y con la promoción social y ordenación del uso y servicio de los bienes culturales. No se debe olvidar que el acercamiento al territorio demanda la incursión en muchos campos de acción social en los que la difusión es uno entre muchos elementos a considerar. De esta manera, se propone hablar de «gobernanza» y también de «comunicación» como término abarcador que incluye la difusión.

Por su parte, la gobernanza es un campo de nueva incorporación en la acción de la tutela. Su finalidad es institucionalizar un marco de participación y está relacionada con las decisiones concertadas sobre la tutela de los bienes culturales y, particularmente, con la acción local y la aproximación de la gestión a las menores escalas territoriales de acción.

#### *4.1 Principios y propósitos del plan*

Partiendo de esas premisas, que tienen que ver con la capacidad operativa de plan, con su adaptabilidad a las nuevas circunstancias, con la redefinición de sus conceptos

clave y con el objetivo último de la tutela de los bienes culturales, la estrategia global del nuevo plan se fundamenta en tres principios bajo los cuales se determinan un conjunto de propósitos:

PRINCIPIO DE CAPACIDAD INSTITUCIONAL, por el que buscamos aumentar el potencial de acción de los órganos directivos encargados de la tutela, es decir, la Dirección General de Bienes Culturales y las delegaciones provinciales para hacer efectiva la ejecución del III Plan General de Bienes Culturales. Los propósitos que perseguimos con esta acción son:

*Propósito 1.* Propiciar los ajustes y la reorganización de la misión, las funciones y la estructura administrativa de los órganos directivos centrales y periféricos competentes en la tutela, considerando la coordinación y comunicación entre ambos, la racionalización de la distribución del trabajo, y la apertura de un espacio institucional para el desarrollo de áreas de intervención poco desarrolladas hasta el momento, en concreto las relacionadas con la acción social: difusión, educación y gobernanza.

*Propósito 2.* Desarrollar una planificación intermedia entre el III Plan General de Bienes Culturales y la programación anual, como herramienta para generar un estilo administrativo de gestión planificada por el que las actuaciones fundamentales estén guiadas por una visión operativa a largo y medio plazo.

*Propósito 3.* Conseguir una política de apertura mediante la acción conjunta entre distintos organismos de la Consejería de Cultura en ámbitos y programas comunes de trabajo y la cooperación con entidades externas como fórmula de fortalecimiento buscando el apoyo mutuo.

*Propósito 4.* Mejorar la capacitación técnica de la plantilla mediante la progra-

mación de actividades formativas alternativas que aseguren agilidad para llegar a tiempo a las necesidades, especificidad en la especialidad de la disciplina y compatibilidad con el trabajo.

*Propósito 5.* Elaborar una promoción institucional que permita asociar las acciones realizadas sobre el patrimonio cultural con la calidad de la institución que las ejecuta o coordina y, consecuentemente, con el buen hacer y la especialización de sus profesionales.

*Propósito 6.* Optimizar la comunicación interna por la que todos los técnicos han de mantener, con independencia de su situación y nivel, un conocimiento global, generalizado y actualizado del estado de los procesos de gestión y mediante la cual se generen espacios de debate.

PRINCIPIO DE EXCELENCIA EN LA INTERVENCIÓN, con el que se pretende lograr el perfeccionamiento de los procesos de intervención en el patrimonio cultural y la consolidación de sus métodos, y cuyos propósitos son:

*Propósito 7.* Conseguir la racionalización de las estrategias de gestión llevadas a cabo, considerando un marco de prioridades para la selección de bienes sobre los que se va a actuar, y una gestión planificada de los procesos de intervención.

*Propósito 8.* Lograr una gestión más proactiva que reactiva, dando preferencia al desarrollo y la aplicación de una base técnica sólida y de criterios unificados de actuación, respecto a una política basada en medidas de control e inspección.

*Propósito 9.* Desarrollar una normalización de criterios de actuación, completando y actualizando contenidos documentales, sistemáticos, principios de intervención y procedimientos técnico-administrativos.



*Propósito 10.* Integrar las distintas disciplinas y áreas de actuación, utilizando los Planes de Actuación Integrada (PAI) creados específicamente para facilitar una gestión conjunta y de apoyo mutuo entre todas las materias, es decir, la horizontalidad y la interdisciplinariedad en el tratamiento de los bienes.

*Propósito 11.* Promover la organización y aplicación de los procesos transversales de apoyo a las áreas fundamentales de la tutela, es decir, la gestión del conocimiento, la comunicación y la gobernanza, entendiendo que su gestión debe ser compartida aunque su coordinación requiera ser centralizada en una unidad administrativa particular.

*Propósito 12.* Incorporar el concepto de «gestión del conocimiento», como más amplio y abarcador que el de investigación, documentación, etc., y su aplicación centrada nítidamente en las necesidades de la tutela.

*Propósito 13.* Intensificar las políticas de actuaciones preventivas en el patrimonio cultural con especial hincapié en el conocimiento y diagnóstico del mismo para dar solución a los problemas que le aquejan, así como a su deterioro, mediante criterios no necesariamente de intervención y con el impulso firme a las acciones de conservación preventiva.

PRINCIPIO DE RELACIÓN CON LA SOCIEDAD, a través del que buscamos la incorporación de los grupos sociales y de sus territorios en los procesos de gestión y una presencia más relevante del patrimonio cultural en la opinión pública.

*Propósito 14.* Ampliar un concepto de tutela centrado en los bienes culturales y en las acciones relacionadas con los mismos hacia un concepto de gestión de políticas culturales del que formará parte, ade-

más, la interacción de los bienes con otras políticas, la presencia de los mismos en el territorio asumiendo un marco de acción más diverso y problemático, la calidad de vida y, por lo tanto, el desarrollo sostenible y, finalmente, la cooperación y complementariedad.

*Propósito 15.* Organizar encuentros con entidades sectoriales y locales que representen a una multiplicidad de agentes del territorio, como instrumento de gobernanza y marco referencial de la acción social sobre el patrimonio cultural.

*Propósito 16.* Impulsar la colaboración entre administraciones propulsoras de políticas para aumentar la consideración que debería tener el patrimonio cultural en las distintas políticas sectoriales andaluzas.

*Propósito 17.* Mejorar la organización de la educación patrimonial, replanteando el funcionamiento interno de los Gabinetes Pedagógicos de Bellas Artes y reforzando la colaboración entre las Administraciones educativa y cultural.

*Propósito 18.* Organizar una estrategia de comunicación que supere las acciones dispersas y trabaje por objetivos hacia audiencias previamente seleccionadas, con metodologías y técnicas profesionalizadas y al servicio de las distintas áreas de incidencia en la tutela, actuando como un proceso transversal.

El desarrollo de estos tres principios y dieciocho propósitos se organiza en seis estrategias (fortalecimiento institucional, acción integrada, desarrollo de criterios de actuación, gestión del conocimiento, acción social e interacción de políticas sectoriales) que, a su vez, son desarrolladas mediante líneas de impulso prioritario. Vamos, a continuación, a analizar la estrategia referida a la acción social y a sus líneas de impulso prioritario.

## 5. La estrategia de la acción social

La concepción actual del patrimonio cultural está ligada al servicio y a los significados que este puede aportar a la sociedad. Esta idea es parte integrante y común del cuerpo teórico y de los contenidos de las cartas internacionales y se viene concretando, aunque en lenta progresión, en medidas prácticas de gestión de complejidad creciente (como la aproximación a fórmulas de gestión compartida). Nuestro plan recoge esta idea como asunto generador de sus planteamientos, ya desde el marco general de presentación, y forma parte de los núcleos definitorios de los retos esenciales que afronta.

La conexión que se debe establecer entre el patrimonio, la sociedad y el territorio es el principio en el que se basa esta estrategia. Con ello se persigue la conservación del primero y una contribución al desarrollo social materializada tanto en la creación de riqueza como en la aportación de significados por parte del patrimonio a la sociedad, contemplando todo ello dentro de una malla territorial de amplitud regional y de relaciones integradas. Para el logro de estos objetivos, se busca la combinación de distintas instituciones, grupos ciudadanos, tipos de bienes patrimoniales y escalas territoriales diferentes, para dar respuesta común a aspectos como las demandas crecientes de uso, las necesidades de conservación, la atención al paisaje o la deseable «apropiación» de los bienes por parte de los ciudadanos. Si esta forma de gobierno puede ser adecuada para cualquier figura de protección y tipología de patrimonio, la reciente incorporación de figuras de carácter esencialmente territorial, como las zonas patrimoniales, la hacen absolutamente impostergable, al asumirse la identificación entre territorio y sociedad.

Entre tantos elementos y niveles de acción es necesario expandir una política de apertura, participativa y que busque la efectividad, la coherencia y la complementariedad entre las acciones que se pongan en marcha. Pero la implementación de herramientas y procesos participativos y de concertación social, imprescindibles para materializar este objetivo, es todavía un enorme reto.

Este plan plantea la consecución de una alianza social por el patrimonio en el marco de un proceso de concertación. En otras palabras, se debe contribuir a la conformación progresiva de un marco institucional en el que los distintos actores, públicos y privados, incorporados de forma voluntaria, manejen sus asuntos comunes e interactúen en el proceso de toma de decisiones de gestión, al nivel que se considere adecuado. Se busca, por lo tanto, la acción colectiva, cooperativa y en red. De esta manera se espera conseguir una mayor coherencia entre las actuaciones, ensayar fórmulas de gestión compartida y la acción unificada y conciliada de acciones en el marco socioeconómico y territorial. Se asume, consecuentemente, que el presente plan es un instrumento de gobernanza del patrimonio, apostando, mediante esta condición, por un estilo moderno de gestión de los bienes culturales.

Naturalmente, un empeño de este tipo que viene a adecuar el estilo de la práctica administrativa que se lleva a cabo con relación a la acción social no debe dar pasos en falso, por lo que su incorporación debe ser progresiva, dando tiempo y fuerza a la creación de capacidades y reconociendo que el avance estará supeditado a un proceso conjunto y paulatino de maduración institucional que lo haga posible, trabajando en un programa de carácter horizontal, con acciones concretas y viables y

sometido a un proceso de evaluación continua. Es, por lo tanto, estratégico empezar mediante experiencias piloto cuyos resultados y procesos puedan ser evaluados. Las actuaciones que se proponen se reparten entre la propia acción local, por medio de la relación directa con colectivos involucrados en la gestión o en servicios, a través de acciones como asesorías, formación, unificación de metodologías, aporte de criterios de intervención o puesta en valor, foros de concertación y ensayo de distintas fórmulas de gestión compartida, entre otras posibles, y las relativas a la comunicación y educación como disciplinas transversales de apoyo a la gobernanza y también a los distintos procesos de la tutela.

En efecto, la comunicación se concibe en el plan como un eje transversal de orientaciones diversas. Su utilidad radica principalmente en lograr un nexo de unión entre patrimonio y ciudadanos y, por otra parte, en el apoyo a los procesos clave de protección, conservación y uso social. Se persigue revertir las carencias en el contacto con el público, incidir en la educación patrimonial, lograr la visibilidad de las acciones que la Administración lleva a cabo y organizar las acciones bajo pautas metodológicas sistemáticas, todos ellos aspectos que constituyen una auténtica asignatura pendiente en la gestión de los bienes culturales.

La línea de impulso prioritario correspondiente parte del desarrollo de una estrategia planificada y evaluada para las acciones de comunicación. De esta manera debe superarse la confusión y la debilidad metodológica con la que habitualmente se aborda esta disciplina fundamental y se evita que la selección y enfoque de las actividades sea arbitraria, respondiendo, por el contrario, a orien-

taciones predeterminadas con planteamientos profesionales a largo plazo, técnicos y previamente analizados.

La comunicación debe profesionalizarse. Para abordar las tareas de comunicación es necesario superar la idea de que cualquier profesional conocedor de la materia a transmitir está capacitado para comunicar o para organizar un programa de comunicación. La comunicación es una disciplina con técnicas y enfoques propios y, por ello, requiere perfiles profesionales especializados que hayan recibido formación específica, y a estos son a los que se debe confiar la práctica de la comunicación. La preocupación común y razonable sobre el rigor de los contenidos entregados al público, de los que el comunicador no es especialista, puede resolverse con la participación multidisciplinar de otros profesionales, establecida de manera sencilla e informal sin requerir grandes estructuras específicas.

Los objetivos de esta estrategia se fijarían, en primer lugar, en la organización de espacios de debate social sobre programas y acciones patrimoniales, fórmulas compartidas de gestión y relaciones de cooperación, además de análisis colectivos del estado del patrimonio cultural y la contribución de este al desarrollo. Para ello sería conveniente iniciar, bajo un sistema de gestión participada, un conjunto de proyectos piloto de ámbito local que tenga un efecto demostrativo para consolidar progresivamente un sistema de gobernanza para el patrimonio cultural.

Pero, además, sería necesario determinar y desarrollar las funciones de comunicación necesarias para el apoyo a la correcta gestión de la tutela de los bienes culturales, que, en el caso Dirección General de Bienes Culturales, deben fundamentarse en la comunicación de los pro-

cesos y resultados de la gestión e intervención sobre los bienes culturales y en la transmisión del conocimiento y de la valoración de los bienes sobre los que se actúa. Igualmente, el programa de comunicación debería basarse en una estrategia planificada establecida con criterios técnicos y rigurosos y llevada adelante mediante un equipo profesional en las tareas de comunicación; así, el trabajo se realizará por objetivos y se reducirá el margen a la arbitrariedad en la selección de acciones. Sería interesante desconcentrar la comunicación como estrategia de aproximación al territorio, descentralizando funciones hacia las delegaciones provinciales y estableciendo acuerdos de cooperación para llevar a cabo acciones conjuntas de comunicación con entidades locales. Por último, sería necesario impulsar las acciones de educación patrimonial promoviendo una reestructuración de los Gabinetes Pedagógicos de Bellas Artes enfocada a la recuperación de sus funcionalidades, reconociendo que sus objetivos educativos originales se mantienen vigentes y que sus fundamentos básicos de cooperación entre consejerías son oportunos.

### *5.1 Líneas de impulso prioritario de la estrategia de acción social*

Las líneas de impulso prioritario desarrollan cada una de las seis estrategias definidas por el plan. En el caso de la estrategia dedicada a la acción social, se han articulado cuatro líneas: gobernanza, difusión, educación patrimonial y promoción institucional (Tabla 1).

#### *5.1.1 Gobernanza*

Esta línea de trabajo se centra en la organización de una red de cooperación, participación ciudadana y concertación de

agentes sociales de los ámbitos locales o comarcales, articulada en el sistema administrativo y tendente a la protección y conservación de los bienes culturales, así como a su puesta en valor y utilización como recursos para el desarrollo social.

Con una intención proactiva y no reactiva, esta línea de acción local se fundamenta en la capacidad de la Administración cultural de establecer vínculos sólidos de trabajo y de colaboración con los agentes sociales del territorio, desarrollados bajo directrices planificadas y concertadas previamente. Entre estos agentes están incluidos igualmente los de carácter público o privado, como los Grupos de Desarrollo Rural, las corporaciones locales y provinciales (Ayuntamientos, Diputaciones o Federación de Municipios y Provincias), grupos, asociaciones y fundaciones privadas, y unidades administrativas provinciales y locales del gobierno autonómico.

Las relaciones, cuya extensión y profundidad deberán ser progresivas, tenderán con el tiempo a generar redes de acción e intercambio técnico en el territorio. En el periodo inicial de desarrollo del plan será conveniente identificar a los agentes con los que se va a trabajar, profundizar en los análisis de las relaciones establecidas con anterioridad, establecer protocolos de cooperación, ensayar distintas fórmulas de relación e iniciar la acción mediante una planificación y proyectos piloto seleccionados.

#### *Planificación de la acción local*

Como cualquier trabajo que necesita concertar criterios, a veces producto de intereses contrapuestos y en que intervienen una gran diversidad de protagonistas, esta red de acción requiere ejercerse de manera planificada, no solo para racionalizar las iniciativas, sino también para desem-

peñar esa cualidad de la planificación que permite la alerta temprana de posibles conflictos alrededor de la gestión. Esta planificación debe concretar la naturaleza de la cooperación que se vaya a establecer y precisar las acciones a poner en marcha, incluyendo una priorización de las intervenciones y los proyectos piloto. Aunque no es objetivo de esta línea de impulso adelantarse a propuestas que deben emanar del propio trabajo de los agentes sociales, se propone que las decisiones que confluyen en esta planificación queden enmarcadas en «áreas culturales» e incluyan la elaboración de mapas territoriales sobre las particularidades culturales de las áreas de intervención, la incorporación de las futuras cartas patrimoniales —un instrumento de valor fundamental para esta planificación— y la selección de actuaciones priorizadas de conservación, protección (en sus distintas estrategias: catálogo, planeamiento, etc.) y puesta en valor, cuyos criterios deben nutrirse de la planificación propuesta. La relación con el territorio lleva implícita una relación con la sociedad y este principio debe valorarse a la hora de establecer criterios de gestión para las zonas patrimoniales y los parques culturales, dos figuras de marcado carácter territorial, de protección y gestión, respectivamente, cuyo desarrollo debe ocupar una prioridad en los años venideros.

Se trata de una forma de gestión participativa adaptable cuyo mecanismo que la hace posible es la evaluación continua. Deberá someterse, pues, el proceso a una evaluación periódica por objetivos que permita la reorientación de las acciones emprendidas. Con sus resultados se logrará un progresivo aprendizaje institucional que facilitará ir tejiendo poco a poco un verdadero proceso de gobernanza.

### *Células territoriales de debate*

La gobernanza del patrimonio cultural es, por definición, un proceso social compartido cuya participación debe estar presente en todas sus etapas, desde la inicial de la planificación. Para ello, deberá organizarse un debate permanente de los agentes en el territorio interesados, públicos y privados y de variadas disciplinas. La organización de este debate podrá realizarse mediante células territoriales de escala local para lograr la mayor proximidad al lugar de acción. La implicación desde las delegaciones provinciales de cultura debe ser máxima. El proceso para la creación de las células territoriales de debate requerirá una fase previa de identificación de agentes participantes, análisis de situaciones anteriores y organización de los criterios y niveles de participación, así como estudio de la organización territorial para su funcionamiento.

### *Proyectos piloto*

La línea de acción local tiene un planteamiento evolutivo y progresivo que se basa, como se ha expuesto, en unas directrices generales que irán alcanzando forma definitiva a través de la experiencia lograda durante su propio desarrollo y ejecución. Considerando la falta de experiencia tanto por parte de las instituciones como de los grupos ciudadanos en procesos de participación y cooperación, será necesario iniciar el programa de gobernanza con proyectos piloto y convenios particulares que vayan configurando redes crecientes de forma paulatina hasta consolidar una forma institucionalizada de debate.

Estos proyectos desarrollarán acciones concretas en el territorio, muchas de las cuales se realizarán en colaboración entre varias entidades. Tendrán un ámbi-

to comarcal o local y serán discutidos por las células territoriales de debate. Podrían incorporarse proyectos de intervención en protección y conservación; estudios e investigaciones del patrimonio cultural y del medio social; acciones de difusión y comunicación, y de puesta en valor de los bienes culturales o el impulso de la creación y desarrollo de empresas de bienes y servicios culturales y creativos; además de la producción, distribución y comercialización de productos, impulsando nuevos oficios en torno al patrimonio cultural y mejorando la cualificación de los recursos humanos dedicados, directa o indirectamente, a la gestión del patrimonio cultural.

#### *Fórmulas de gestión para la acción local*

Como consecuencia del proceso de gobernanza del patrimonio cultural, se hace necesario profundizar en fórmulas de gestión compartida, analizando modelos ya existentes en otras realidades territoriales y sociales, y ensayando distintos niveles de

participación en la gestión dentro de las fórmulas legales existentes para la apertura al público de bienes, en donde haya participación directa de entidades locales públicas o privadas.

#### *5.1.2 Difusión*

Esta línea de trabajo se centra en las acciones de difusión relacionadas con la gestión para la tutela del patrimonio cultural y con los bienes como objetos de intervención, dirigidas a distintos tipos de audiencias generales no especializadas en materia de patrimonio (Tabla 2).

#### *Ámbito temático*

El ámbito temático de la difusión que corresponde a la tutela de los bienes culturales está constituido por los procesos y resultados de las acciones de gestión que se llevan a cabo sobre los bienes y el conocimiento de estos mismos bienes sobre los que se actúa y de los valores que poseen; en otras palabras, el contenido de la comunicación se refiere a las acciones y al obje-

**Tabla 1.** Síntesis de las medidas

---

Creación y organización de la estructura funcional de células territoriales de debate con fines de discusión y concertación.
Planificación de acciones sobre el patrimonio cultural, de complejidad creciente en función de la experiencia, y evaluación de resultados y procesos.
Seguimiento y evaluación del proceso de gobernanza y acción compartida.
Elaboración de una base de datos con asociaciones relacionadas con el patrimonio cultural y agentes en general.
Establecimiento de protocolos de colaboración.
Puesta en marcha de proyectos piloto en cooperación con entidades locales o comarcales. Banco de proyectos.
Instauración de un programa de premios por acciones sobre el patrimonio cultural.
Programa de voluntariado.
Análisis sobre situaciones previas relacionadas con formas de cooperación y organización de relaciones.
Análisis de fórmulas de gestión compartida.
Estudio de estrategias sobre la contribución del patrimonio cultural al desarrollo social.
Organización de actividades de formación sobre metodologías de participación social en la gestión del patrimonio cultural.

---

to propios de la tutela. Por un principio básico de derecho a la información, la divulgación debe ir dirigida tanto a un público especializado como al general. Consecuentemente, las competencias de comunicación que corresponden al órgano directivo encargado de la tutela de los bienes culturales no están delimitadas por el carácter más o menos especializado de la información, por la profundidad de los contenidos o por el público al que están dirigidas, sino por la temática a transmitir que, lógicamente, será elaborada o transmitida según los distintos perfiles de la audiencia. Esta línea de impulso se encarga de la difusión popular; la de carácter científico-técnico se ha considerado dentro de la estrategia de gestión del conocimiento.

Se propone una selección preferente de bienes e intervenciones representativos en los ámbitos locales, en territorios pequeños para facilitar la identificación de la sociedad con el patrimonio que le es afín y próximo, aun en el caso de que los bienes con esta condición no sean los más representativos o sean poco conocidos en el nivel regional. De esta forma se logrará, a su vez, diversificar los bienes objeto de comunicación y no centrarse en un número reducido de ellos; en este sentido, se recomienda una estrategia de acciones locales y repartidas (lo que no es contradictorio con la unificación del tipo de acciones). Adicionalmente, se impulsará la promoción de los tipos de patrimonio menos conocidos por el gran público como ocurre con el rupestre o el paleontológico.

#### *Estrategia de comunicación*

Las acciones divulgativas deberán diseñarse y seleccionarse en el marco de una estrategia de comunicación previamente defi-

nida, fuera de la cual cualquier actividad solo se debería plantear como excepción singular y justificada. El primer paso de esta línea de impulso es la elaboración de esta estrategia que tendrá un sentido evolutivo y adaptativo, será flexible por lo tanto, y su avance y reajustes estarán condicionados por evaluaciones periódicas (anuales). La estrategia definirá, como elementos básicos, los objetivos, las audiencias meta segmentadas, la temática y mensajes a difundir, las actividades concretas, la participación cooperativa, los medios utilizados, los protocolos de organización y los criterios de evaluación. Su elaboración podría requerir del apoyo de ciertos estudios previos como los relacionados con la demanda cultural o los perfiles sociales de los destinatarios, tareas que son contempladas en el programa relativo a la gestión del conocimiento.

La transversalidad con la que se entiende la difusión en el contexto de este plan se debe a la necesidad de que esté presente en todas las áreas o fases de intervención para facilitar el acceso de la sociedad al conocimiento de los procesos de actuación, por lo que, aunque se organice y ejecute desde una unidad administrativa propia y profesionalizada, los fundamentos y avances del programa deben ser producto de un debate interno entre los distintos servicios. Para ello se constituirá un comité específico que incluirá a representantes de las distintas áreas de gestión, abarcando servicios centrales y delegaciones provinciales. Para la comunicación cooperativa con otras entidades, que será necesaria para lograr un enlace permanente con los agentes del territorio, el debate también será externo. Es conveniente, en consecuencia, que tanto la elaboración de la estrategia como sus evaluaciones sean fruto de estos debates mediante talleres específicos.

Dentro de la política general de trabajo en cooperación, se considera fundamental la acción conjunta de comunicación con museos y espacios culturales, con Red de Espacios Naturales Protegidos y con Turismo, entre otros.

#### *Aproximación a los ámbitos locales*

Para cumplir con el objetivo de aproximación a los ámbitos locales, se facilitarán cauces de participación en los aspectos de comunicación a las entidades y colectivos de estos territorios. Esta estrategia aconseja fortalecer a las delegaciones provinciales con una unidad administrativa responsable de las distintas tareas de esta estrategia, de la que se ha carecido hasta ahora, y con una mayor autonomía de difusión. El buen desarrollo de la descentralización exige aplicar criterios de actuación unificados para orientar las actividades y evitar divergencias entre ellas. La relación con los ámbitos locales exige un estilo de trabajo cooperativo mediante convenios que abarquen acciones compartidas de comunicación en el marco de gobernanza planteado en este plan.

#### *5.1.3 Educación patrimonial*

Esta línea de trabajo se ocupa de las acciones para mejorar la capacidad crítica y sensitiva de los ciudadanos ante la experiencia cotidiana sobre el patrimonio cultural promoviendo formas de aprendizaje significativo y utilizando técnicas educativas que incluyen la relación con los medios escolarizados y el desarrollo de actividades en los ámbitos no formales e informales.

Los colectivos a los que prioritariamente va dirigido el programa de educación patrimonial son el público escolar, dirigentes políticos, profesionales de los medios de comunicación y miembros de asociaciones ciudadanas, sin que ello signifique exclusión de otros colectivos.

Las funciones de educación patrimonial dirigidas al público escolar incluyen la investigación, a través del estudio de experiencias, actualización de herramientas didácticas y técnicas, análisis de metodologías y estudio de audiencias meta; la innovación, con el desarrollo de estrategias, técnicas, productos y procesos de acción novedosos; la formación mediante

**Tabla 2.** Síntesis de las medidas

---

Definición de una estrategia de comunicación a medio plazo como marco de referencia de todas las acciones comunicativas.
Realización de una evaluación participativa anual de la ejecución de la estrategia.
Elaboración de estudios de apoyo de investigación social y de audiencias.
Creación de una unidad administrativa en cada delegación provincial para el desarrollo de la estrategia de comunicación social y las acciones de gobernanza.
Creación y funcionamiento de un comité de planificación, seguimiento y evaluación de la estrategia de comunicación.
Participación en los entornos de colaboración de los niveles locales mediante debates entre diferentes agentes sobre los procesos de comunicación utilizando las células territoriales de debate.
Coordinación y acciones comunes con el órgano directivo de los museos y de los espacios culturales.
Coordinación con las consejerías competentes en materia de turismo y de medio ambiente.
Creación y gestión de una web de difusión dirigida al público en general.
Introducción de TIC en proyectos de difusión en colaboración con universidades y empresas.

---



la coordinación y diseño de los programas de capacitación de profesores sobre patrimonio cultural, uso de material editado y estrategias pedagógicas; la edición y producción de material didáctico específico de apoyo a campañas y actividades concretas para los distintos niveles educativos, dando preferencia al desarrollo de los entornos de Internet, especialmente el diseño y mantenimiento de un espacio didáctico en la web para el público general, y la acción a través de la realización de actividades y campañas de educación reglada, no formal e informal (Tabla 3).

#### *Reorganización de los Gabinetes Pedagógicos de Bellas Artes*

Los Gabinetes Pedagógicos de Bellas Artes fueron creados por el decreto 269/1985 de la Consejería de Presidencia (BOJA nº 5 de 21 de enero de 1986), estableciéndose uno en cada una de las provincias andaluzas como programa conjunto de las Consejerías de Educación y Ciencia y de Cultura. Por las Resoluciones de 30 de octubre de 1989, de 24 de septiembre de 1990 y de 30 de marzo de 1993, dictadas conjuntamente entre la Consejería de Cultura y la Consejería de Educación y Ciencia, se establecieron los criterios de funcionamiento de los Gabinetes Pedagógicos de Bellas Artes.

La realización de actividades de tipo educativo, tanto las regladas con las habitualmente denominadas «no formales» ha venido siendo responsabilidad de los Gabinetes Pedagógicos de Bellas Artes. El funcionamiento actual de los gabinetes adolece de evidentes deficiencias. La falta de planificación conjunta entre ambas consejerías, la deriva de los programas de comunicación en general, la ausencia de una política de integración de programas educativos del patrimonio en la gestión de

la tutela de los bienes culturales, así como en los programas de estudios, entre otras causas, ha sido el motivo del aislamiento de los gabinetes y de la desarticulación de su trabajo con las políticas educativas y culturales, siendo esta situación responsable de un menoscabo progresivo de la eficiencia en el desarrollo de sus funciones, del espacio institucional que ocupan los propios gabinetes y de la capacidad de incidencia en las soluciones educativas.

Sin embargo, 25 años después de su creación, es justo reconocer la vigencia de sus objetivos, el buen quehacer en determinadas actuaciones y la importancia y oportunidad de una forma de cooperación institucional que demostraba, en sus planteamientos iniciales, grandes propósitos para la colaboración administrativa, cultural y técnica. Con la situación descrita se plantea la renovación de los gabinetes, pero con una recomposición de su forma de organización que sea capaz de frenar la inercia de un trabajo poco integrado.

Los Gabinetes Pedagógicos deben operar de manera absolutamente integrada en las dinámicas de trabajo de la Dirección General de Bienes Culturales para la educación patrimonial. Para ello, el equipo de trabajo que los conforma debe ser mixto, compuesto por el personal de comunicación de la Consejería de Cultura y por el correspondiente de la Consejería de Educación. Con esta organización debe asegurarse que las acciones educativas estén completamente imbricadas en la estrategia de comunicación propuesta en la línea de acción de difusión que servirá de marco a todas las acciones comunicativas. De este hecho se deriva la necesidad de la renovación del decreto de creación de los Gabinetes Pedagógicos de Bellas Artes, 269/1985, de 26 de septiembre, BOJA de 21 de enero de 1986, con el fin de actual-

**Tabla 3.** Síntesis de las medidas

Reestructuración de los Gabinetes Pedagógicos de Bellas Artes y revisión del decreto 269/1985 de creación de estas entidades.

Desarrollo de trabajos de investigación e innovación educativa.

Desarrollo de una estrategia de actuación educativa para escolares y otros colectivos ciudadanos en tres frentes de acción: formación de profesores, edición de materiales educativos y organización de actividades.

Elaboración en conjunto con la Consejería de Educación de un Plan de Educación Patrimonial.

Participación y seguimiento en el Plan Nacional de Educación y Patrimonio.

lizar las funciones y la organización de estos equipos.

Por otra parte, la educación debe fortalecerse, no solo desde la acción, sino también desde la planificación propia. Por ello, se propone la elaboración de un Plan de Educación Patrimonial junto a la Consejería de Educación.

#### *5.1.4 Promoción institucional*

Con esta línea se pretende dar visibilidad, por un lado, a las competencias y funciones relacionadas con la tutela del patrimonio cultural y, por otro, a los procesos y resultados de la intervención sobre los bienes, mostrando la capacidad institucional y su profesionalidad para llevarlos a cabo organizando y desarrollando, para ello, un conjunto de acciones de comunicación.

Durante los dos últimos decenios, la Dirección General de Bienes Culturales ha desarrollado notables intervenciones en los bienes, pero no ha implementado una verdadera estrategia de comunicación a la sociedad de la importancia y resultados de su trabajo. Si la comunicación en general es una verdadera asignatura pendiente, la promoción institucional como parte de esta para hacer visible el sentido y las consecuencias de la tutela, lo es, igualmente, en particular. Conocer lo que se hace es

un derecho ciudadano pero, además, mostrarlo es una estrategia para que la sociedad valore el patrimonio y entienda la importancia de preservarlo y conocerlo. Estos objetivos fortalecen la gestión que la dirección general lleva adelante y, sin ellos, se corre el riesgo de perder espacio institucional. Hoy podemos afirmar que la presencia de los bienes culturales en las distintas políticas sectoriales andaluzas tiene grandes lagunas y que el patrimonio cultural no ocupa un puesto relevante entre las preocupaciones ciudadanas. Hay que revertir esta situación y es necesario poner en marcha un conjunto de acciones de promoción institucional, con el fin de hacer visibles y entendibles las acciones de tutela y mantener intacta la credibilidad institucional y su espacio competencial.

Las actuaciones de tutela de los bienes culturales que se llevan adelante tienen la suficiente solidez e importancia por sí mismas como para que no sea necesario forzar las estrategias de comunicación para hacerlas visibles. En modo alguno es esta la intención. Será suficiente ajustar una línea de promoción institucional que muestre el trabajo que se realiza y enfatice, por un lado, su utilidad para la tutela de un patrimonio necesario como recurso para el desarrollo y como elemento de identidad y significación social y, por otro, la profe-

sionalidad con la que la institución ejerce sus competencias.

Muchas de las actuaciones consideradas en otras líneas de acción y en otros programas ejercen una influencia notable o incluso son recursos fundamentales para la promoción institucional. Es el caso, por ejemplo, de la descentralización de decisiones en un marco de gobernanza, de los trabajos cooperativos, particularmente el de comunicación, de las estrategias para conseguir una mayor presencia en las políticas sectoriales andaluzas o, sencillamente, de la web prevista para el público en general. Es decir, otras líneas del plan incluyen acciones que facilitan la visibilidad del trabajo de tutela. Por ello, esta línea de promoción institucional se centra en las acciones comunicativas que no son parte de estas otras líneas de impulso, debiéndose entender de forma conjunta con las acciones de difusión y educación e incluso como una acción más de la estrategia de fortalecimiento institucional a la que, naturalmente, contribuye (Tabla 4).

Entre los elementos esenciales de la promoción institucional destacan:

— Cartas de servicios. Documentos que tienen como objeto informar a la ciudadanía sobre los servicios públicos que gestionan las unidades administrativas. Recogen las condiciones en que se prestan los servicios, los derechos ciudadanos y los compromisos de calidad que se ofrecen en relación a su prestación. La carta de servicios deberá ser distribuida en campañas específicas aprovechando los soportes empleados para otras acciones comunicativas. La entrega puede hacerse por fragmentos seleccionados y con un formato apropiado para cada segmento de la audiencia. Se trata de uti-

lizar su contenido pero en un material comunicativo singularizado, atractivo y no administrativo.

- Marca. Se identificarán todas las intervenciones sobre el patrimonio cultural con la marca propia de la Consejería de Cultura para aunar y reforzar su imagen. Esta marca debe ser incluida en un manual corporativo de difusión que contenga un sistema unitario de imagen y diseño gráfico. El manual incluirá también contenidos relativos a la identificación institucional que estarán presentes en publicaciones en cualquier soporte, exposiciones, carteles, etc. Las propuestas del manual estarán en consonancia con los criterios de imagen corporativa de la Consejería de Cultura y de la Junta de Andalucía aunque deberá evitar las connotaciones excesivamente administrativas.
- Revista. Puesta en circulación de un órgano de difusión de edición periódica en formato digital para transmitir las acciones de tutela de los bienes culturales y aglutinar las demás publicaciones de orientación técnica que se venían editando hasta el momento. La revista será coordinada desde el departamento de comunicación y contará con un consejo de redacción.
- Memorias anuales de gestión. Se elaborarán las memorias anuales de gestión de la Dirección General de Bienes Culturales por su capacidad de transmitir de manera ejecutiva a distintos tipos de público los resultados de un periodo administrativo de acción.
- Medios de comunicación. Intensificación de las relaciones con los medios de comunicación mediante prepara-

**Tabla 4.** Síntesis de las medidas

---

Elaboración de una carta de servicios y difusión en distintos formatos.
Elaboración de un manual corporativo de difusión y creación de una marca de identificación del patrimonio cultural andaluz.
Utilización de recursos informativos in situ durante las intervenciones en bienes culturales.
Edición de una revista digital como órgano de difusión sobre la tutela del patrimonio cultural.
Elaboración de memorias anuales de gestión de la Dirección General de Bienes Culturales.
Encuentros con los medios de comunicación y elaboración de dossiers informativos para la prensa.

---

ción de notas de prensa y dossiers informativos y con la firma de convenios de colaboración para la participación en artículos, reportajes y programas en general, especialmente en los medios de ámbito regional.

## 6. Reflexiones para el debate

El III Plan General de Bienes Culturales se aborda en un contexto social que está sufriendo enormes transformaciones de escala mundial que ya alcanza y afecta a multitud de manifestaciones sociales. Lo que se vive como un periodo de «crisis económica» incide de forma convulsa en la estructura social y está afectando a pilares fundamentales del entramado social, como es el acceso al trabajo, los patrones de consumo, los valores básicos de referencia, los objetos de preocupación de la opinión pública e, incluso, el papel que deben cumplir las instituciones en la sociedad. Estos cambios radicales, aún sin futuro cierto, surgen en el contexto de una tendencia social que viene evolucionando de forma gradual y progresiva desde el último cuarto del siglo XX y que está relacionada con el fenómeno de la globalización. Los cambios actuales no están, por lo tanto, aislados en un territorio ni son producto de una coyuntura temporal. Aun

con el riesgo de enjuiciar esta situación sin la suficiente perspectiva de análisis, parece claro que asistimos a un periodo de cambios drásticos de la sociedad de orden estructural.

¿Cómo abordar, pues, un plan en una situación de incertidumbre? En el contexto descrito sería demasiado elemental limitarnos a asumir una posición de austeridad, aunque evidentemente la situación presupuestaria actual y previsible a medio plazo exija contención en el gasto. En este sentido, parece adecuado alejarse de una concepción de un plan como «contenedor de proyectos» a ser desarrollados mediante una programación con un compromiso presupuestario, aunque este sea controlado. Adelantarse a lo imprevisible haría nacer caduco al plan. Los momentos de incertidumbre parecen adecuados —valdría decir, obligados— para la reflexión, y la elaboración de un plan es una oportunidad para ello. No solo es que el III Plan General de Bienes Culturales deba partir de un análisis, algo obvio en cualquier proceso de planificación, sino que sea capaz de generar o iniciar durante su vigencia un proceso de reflexión que acompañe la previsible reestructuración de la sociedad y sus tendencias, y permita reformular o adecuar la misión institucional de la tutela del patrimonio cultural en estos

tiempos de cambio. Es conveniente, por lo tanto, partir de una concepción de la planificación más próxima al desarrollo de estrategias que de programas, una planificación adaptable antes que rígida, superando el qué realizar para abordar el cómo actuar. Un plan, en este caso, más argumentativo que enumerativo.

Con estas premisas siempre en mente y mediante las estrategias enunciadas anteriormente y sus líneas de acción prioritaria, se pretende la conformación de un esti-

lo de gestión patrimonial que fomente la participación de entidades externas, el trabajo compartido y la relación con las políticas de desarrollo social, así como el conocimiento y la sensibilización ciudadana acerca del patrimonio cultural y su tutela. Somos conscientes de que mejor será el ejercicio de tutela de los bienes culturales cuanto mayor sea el conocimiento, el compromiso y el afecto de la sociedad por los bienes que se asientan en su territorio.

## Referencias

- CONSEJERÍA DE CULTURA. 1993. *Plan General de Bienes Culturales*. Consejería de Cultura y Medio Ambiente. Junta de Andalucía.
- CONSEJERÍA DE CULTURA. 2000. *Plan General de Bienes Culturales*. Andalucía 2000. Consejería de Cultura. Junta de Andalucía.
- CONSEJERÍA DE CULTURA. 2007. *Plan Estratégico para la Cultura en Andalucía*. Consejería de Cultura. Junta de Andalucía.
- LEY 14/2007, de 26 de noviembre, del Patrimonio Histórico de Andalucía. BOJA nº 248, de 19 de diciembre.