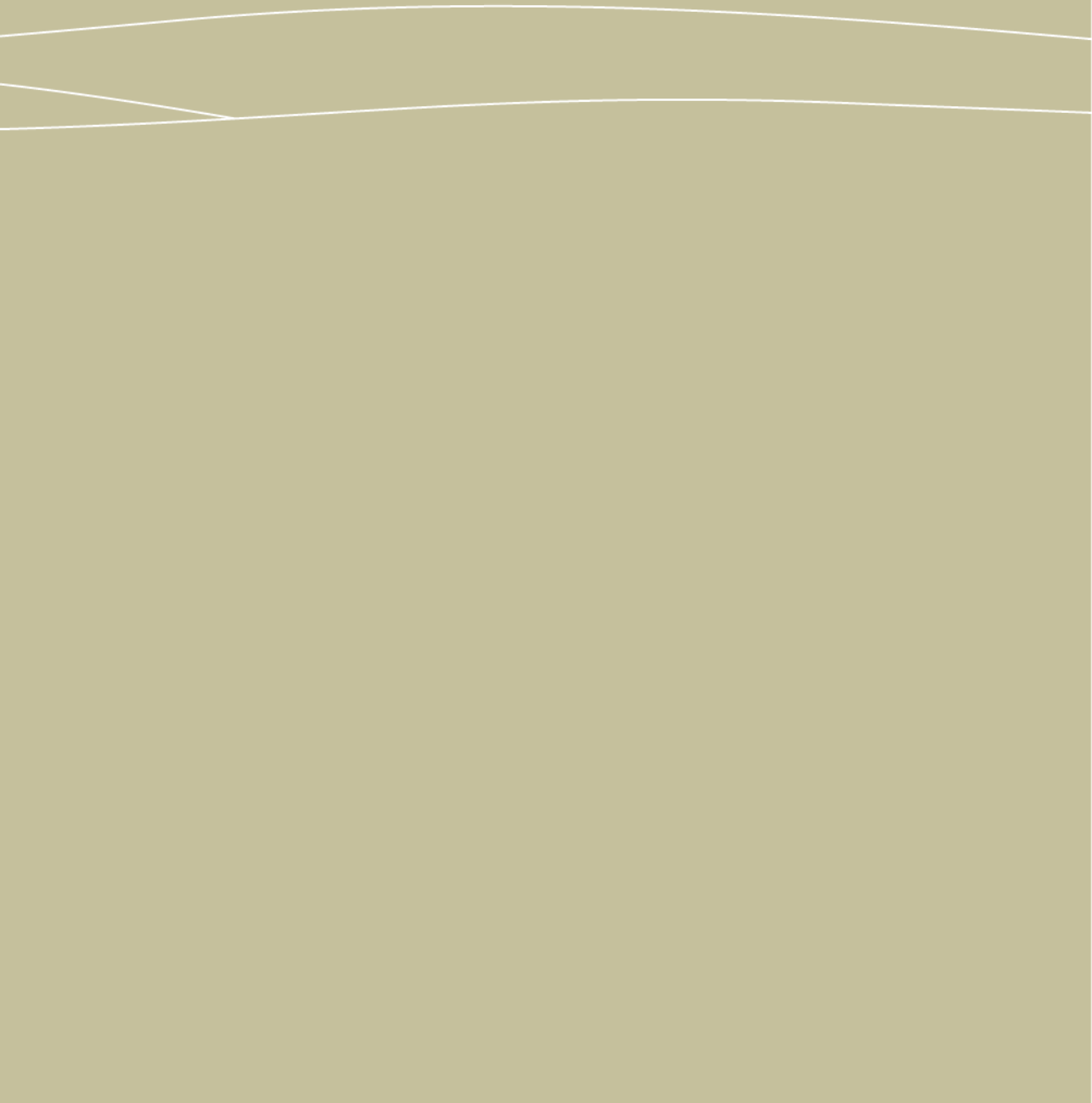


Centros de Interpretación del Patrimonio

Manual Hicira



hicira

heritage interpretation centres
centres d'interpretació del patrimoni
centri per l'interpretazione del patrimonio culturale
centra voor erfgoedinterpretatie
kulturarvstolkningscenter
centres d'interprétation du patrimoine culturel
centros de interpretación del patrimonio

a driving force for the development of the rural areas in Europe
un motor per al desenvolupament de les àrees rurals d'Europa
un motore per lo sviluppo delle aree rurali in Europa
een ontwikkelingsinstrument voor Europese plattelandsgebieden
en drivande kraft för utvecklingen av landsbygdsområden i Europa
un moteur de développement des zones rurales en Europe
un motor para el desarrollo de las áreas rurales de Europa



Education and Culture

Culture 2000

Centros de Interpretación del Patrimonio

Manual Hicira

Barcelona, junio 2005

ORGANIZADOR



SOCIOS PRINCIPALES



Coordinación

Pere IZQUIERDO TUGAS
Jordi JUAN TRESSERRAS
Juan Carlos MATAMALA MELLIN

Autores

Herman BAEYENS
Intercommunale Haviland, Bélgica
Zoë CHARASSE-VALAT
Conseil Général du Gard, Francia
Tiziana GRIZZI
Provincia di Mantova, Italia
Erika GHITTI
Politecnico di Milano - Mantova, Italia
Jordi JUAN TRESSERRAS
Universitat de Barcelona, Catalunya
Pere IZQUIERDO TUGAS
Diputació de Barcelona, Catalunya
Britta LEANDER
Tjörns Kommun, Suecia
Britta MALMBERG
Tjörns Kommun, Suecia
Francesca MASSARI
Provincia di Mantova, Italia
Juan Carlos MATAMALA MELLIN
Universitat de Barcelona, Catalunya
Martina MAZZALI
Politecnico di Milano - Mantova, Italia
Emanuela MEDEGHINI
Provincia di Mantova, Italia
Alessandra MUDU
Politecnico di Milano - Mantova, Italia
Carlo SIMONETTI
Ambiente Italia, Italia
Francesco VERGARA
Regione Sicilia, Italia
Cristina YAÑEZ DE ALDECOA
Govern d’Andorra, Andorra
Stefania ZANNA
Università di Palermo, Italia

Colaboradores

Eric ADRIEN
Conseil General du Gard, Francia
Eugènia ARGIMON
Diputació de Barcelona, Catalunya
Beatriz ARIZÓN GONZÁLEZ
Tecnoempleo, La Laguna, España
Leif BERNDTSSON
Sundsby Heritage Centre, Suecia
Eva BERTILSSON-STYVÉN
Tjörns Kommun, Suecia

Lluís BONET
Universitat de Barcelona, Catalunya
Hugo CASAER
Intercommunale Haviland, Belgica
Alícia CASBAS MARTÍNEZ
Diputació de Barcelona, Catalunya
Michaela CHALUPOVA
National Trust, Eslovaquia
Louis DELCART
Intercommunale Haviland, Belgica
Viera DVORAKOVA
ICOMOS, Eslovaquia
Cristi FALCÓN
Diputación de Sevilla, España
Fanny FRIGOUT
CAUE Nord, Francia
Dr. Alberto GARLANDINI
Regione Lombardia, Italia
Jovo GROBOVSEK
Institut for the Protection of Cultural Heritage, Eslovenia
Gösta JOHANSSON
Tjörns Kommun, Suecia
Lluís OCHOA
Consell Comarcal del Garraf, Catalunya
Loredana PANETTA
Comune di Gerace, Italia
Glòria ROMANÍ
Diputació de Barcelona, Catalunya
Rosa SERRA
Museu de les Mines de Cercs, Catalunya
Daniel SOLÉ LLADÓS
Diputació de Barcelona, Catalunya
Barbara SONCINI
Provincia di Mantova, Italia
Olga SUTORRA
Diputació de Barcelona, Catalunya
Carme RIUS
Diputació de Barcelona, Catalunya
Teresa REYES
Diputació de Barcelona, Catalunya
Rosario RODRÍGUEZ
Diputació de Barcelona, Catalunya
Xavier TIANA CASABLANCAS
Diputació de Barcelona, Catalunya
Carles VICENTE GUITART
Diputació de Barcelona, Catalunya
Maria VIDAL
Ajuntament de Sant Joan Les Fonts, Catalunya

11	1. El Proyecto HICIRA.	85	5. Bibliografía
	Centros de interpretación del patrimonio: un motor para el desarrollo de las áreas rurales de Europa	91	6. Glosario
15	2. Qué es la interpretación del patrimonio	103	7. Asociaciones de interpretación del patrimonio
15	2.1. De dónde surge la interpretación del patrimonio	107	Anexo 1
17	2.2. Cuáles son los principios básicos de la interpretación de patrimonio		Ficha de indicadores cualitativos.
20	2.3. La interpretación como instrumento de gestión		Elaborada por B. Leander y B. Malmerg
26	2.3.1. Un primer paso: investigar e inventariar los recursos patrimoniales	111	Anexo 2
27	2.3.2. Qué se quiere conseguir con la interpretación. La definición de la misión		Ficha de indicadores de evaluación de centros de interpretación del patrimonio.
28	2.3.3. La definición de los objetivos y estrategias		Elaborada por P. Izquierdo, J. Juan Tresserras y J.C. Matamala
28	2.3.4. La formulación de los objetivos		
30	2.4. Espacios de presentación del patrimonio	123	Anexo 3
30	2.4.1. Los museos		Documentos de apoyo
32	2.4.2. El patrimonio <i>in situ</i>	125	Carta Ename ICOMOS, 2004
33	2.4.3. El centro de interpretación		Carta Internacional sobre turismo cultural.
34	2.4.4. Patrimonio y territorio. Nuevos modelos: el territorio museo, el conjunto interpretativo y los parques naturales		La gestión del turismo en los sitios con patrimonio significativo, ICOMOS 1999, México.
43	3. Los centros de interpretación del patrimonio		Convención europea del paisaje. Consejo de Europa 2000, Florencia (Italia)
44	3.1. Errores y problemas en los centros de interpretación	129	Documentación gráfica
46	3.2. Consideraciones a tener en cuenta para crear un centro de interpretación		
47	3.3. Cómo diseñar un centro de interpretación		
49	3.4. Recursos y medios interpretativos		
52	3.5. El público de los centros de interpretación		
55	3.5.1. Cómo atraer a los visitantes		
56	3.6. Los modelos de gestión		
61	3.7. El personal		
62	3.8. El aspecto económico		
62	3.9. Cómo evaluar y mejorar de forma continua un centro de interpretación		
64	3.9.1. Qué significa «proceso de gestión de calidad»		
66	3.9.2. Indicadores de calidad. Ejemplos		
70	3.9.3. Cómo obtener información de los usuarios		
73	3.9.4. Criterios de viabilidad		
77	4. Formas de cooperación entre centros de interpretación		
77	4.1. Redes territoriales		
79	4.2. Redes temáticas		

El proyecto HICIRA pretende facilitar el trabajo de los gestores públicos sobre la creación y gestión de centros de interpretación, en especial en las zonas rurales de Europa. Se ha realizado un análisis de la situación actual desde una perspectiva europea para presentar propuestas que contribuyan a definir y/o redefinir los centros de interpretación del patrimonio como equipamientos públicos. Se ha pretendido también explorar la posibilidad de creación de redes temáticas y de instrumentos transeuropeos que permitieran mejorar aspectos como la gestión, la comunicación o la formación del personal de los centros de interpretación y de esta forma, facilitar la cooperación entre diversos centros para compartir experiencias, conocimientos y recursos.

HICIRA ha sido posible gracias al programa Cultura 2000 de la Comisión Europea, que ha permitido el trabajo conjunto de las siguientes instituciones: la Diputación de Barcelona (Catalunya, España), como entidad coordinadora, la Intercommunale Haviland (Flandes, Bélgica), la Provincia de Mantova (Lombardía, Italia), la Regione di Sicilia (Italia) y el Ayuntamiento de Tjörn (West Sweden, Suecia). Se ha contado con la colaboración, entre otros, del Conseil Général du Gard (Languedoc Roussillon, Francia) y del Servei de Patrimoni Cultural del Ministeri de Cultura (Andorra).

Unos de los objetivos planteados era conocer la realidad de los centros de interpretación del patrimonio en Europa, analizando las características y problemas existentes en los centros, así como el establecimiento de criterios sobre las condiciones que deben considerarse para la creación de nuevos centros, definiendo las funciones mínimas y los servicios que deben ofrecerse, mediante la creación de estándares de calidad e indicadores fiables para la evaluación de los equipamientos tanto en funcionamiento como en fase de proyecto.

Este estudio¹ se ha realizado en dos fases. En primer lugar se llevó a cabo un análisis cualitativo de un número limitado de casos, entre los que se eligieron cinco centros piloto para desarrollar experiencias a partir de las cuales se pudiese mejorar su ges-

1. En los anexos 1 y 2 se incluyen las fichas base empleadas para la elaboración de esta investigación.

tión: Terra XIX, Centro de Interpretación del Romanticismo, en Vilanova i la Geltrú, en la provincia de Barcelona; el Museo Arqueológico de Cavriana, en la provincia de Mantova; el Palazzo d'Aumale, en Terrasini, en Sicilia; Sundsby, en Tjörn, y el castillo de Beersel, en Haviland.

En una segunda fase se desarrolló un análisis cualitativo y cuantitativo que consistió en una evaluación exhaustiva de centros de interpretación de patrimonio y equipamientos interpretativos mediante un cuestionario que se distribuyó en diferentes países europeos y que incluía indicadores sobre los siguientes aspectos:

- Características del equipamiento.
- Instalaciones, equipamiento y medios interpretativos.
- Accesibilidad.
- Servicios que se ofrecen.
- Modelo de gestión.
- Gestión de personal.
- Gestión de públicos.
- Gestión económica.
- Participación de la comunidad local.
- Efectos sobre el entorno, la economía y sociedad (niveles local y regional).

De esta forma, los resultados obtenidos se concretan en la edición de este manual, con el fin de contribuir de una forma práctica a la labor de los gestores locales en la creación y gestión de los centros de interpretación del patrimonio. En este estudio se pretende valorar tanto los casos exitosos como los fracasos y situaciones conflictivas, resueltas o no, ya que ambas experiencias pueden ser de utilidad para planificadores y gestores de centros de interpretación. En la actualidad se tiende a valorar más los ejemplos de buenas prácticas, que forman ya parte de las estrategias de marketing, no sólo para posicionar un equipamiento sino incluso para promocionar un determinado destino. Son pocos los equipamientos que publiquen análisis de caso con situaciones de conflicto, y posibilidades u opciones de solución, y aún menos de los resultados obtenidos tras el diseño de programas de mejora.

Otro de los aspectos que pretende potenciar el proyecto HICIRA es el trabajo en red. En este manual, y como resultado del estudio realizado, se pone de manifiesto la importancia del trabajo en común entre los centros de interpretación. Se han identificado varias propuestas:

- Establecimiento de redes territoriales de centros de interpretación.
- Creación de redes temáticas de centros de interpretación.
- Proyectos de cooperación internacional.
- Asociaciones profesionales de interpretación del patrimonio.

Una de las finalidades que pretende el proyecto HICIRA es ofrecer un foro de discusión e intercambio sobre los centros de interpretación para profesionales europeos del sector; para ello se cuenta con un instrumento creado por el proyecto: www.hicira.org

Estas reflexiones tienen lugar al mismo tiempo que se discute en el marco de ICOMOS, organismo consultor de UNESCO, el borrador de la llamada Carta de Ename,² dedicada a la interpretación de los lugares con valor histórico patrimonial, que se pre-

sentará en la Asamblea General que se celebrará en China en octubre de 2005. Los encuentros del comité asesor de ICOMOS en Bergen (Noruega) 2004/2005 y el 8º Simposio Internacional del Comité estadounidense de ICOMOS celebrado en mayo de 2005 en Charleston (Carolina del Sur, EUA) fueron dos de los foros de discusión del documento. Uno de los elementos del debate se centró en la reflexión sobre las diferencias culturales en la forma en que el patrimonio es percibido por diferentes sociedades, así como el rol que dicho patrimonio juega en ellas.

Textualmente, en la Carta de Ename el término interpretación se refiere a la explicación o consideración pública, sólidamente concebida, que aborda el significado completo de un lugar con valor histórico patrimonial, así como sus múltiples sentidos y valores. La infraestructura y servicios de interpretación se refieren a todas las instalaciones de carácter material, publicaciones (como guías, cintas de video, CD, DVD, etc.) y los medios de comunicación creados para los fines de la interpretación patrimonial, así como el personal asignado a dicha tarea.

2. El nombre de Ename corresponde a una pequeña población flamenca del municipio belga de Oudenaarde, donde se recuperaron y preservaron restos medievales. En los últimos 20 años, Ename ha despertado el interés del público y ha desarrollado un programa de presentación del patrimonio innovador, con implicación de la población local. El sitio está gestionado por el Ename Center, entidad fundada en 1988 como una asociación sin ánimo de lucro, que realiza acciones sobre la investigación, sobre la conservación y el uso público de los sitios arqueológicos y monumentos históricos, tanto en Ename como en otros lugares del mundo.

2.1. De dónde surge la interpretación del patrimonio

Los orígenes de la disciplina de la interpretación del patrimonio hay que situarlos en el mundo anglosajón, más concretamente en los Estados Unidos, tras la creación, a finales del siglo XIX, de los primeros parques naturales. Pero no es hasta el año 1957, con la publicación de la obra de Freeman Tilden *Interpreting our Heritage*, cuando se sentaron las bases de esta disciplina y quedó establecida como tal (Padró, 2002; Morales, 1998).

Aunque en su origen la interpretación estuvo ligada a la difusión de los espacios naturales, progresivamente empezó a aplicarse tomando un concepto integral del patrimonio, ya que resultan indisociables los aspectos culturales de los naturales. Esta visión supuso un cambio en las estrategias de valorización de los sitios patrimoniales, especialmente a partir de los años 80 del pasado siglo. El ecoturismo o turismo de naturaleza, el turismo rural y en menor medida el turismo cultural irrumpían como actividades alternativas frente a los modelos de ocio existentes. En 1985 se crea la organización Heritage Interpretation International.

La interpretación es un método de trabajo que nos facilita la presentación y el uso social del patrimonio y sirve para ofrecer lecturas y opciones para un uso activo de éste, utilizando toda clase de recursos de presentación y animación. La interpretación parte de unos testimonios culturales y/o naturales, ya sean materiales o inmateriales, que se han desarrollado en un lugar concreto, e intenta conseguir la dinamización del patrimonio en su contexto original. Por ello, siempre se persigue la recuperación *in situ* y la mayor contextualización posible de los recursos patrimoniales, y se rechaza la idea del objeto como valor en sí mismo, al margen de su función y su entorno.

En la Unión Europea, la interpretación tiene en el Reino Unido su principal foco de desarrollo. A otros países europeos llega gracias al desarrollo de la educación ambien-

tal y a las propuestas de la nueva museología, con nuevos planteamientos como los ecomuseos o los museos comunitarios. Morales (2001) destaca el creciente interés por el tema en los últimos años, que sería debido a varios factores: el aumento de la educación ambiental, la mejora de la red de espacios naturales protegidos, la preocupación y sensibilización por mostrar el patrimonio cultural y natural, y el interés cada vez más generalizado del turismo cultural y ecológico. A todos estos factores se podría añadir el aumento del interés y de la demanda del público visitante que, cada vez más, busca espacios donde los valores patrimoniales estén acompañados de unos valores educativos y recreativos. Es decir, se busca un tiempo de ocio donde confluyan patrimonio y turismo. En España y Portugal, la financiación europea ha contribuido a la creación de equipamientos de interpretación del patrimonio, especialmente a través de los programas Leader y Proder.

A partir de un patrimonio determinado, la interpretación pretende sensibilizar al usuario y ofrecerle claves para una lectura que le permita: ver, explorar, situar, observar, analizar, comprender, sentir y revivir. Se trata en definitiva de promover un conjunto de experiencias que ofrezca al público un significado y una vivencia. La interpretación se enfrenta al frío rigor racionalista de la museología tradicional, y contrapone la búsqueda de sentimientos y sensaciones: sensibilización, pasión, emotividad, provocación, etc. Uno de los objetivos fundamentales de la interpretación es la conservación de los valores patrimoniales culturales y naturales (Morales, 2001, 34).

Morales, al igual que otros múltiples autores que han tratado este tema, recoge la definición dada por Tilden (1957) y que está considerada como la primera definición académica de la interpretación: «La interpretación es una actividad educativa que pretende revelar significados e interrelaciones a través del uso de objetos originales, por un contacto directo con el recurso o por medios ilustrativos, no limitándose a dar una mera información de los hechos» (Morales, 2001, 32). En su día, esta definición generó cierta polémica debido al encabezamiento en donde la caracterizaba como una actividad. Posteriormente, Tilden rectificó educativa por recreativa.

Se deben tener en cuenta otras definiciones aportadas por diferentes autores. Dean (1994, 6) considera que «la interpretación es el acto o el proceso de explicar o clarificar, de traducir o presentar una comprensión personal del objeto». Por su parte, Yorke Edwards (1976) considera que: «La interpretación posee cuatro características que hacen de ella una disciplina especial: es comunicación atractiva, ofrece una información concisa, es entregada en presencia del objeto en cuestión y su objetivo es la revelación de un significado.» Esta definición encaja muy bien con las tres claves que, según Jacobi (2000) juegan un papel fundamental en la interpretación: traducir, jugar y descifrar.

Entre los autores que han contribuido a forjar las bases de esta disciplina destaca, entre otros, Aldrige (1973), pionero en el Reino Unido, que es una de las figuras que han contribuido a extender la disciplina de la interpretación por Europa.

Carrier (1998) plantea la existencia de diferentes grados de interpretación asociada a una serie de trinomios: sensación-percepción-interpretación; interpretación-reflejo-reacción; reflexionar-reconocer; imaginar-interpretar-actuar. Según el autor, se produce un encadenamiento de estos conceptos de manera que se consigue una

interpretación de primer y segundo grado: la sensación, la percepción y la emoción provocan una interpretación de primer grado, mientras que la reacción, seguida de la reflexión y de la interpretación, dan paso a una interpretación posiblemente más profunda, en la cual el visitante busca un significado, que el autor denomina de segundo grado.

En el caso de España, Jordi Padró (2002) define esta disciplina como: «un método para la presentación y comunicación del patrimonio, con el objetivo de promover su utilización con finalidades culturales, educativas, sociales y turísticas». Para Sánchez de las Heras (2002a), la interpretación es un «método para ofrecer lecturas y opciones para un uso activo del patrimonio, utilizando para ello toda clase de recursos de presentación y animación». Para la Asociación para la Interpretación del Patrimonio (AIP), Jorge Morales recogió en 1996 la siguiente definición de interpretación, que posteriormente publicó en su libro *Guía práctica para la interpretación del patrimonio*: «La interpretación del patrimonio es el arte de revelar *in situ* el significado del legado natural, cultural o histórico, al público que visita esos lugares en su tiempo de ocio» (Morales, 1999). Pero al mismo tiempo, desde el primer número del boletín de la AIP se alertaba sobre el peligro del uso de las palabras interpretación o centro de interpretación, ya que según los expertos es pretencioso y genera confusión en el público visitante (AAVV, 1999). Centro de interpretación es la denominación más empleada, aunque en el caso de Irlanda, se emplea más el término centro de patrimonio («heritage centre») y en España, aunque la denominación centro de interpretación sea generalizada, en el caso de comunidades como Castilla-León, aparecen denominaciones asociadas como aula de naturaleza o aula de arqueología, equipamientos dedicados a la educación ambiental o educación de patrimonio cultural en espacios naturales o sitios arqueológicos visitables que, en algunos casos, funcionan como centros de interpretación.

2.2. Cuáles son los principios básicos de la interpretación del patrimonio

La interpretación es una herramienta que sirve para acercar al visitante al patrimonio. Lo que pretende en definitiva es utilizar una serie de claves o códigos comunes a los visitantes, que les permitan conectarse con el patrimonio y su entorno y sentir y entender lo que están viendo. La interpretación va mucho más allá de la simple transmisión del saber y de los conocimientos. Cabe recordar que uno de los principales objetivos perseguidos es intentar provocar en el visitante una serie de percepciones que le lleven a experimentar nuevas sensaciones.

Freeman Tilden, miembro del servicio estadounidense de parques y considerado el padre de la interpretación, sentó las bases de este concepto a partir de seis criterios fundamentales publicados en su obra *Interpreting our heritage* (1957):

1. La interpretación debe explicar cuestiones relacionadas con la personalidad y la experiencia del visitante.
2. La información no es interpretación; esta última es una revelación basada en la información.

3. Dentro de la interpretación tiene cabida cualquier forma de arte, ya que todas las artes permiten a la interpretación explicar el objeto a mostrar.

4. El principal objetivo de la interpretación no es la formación, sino la provocación.

5. La interpretación debe tener la capacidad de mostrar un todo y no tan solo una parte, y debe intentar dirigirse y llegar al individuo también como un todo y no sólo como una faceta.

6. La interpretación dirigida a los niños debe basarse en una aproximación distinta y no en una simplificación de la presentación a los adultos.

La celebración en Barcelona del IV Congreso Mundial de Interpretación del Patrimonio, en marzo de 1995, sirvió para consolidar las nuevas tendencias de la interpretación:

- La necesidad de abrir el patrimonio a todos los sentidos de la percepción humana.

- La importancia de buscar siempre la satisfacción del visitante, ofreciéndole nuevas experiencias, sensaciones y sugerencias a partir de los recursos culturales y naturales.

- La búsqueda de la participación activa del visitante, que no puede ser un simple receptor.

- La conveniencia de incitar al conocimiento y valoración del patrimonio a partir del entorno más próximo e inmediato a la realidad cotidiana de los visitantes.

La interpretación, de hecho, es un acto de comunicación que se establece entre un emisor y un receptor que no comparten un mismo código de lenguaje, y que para entenderse necesitan la mediación de un intérprete. En otras palabras, para que un visitante de un yacimiento arqueológico pueda disfrutar de la experiencia, es necesario que, previamente, un arqueólogo haya descifrado mediante una excavación arqueológica sistemática y que un intérprete haya convertido el informe del arqueólogo en un discurso capaz de ser entendido y, por tanto, disfrutado por el público. Esta definición de objetivos y finalidades se acerca a la definición de Peart, asumida por Interpretation Canada, que es capaz de definir la interpretación como lo que es, un proceso de comunicación, sin entrar a definir sus fines y objetivos (Peart 1977; Morales 2001, 34).

A continuación resumimos la propuesta recogida por Morales (2001, 53) como modelo para el siglo XXI, tomada a su vez de la obra *Interpretation for the 21st Century* (Beck y Cable 1998), donde se plantean quince principios renovados de la visión de Enos Mills y Freeman Tilden:

1. Para conseguir despertar el interés de los visitantes, los intérpretes guías deben ser capaces de relacionar el mensaje con las posibles vivencias de los visitantes.

2. No se trata de pasar un mensaje, sino de revelar una verdad y un significado profundo.

3. Informar, entretener e ilustrar: estos propósitos deben estar presentes en cualquier propósito de interpretación.

4. Debemos conseguir inspirar y provocar al visitante para ampliar horizontes.

5. Hay que presentar la interpretación como un todo, y dirigirla al individuo de la misma manera, como un todo.

6. La interpretación para niños, adolescentes y tercera edad debería aplicar enfoques diferentes.

7. Revivir el pasado, para que el presente sea más placentero y el futuro adquiera un mayor significado.

8. Utilizar las nuevas tecnologías con cuidado y precaución para revelar el mundo con maneras nuevas y apasionantes.

9. La calidad del discurso debe fundamentarse en la investigación como base de un buen discurso, pero además de la calidad, hay que medir la cantidad.

10. La calidad del discurso estará relacionada con el conocimiento que tenga el intérprete de las técnicas básicas de la comunicación.

11. Los textos interpretativos deben ser comprensibles para el lector. Deben ser capaces de transmitir al lector lo que le gustaría saber, con autoridad, respeto y humildad.

12. Un programa interpretativo debe contar con el apoyo político, social, financiero, administrativo y de voluntariado para que prospere.

13. Uno de los objetivos de la interpretación debería ser la capacidad de estimular a los visitantes, infundir un deseo de belleza, elevar el espíritu y propiciar la idea de la necesidad de conservar aquello que es interpretado.

14. Los intérpretes deben ser capaces de promover actividades interpretativas óptimas a través de programas y servicios bien concebidos y diseñados de forma intencionada.

15. La pasión es el ingrediente indispensable para una interpretación poderosa y efectiva.

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

La interpretación, aplicada a la explotación turística del patrimonio de un lugar concreto, aparece como respuesta a la necesidad de cada territorio de posicionarse frente a sus competidores. Entendida así, la interpretación se convierte en un instrumento de planificación dentro de estrategias de desarrollo territorial y alcanza su máxima complejidad porque, aunque pueda estar arropada por una pretendida objetividad científica, la interpretación del territorio es siempre un arma ideológica, que puede afectar de forma directa la vida de la población. En esta dimensión, la interpretación es un instrumento fundamental para definir políticas de intervención y uso social del patrimonio, y es además la base para desarrollar políticas de comercialización y explotación turística.

Si se pretende que la interpretación de un territorio sea algo más que un simple entretenimiento intelectual, ha de existir un plan de actuación: una apuesta por un determinado discurso comunicativo y por un sistema puntual de presentación y gestión de los recursos.

En este sentido, la Carta Ename, que se anexa al final de este documento, se basa en siete principios básicos:

1. **Acceso y acogida.** La apreciación de los lugares pertenecientes al patrimonio

cultural es un derecho universal.¹ La consideración pública de su significado ha de ser facilitada a través de una interpretación eficaz, mantenida de forma estable, involucrando a un vasto espectro de comunidades asociadas a estos lugares, así como a visitantes y grupos interesados.

2. Fuentes de información. La interpretación de los lugares patrimoniales debe basarse en una evidencia sistemática y bien documentada, recogida de acuerdo con las metodologías científicas aceptadas, y usando fuentes tradicionales de las culturas vivas, según sea apropiado para cada sitio.

3. Contexto y ubicación. La interpretación de los lugares pertenecientes al patrimonio cultural debe aludir a su más amplio contexto y marco social, cultural, histórico y natural.

4. Autenticidad. La interpretación de los lugares que forman parte del patrimonio cultural debe respetar su autenticidad, en consonancia con el Documento de Nara (1994).

5. Desarrollo equilibrado. El plan de interpretación de un lugar con valor patrimonial debe ser sensible al entorno cultural y natural. Entre sus objetivos principales debe incluirse el desarrollo equilibrado y coherente, desde el punto de vista social, económico y medioambiental.

6. Participación. La interpretación de los lugares pertenecientes al patrimonio cultural debe involucrar activamente a todos los grupos y comunidades implicados.

7. Investigación, educación y formación. La interpretación de un lugar que forma parte del patrimonio cultural requiere una labor continua de investigación, formación y evaluación.

2.3. La interpretación como instrumento de gestión

¿Es la interpretación una respuesta a la crisis de la museología denominada tradicional? Puydebat y Dupont (1997)² así parecen atribuir su arribo a Europa en el marco de una reformulación de los modelos de intervención y gestión del patrimonio.

Viel (1997), directora de Parques Canadá, una institución pionera en materia de interpretación, ofrece las claves de cuál debe de ser el proceso lógico en cualquier intervención: primero conservar, después valorizar y, finalmente, interpretar. En el primero de estos tres pasos, la investigación cobra un papel fundamental, ya que dotará

1. Según se establece en la Declaración Universal de los Derechos Humanos de las Naciones Unidas (1948), toda persona tiene derecho a «participar libremente en la vida cultural de la comunidad». La Declaración de ICOMOS, adoptada en Estocolmo (1998), señalaba además que «el derecho al patrimonio cultural es una parte integrante de los derechos humanos» y que este derecho «lleva consigo tareas y responsabilidades para los individuos y las comunidades, así como para las instituciones y los estados».

2. Directores del Primer Coloquio Internacional sobre la Interpretación del Patrimonio, *Colloque de Château d'Auvers* (Auvers-sur-Oise), Francia, 3 de 4 diciembre de 1996.

de autenticidad el proyecto. En segundo lugar, la redefinición de patrimonio siempre teniendo en cuenta fórmulas para buscar la participación del público. Esta etapa de mediación permite poner en valor y transmitir el conocimiento del patrimonio. Finalmente, es el turno de la interpretación. Por razones económicas, culturales o turísticas, la comunidad se reapropia del patrimonio y es ésta (o algunas partes interesadas) quién define la nueva misión. Por tanto en función de los recursos, de la comunidad local, de las partes interesadas, este proceso variará en cada situación. En palabras de Viel «la interpretación nos permite entrar en contacto con el valor, no sólo científico, sino también espiritual».

Para Viel (2000), la gestión de un equipamiento patrimonial debería utilizar la interpretación como un instrumento de gestión, destinado a lograr los objetivos principales de comunicación con el público. Es decir, si se retoman las definiciones de interpretación antes mencionadas, se constata que la interpretación contribuye a presentar el patrimonio de forma comprensible y atractiva. Es decir, es capaz de ofrecer una lectura, una traducción a través de códigos que puedan ser comunes al público, pero al mismo tiempo, en la percepción del patrimonio, busca provocar en el visitante unas sensaciones y unas emociones. En definitiva, se emplea como estrategia con un doble objetivo: por un lado, la propia concepción y gestión del sitio y, por otro, la gestión relacionada con la obtención y gestión de los visitantes.

Los instrumentos de gestión contribuyen a implementar y a ejecutar toda una serie de decisiones razonables con las actividades y programas previstos. La interpretación como disciplina permite actuar en una determinada dirección para conseguir los objetivos fijados, que se centran en explorar los valores del recurso. Su correcta ejecución supone no exponer los bienes a un deterioro por parte de los usuarios. Se trata en definitiva que el visitante comprenda, experimente y sienta la naturaleza del sitio que visita, l'esprit de lieux, para poder llegar a disfrutarlo de forma respetuosa y sobre todo no destructiva. Proteger y mostrar pueden llegar a entrar en contradicción, ya que el disfrute y la conservación pueden estar reñidos. El uso del espacio por parte del público visitante puede conllevar una degradación de los recursos patrimoniales. Por esta razón, es necesario establecer una gestión equilibrada entre conservación y protección y las actividades interpretativas destinadas al público. La información en este sentido puede ser un instrumento eficaz para fomentar el uso apropiado de los espacios naturales y de los equipamientos culturales, a través de programas educativos que fomenten la conservación y los valores.

Para concluir este apartado recogemos las cinco premisas que plantea Morales (2001) en relación con la interpretación como instrumento de gestión:

1. Promueve un comportamiento acorde con el lugar, concienciando acerca de la importancia de conservarlo, provocando y persuadiendo.
2. Favorece un buen uso del espacio –con unos diseños adecuados–, concentrando o dispersando a los visitantes.
3. Puede ser utilizada para explicar ciertos aspectos de la propia gestión.
4. Si la interpretación está bien ejecutada, puede servir para promover –honesta-mente– una buena imagen de la institución.
5. Ayuda a ahorrar dinero de los presupuestos de mantenimiento.

Como hemos visto hasta ahora, la interpretación como metodología puede constituir el necesario hilo conductor que de coherencia a todo un proyecto. A partir del método de la interpretación se desarrolla la presentación y vehiculación del patrimonio al público, pero al mismo tiempo, la interpretación puede servir para organizar todos los servicios intangibles, como la propia experiencia del visitante, y los servicios tangibles referentes al propio patrimonio, como los servicios y actividades.

Como apunta Padró (2002, 42), la interpretación surge como alternativa a las teorías museológicas tradicionales en crisis, y se muestra como una nueva opción de gestión y dinamización del patrimonio cultural y natural siempre *in situ*, asociado a su contexto. A diferencia de las técnicas de presentación del patrimonio más tradicionales, donde el objeto, y por tanto su presentación, es el protagonista, desde el punto de vista de la interpretación no se concibe la presentación del patrimonio descontextualizado de su entorno, ya que a menudo este nos ofrece alguna de sus claves. Por esta razón, porque el patrimonio no es un hecho aislado, sino que forma parte inherente de un paisaje y de un contexto socioeconómico, es necesario plantear proyectos patrimoniales dentro del marco de estrategias globales de desarrollo territorial, analizando la gestión y explotación racional de los recursos culturales y naturales a partir de criterios de sostenibilidad. Estas estrategias conducirán a actuaciones bien planteadas que pueden contribuir no sólo a la conservación, mejora y preservación del patrimonio, sino que además contribuirán al enriquecimiento endógeno del territorio. Este aumento de riqueza se traduce en la puesta en marcha y mejora de servicios para la población residente y en la creación de un nuevo yacimiento de empleo. Por tanto, no sólo se trata de crear nuevos productos culturales, que sean nuevos focos de atracción turística y que garanticen un uso social del patrimonio, sino que lo que se pretende es proyectar y gestionar el patrimonio a través de una serie de estrategias orientadas a fomentar un turismo sostenible, que beneficie directamente a la sociedad, y que revierta así mismo de manera satisfactoria sobre el patrimonio.

Para Morales (2004) la interpretación del patrimonio como método ofrece unas técnicas que facilitan el acercamiento entre el patrimonio y la sociedad, con algunas particularidades que le dan carácter y la conforman como disciplina: sus destinatarios (el público general visitante), el contexto (un lugar de importancia patrimonial que es visitado por el público) y las formas y estilo (persuasión, seducción, inspiración y provocación). Para que sea efectiva deberá cumplir una serie de requisitos:

- Debe ser capaz de atraer y mantener la atención del visitante.
- El visitante debe entender una parte de la información y debe retenerla.
- Esta información le habilitará para tener una actitud respetuosa y receptiva respecto al patrimonio.

Como en la cita de F. Pessoa que Duclos incluía en el prólogo del libro de Prats, «la verdadera novedad perdurable es aquella que retoma todos los hilos de la tradición y teje con ellos un lienzo que la tradición no podría tejer» (Prats, 1997, 22). La lógica simbólica que atribuimos al patrimonio, junto con la nueva vertiente económica que ha ido progresivamente incorporando, obliga a que en la planificación interpretativa entren en juego además del patrimonio, conceptos básicos asociados como la identidad, la economía y la sociedad. En este sentido, la planificación de la oferta patrimonial debe partir de tres premisas básicas (Miró, 1997, 34):

- **La relación entre patrimonio e identidad:** de qué manera el patrimonio puede actuar o actúa como elemento generador de imagen y de identidad territorial.

- **La relación entre patrimonio y economía:** cómo garantizamos la rentabilidad de las inversiones en patrimonio.

- **La rentabilidad entre patrimonio y sociedad:** en qué medida el desarrollo de una oferta patrimonial va a contribuir a mejorar la calidad de vida de la población. (Miró, 1997, 34)

Un plan de interpretación, a grandes rasgos, nos llevará desde el diagnóstico y análisis del recurso y del territorio en el que se engloba (tanto desde el punto de vista cultural como del sector de servicios), y que será el que nos permitirá construir el hilo de la historia que queremos transmitir, hasta la definición de los elementos necesarios para la creación e institucionalización de un nuevo producto de turismo cultural (Miró, 1997; Morales, 1998; Ballart y Juan-Tresserras, 2001). Un posible esquema organizativo podría ser el siguiente:

Análisis y diagnóstico. Se trata de obtener un mejor conocimiento de la realidad y del potencial de nuestro recurso patrimonial a través de tres grandes ámbitos: el contexto social, económico y cultural y el análisis de la demanda interna y externa. Nos permitirá definir el diagnóstico de los recursos y de su contexto. Así mismo, el análisis detallado de las dinámicas territoriales (con todas sus posibilidades y variables) y de las dinámicas sectoriales (desde su dimensión cultural, social, jurídica, económica y profesional) nos permitirá identificar los principales aspectos positivos y negativos del territorio, así como las influencias externas que puedan afectar su desarrollo.

Conceptualización del proyecto. A partir del análisis anterior y en función de los intereses detectados, será necesario describir el proyecto y sus contenidos, y fijar los objetivos y los criterios de actuación:

- Análisis de los recursos.
- Marco conceptual, aspectos específicos y grado de innovación.
- Definir los objetivos (culturales, sociales y económicos), que deberán corresponderse con las finalidades establecidas y con el contexto.
- Definir los criterios de actuación y trazar las líneas estratégicas, para poder materializar los objetivos.
- Definir los criterios de interpretación y comunicación de la oferta turística.
- Elegir los segmentos del mercado para comunicar la oferta.

Desarrollo del proyecto. Definición de las actuaciones en que se concretan las líneas estratégicas y diseño de los medios, equipamientos y programas. Proceso creativo que nos permitirá ir desde la tematización al guión expositivo y elaborar la puesta en escena. A partir de la conceptualización, deberán definirse las acciones a acometer a partir de las directrices establecidas, encaminadas al desarrollo sostenible y la promoción integrada de la oferta turística, estructurada en diferentes frentes:

- Exposición: que garantice la autenticidad, la experiencia y la transmisión del saber.
- La interpretación (planificación de la presentación, comunicación y explotación de los recursos culturales; rutas, itinerarios, servicios y equipamientos).

- Protección y conservación del patrimonio (acciones normativas y de sensibilización, medidas de conservación y mantenimiento).
- Acondicionamiento turístico (centrado en la señalización, adecuación del espacio turístico, servicios básicos y complementarios...).
- Marketing y comunicación (imagen, promoción, acogida e información, planificación de públicos y medios).
- Objetivos de comunicación: definir a quién va dirigido.
- Mecanismos de gestión (estructura de gestión, formas de financiación, beneficios inducidos, fomento de la ocupación, recursos humanos, indicadores de gestión y evaluación).
- La sostenibilidad y la rentabilidad económica y social: garantizar y velar por la conservación y el mantenimiento.

Por tanto, hemos visto que para acometer un plan de interpretación es necesario aplicar una metodología que nos guíe en su desarrollo. A pesar que no hay recetas mágicas, porque las características intrínsecas de cada equipamiento o recurso patrimonial y su territorio serán diferentes, lo que sí hay son propuestas metodológicas planteadas por algunos autores para la realización de planes interpretativos. Ofrecemos a continuación dos propuestas metodológicas, como dos reflexiones sobre los elementos a tener en cuenta para realizar un plan de interpretación, pertenecientes a dos autores de reconocido prestigio en el campo de la interpretación de patrimonio: Miró (1997) y Morales (1998). Mientras la metodología de Miró está íntimamente vinculada al espacio, al territorio, para Morales la interpretación es un acto de comunicación.

Metodología para la elaboración de un plan de interpretación, según Miró (1997)

1. Conocer el pensamiento/mentalidad de la población del territorio sobre el que se quiere actuar: determinar cuáles son sus principales rasgos identitarios, sus miedos, sus fobias, saber si se sienten orgullosos de su pasado (del remoto y del reciente) y de sus rasgos culturales.
2. Inventariar los recursos patrimoniales y analizarlos para evaluar su potencial para atraer visitantes, tanto desde el punto de vista turístico, como didáctico y científico. Propuesta de fichas de valorización de los elementos patrimoniales y sistema de clasificación a partir de seis categorías: natural, intangible, mueble, inmueble, efímero y fungible.
3. Calcular la audiencia (real y potencial) y evaluar las dificultades en la motivación del visitante y la accesibilidad al lugar.
4. Evaluar los recursos humanos y financieros disponibles o potencialmente disponibles. Saber cual es la capacidad de inversión del territorio y cual es el nivel de educación de los habitantes para determinar si es necesario diseñar una oferta formativa para su reciclaje.
5. En base a las conclusiones de los puntos anteriores, deben fijarse los objetivos del plan de interpretación: económicos, sociales, conservación y puesta en valor, educativos, científicos...

6. Determinar los temas y los argumentos para la interpretación es la clave del plan de interpretación, y de ello depende el éxito o el fracaso. Definir la especificidad y los contenidos de la oferta patrimonial; escribir el guión y el título.

7. Definir los sistemas de presentación, que se realiza en base a tres criterios: los tipos de objetos patrimoniales, las características de la audiencia y las disponibilidades presupuestarias.

8. Determinar los servicios complementarios, que además de la presentación, influirán en la calidad de la experiencia del visitante: información, acogida, recepción, aparcamientos, señalización, etc.

9. Perfilar el presupuesto de implementación y calcular los gastos corrientes, para determinar el umbral mínimo de frecuentación necesario para garantizar la viabilidad del proyecto y decidir sobre las posibles vías de financiación.

10. Determinar el sistema de gestión de la oferta, que dependerá de los objetivos y de las diversas competencias a desarrollar: pública directa, pública autónoma, mixta, delegada, privada, concesión... etc.

11. Trazar una estrategia de promoción y marketing, que pasa por dar a conocer la existencia de la oferta para posicionarla y por la permanente presencia en los medios a través de la generación de noticias.

(Miró, 1997, 35)

Como decíamos anteriormente, para Morales Miranda (1998) la interpretación es un proceso de comunicación que consta de varios elementos o momentos de acciones que describimos textualmente:

Metodología de un plan de interpretación, según Morales Miranda (1998)

Diagnóstico de una realidad. ¿Hace falta interpretación? ¿Para qué? ¿En qué medida mejorará la gestión del conjunto histórico o del paraje natural?

Planificación interpretativa. Un proceso racional de formulación de objetivos, análisis del recurso y sus potencialidades (y limitaciones), análisis de los virtuales usuarios, definición de los mensajes a transmitir, elección de los medios de interpretación y definición de los equipamientos y servicios interpretativos necesarios, recomendaciones para la ejecución de los programas (personal, obras) y sugerencias para evaluar la efectividad de la intervención. El resultado de este proceso es un plan de interpretación.

Diseño de medios, equipamientos y programas. Proceso creativo utilizado por especialistas en la materia, después de contar con un plan de interpretación y siguiendo las directrices indicadas en dicho documento.

Ejecución de las obras e implantación de los programas. Según lo establecido en el plan de interpretación y en los diseños específicos, la interpretación se traduce en personal, materiales y programas.

Presentación del patrimonio al visitante. Antepenúltima acción, que llena de sentido todo el esfuerzo anterior, esfuerzo necesario porque sin planificación interpretativa se cae irremediabilmente en la improvisación, descoordinación y despilfarro de fondos.

Evaluación. Se evalúa según lo recomendado en el plan, o aplicando las estrategias de evaluación (rutinaria) que el propio personal del servicio de interpretación del lugar considere oportunas. Hay métodos para evaluar la interpretación, algunos prestados de otras disciplinas.

Retroacción, retroalimentación o feedback. Incorporación a los programas de los resultados y las evidencias surgidos de la evaluación. Todo sistema tiene que alimentarse del producto de su propio análisis para mejorar la atención al público.

2.3.1. Un primer paso: investigar e inventariar los recursos patrimoniales

El patrimonio está formado por objetos, por bienes muebles e inmuebles que perduran en el tiempo, y que conforman el legado material. Los objetos históricos como tales comunican siempre algo. El trabajo del investigador, del historiador, es saber formular las preguntas adecuadas que permitan obtener el máximo de información de la pequeña historia que contiene el objeto. A través de una metodología propia será capaz de obtener la información y el conocimiento que esconde. El trabajo de campo, la catalogación del material, la historia oral, el estudio de los archivos históricos en las hemerotecas o en las bibliotecas, los análisis y el intercambio científico entre historiadores, son recursos propios de la metodología de un historiador en el proceso de investigación histórica.

Es por tanto la base de cualquier proyecto cultural. Sin la ayuda de un trabajo previo y riguroso, no podemos llegar a concebir ni a crear un producto cultural, ya que estaría vacío de contenido. A mayor investigación de un bien, sea mueble o inmueble, mayor conocimiento y significación se obtendrá, lo que permitirá construir un discurso más sólido, que será el nexo entre el patrimonio y el público.

Carreras *et alii* (2000) clasifican la investigación en dos tipos: la pura y la aplicada. El objetivo de la investigación pura tendría cabida en el sentido más abstracto del término, más científico académico, o en el sentido más neoclásico del saber. Por su parte, dentro de la investigación aplicada, uno de los objetivos finales es la interpretación, que como hemos visto en el apartado anterior ayuda al público a familiarizarse con los contenidos que la investigación ha proporcionado gracias a las técnicas de la didáctica del patrimonio, o gracias al análisis comparativo que permite facilitar nuevas claves de significado o códigos fácilmente reconocibles por el público, que le permitirán aproximarse, comprender y en definitiva, hacer suyo el patrimonio. Sin embargo, desde el punto de vista del gestor cultural, es mucho más interesante la segunda clasificación, donde se busca la interacción entre patrimonio y público, sin dejar de lado el estudio y el conocimiento, que no están reñidos con la voluntad de mostrar los resultados de la investigación a través de las diferentes técnicas de difusión.

Tanto la investigación como el inventario de los recursos culturales y naturales son fundamentales para poder ofrecer al visitante un discurso serio, ajustado a la realidad y dotado de autenticidad. Los resultados de este proceso nos permitirán saber exactamente qué tenemos, y a partir de ahí podremos desarrollar lo que queremos. En palabras de Morales (1998), «se trata de diagnosticar la realidad».

Lo que puede diferenciar un centro de interpretación, un museo o un parque arqueológico, por citar algunos ejemplos, de un parque temático, donde el objetivo

principal es recreativo, y no cultural ni educativo, es la autenticidad del discurso basado en los resultados de la investigación. La interpretación del patrimonio permitirá al visitante entender el sentido del objeto que tiene ante sus ojos y la historia que esconde: para qué servía, quiénes lo utilizaban, si tenía algún significado especial, etc. Teniendo en cuenta que estamos hablando de interpretación, donde entran en juego conceptos como educación, traducción, comunicación, sensaciones y significado, el discurso que diseñemos tendrá como objetivo no sólo transmitir el conocimiento, sino a la vez provocar una serie de sensaciones en los visitantes, que utilicen sus sentidos hasta el punto de condicionar sus reacciones y su actitud ante el bien patrimonial.

Por tanto la investigación es una de las primeras etapas en la planificación. A menudo, para saber con qué se cuenta se lleva a cabo un inventario exhaustivo, pero a la vez comprensible y sistemático, del patrimonio de la zona. La función de la documentación es en definitiva el registro, el inventario y la catalogación, para ofrecer una base sobre la cual hacer difusión y planificación. Es además una herramienta eficiente e imprescindible de la gestión de los recursos, tanto por la información que ofrecen, como por su estado de conservación. A menudo, el registro se asocia tan sólo a los museos, que son los depositarios naturales de colecciones, pero son muchos los centros de interpretación que tienen colecciones.

La metodología de documentación puede variar sustancialmente de un país a otro, de una administración a otra, o de un centro museístico a otro. Existen disposiciones internacionales elaboradas por organismos internacionales como el ICOM (*International Council of Museums*), en las que se ofrecen una serie de recomendaciones al respecto. En líneas generales, dentro del procedimiento, en primer término, en el momento de realizar el ingreso o el depósito en el museo se procederá a la identificación del objeto y a su registro numérico, el cual permitirá tener localizada su ubicación en las dependencias del mismo, así como localizar su expediente con la documentación asociada. Es muy importante recoger de primera mano y en ese momento toda la información posible sobre los usos y vinculaciones de cada objeto, ya que esa información puede enriquecer enormemente la difusión y a menudo sólo puede ser recogida de labios del donante. Como segundo gran paso, se procederá a la catalogación: se trata de documentar al máximo cada uno de los objetos para extraer la información que contienen (Carreras *et alii*, 2001).

Por tanto, se procederá a hacer un inventario selectivo con la información que ofrezca posibilidades para la interpretación. En estos casos, se puede partir de cero en la investigación, o bien se puede llevar a cabo una recopilación exhaustiva de los recursos del lugar y de los estudios existentes. Todo estará en función de la información requerida, que siempre debe ser contrastada y complementada con un trabajo de campo sistemático.

2.3.2. Qué se quiere conseguir con la interpretación. La definición de la misión

La definición de la misión se enclavaría dentro del universo de la gestión estratégica. Uno de los primeros pasos en la planificación es definir la misión del equipamiento cultural, o la misión del proyecto o producto que se quiere diseñar. Para definirla habrá que tener en cuenta la complejidad del entorno y de las organizaciones y agentes del

territorio. Será necesaria una reflexión profunda sobre cuál es el sentido último de su razón de ser, para poder relacionarse con éxito con su entorno. La definición de la misión supondrá en definitiva el propósito del proyecto. Es el objetivo principal del proyecto, el porqué de su existencia, que determinará dónde se encuentra, hacia dónde debe dirigirse, y cómo y cuánto se deberá invertir para conseguirlo. La misión es la respuesta a las preguntas: ¿cuál es el propósito de nuestro equipamiento cultural? ¿qué hay de singular en lo que hacemos? ¿qué pretendemos conseguir? La definición de la misión es necesaria en las organizaciones con vocación de servicio público (Munilla *et alii*, 2000).

En el caso concreto de los centros de interpretación del patrimonio, actualmente muchos de ellos están sufriendo un período de remodelación; se están reinventando para adaptarse a las necesidades de un público que exige que le sorprendan. Ante esta nueva situación, los centros están respondiendo experimentando nuevas formas de organización, de programación y de servicios tangibles e intangibles. Por tanto, y tal como resume Kotler, «se trata de definir la misión que sea diferencial y motivadora, establecer un equilibrio entre misión y demandas del público, crear y consolidar un público fiel y finalmente ser capaces de generar recursos» (Kotler, 2001, 56). Estos equipamientos suelen estar sustentados por organizaciones complejas con múltiples objetivos y funciones. Esta complejidad y variedad en sus programas dificulta la tarea de definir la misión y la identidad. Tal como analiza Kotler en el caso de los museos «la misión define las funciones, papeles y propósitos a los que sirve un museo, así como sus ofertas y operaciones distintivas» (Kotler, 2001, 57).

2.3.3. La definición de los objetivos y estrategias

Dentro del proceso de planificación, las intervenciones sobre el patrimonio deberán partir de unos objetivos, de unos propósitos, que principalmente estarán encaminados a la protección y conservación del patrimonio. Es necesario que los objetivos fijados se ordenen y se jerarquicen. Desde el punto de vista jerárquico, Morales considera que podrían agruparse en tres: generales, secundarios y específicos. Mientras los primeros estarían más ligados a fines políticos, los objetivos secundarios estarían encaminados a mostrar los temas más significativos. Finalmente, los objetivos específicos están dirigidos a lo que queremos conseguir del público, qué efecto queremos conseguir: qué queremos transmitirle, qué queremos que experimente, qué queremos que haga, en definitiva, se trata de formularnos tres preguntas clave: ¿qué queremos que el público sepa?, ¿qué queremos que el público sienta? y finalmente ¿qué queremos que el público haga? Esta reflexión nos conduce a plantear que dentro de los objetivos habrá que tener en cuenta tres conceptos básicos: el conocimiento, la afectividad y el comportamiento del visitante.

Dentro de la planificación y diseño de un centro de interpretación, y a partir de los datos proporcionados por la investigación, hay que plantearse los objetivos de comunicación y de realización del proyecto, así como las estrategias para llevarlos a cabo. Esta fase de análisis previo nos ayudará a ver cuáles son nuestras limitaciones, qué es lo que queremos transmitir al público visitante y cómo lo queremos transmitir.

2.3.4. La formulación de los objetivos

Objetivos de planificación (declaración de intenciones)

Se trata de intentar definir cuál será la dirección del proyecto, es decir, hacia donde debemos dirigirnos y cuáles son las limitaciones con las que nos vamos a topar. Los objetivos de planificación son unos postulados o una declaración de intenciones para poder definir la orientación del proyecto.

Económicos. Se pueden llegar a crear nuevos yacimientos de empleo y por tanto llega a ser una fuente de nuevos puestos de trabajo, que revertirán en ocupación directa e indirecta.

Sociales. Redescubrir una parte del patrimonio y ponerlo en relación con las prácticas actuales a través de la educación y del turismo. Mejorar las infraestructuras: alumbrado, señalización, aceras, etc., para mejorar la calidad de vida no sólo de los visitantes, sino también de la población residente.

Identitarios. Dotar a la población local de unos productos culturales que les permitan aproximarse a su territorio, a sus tradiciones y conocimientos.

Patrimoniales y medioambientales. Los nuevos productos culturales deben estar encaminados en primer lugar, a conservar los bienes culturales y ponerlos en valor para la sociedad, pero a la vez deben contribuir a preservar y mejorar el entorno natural y patrimonial. Al poner en valor los recursos culturales y naturales, se pretende mostrar una identidad paisajística, en definitiva, un paisaje cultural.

Culturales. Hay que crear productos atractivos y de calidad que no sólo sean un sitio que visitar sino instrumentos de conocimiento e investigación científica continuada, y fomentar actividades destinadas a la formación y sensibilización.

Educativos. La responsabilidad educativa de la cultura obliga a que cada vez más los productos culturales tengan una dimensión educativa, para que la escuela y el sistema de educación formal se adapten a los nuevos requerimientos del paradigma cultural. Hay que encontrar fórmulas de evolucionar según las necesidades de la sociedad; deben ser concebidos como productos dinámicos y no estáticos, con un interés continuo y renovado.

Divulgativos. Obtener la máxima divulgación y a la vez ofrecer material educativo a través de los museos, ecomuseos o centros de interpretación, organizando talleres y actividades dirigidas a niños y a adultos, y estableciendo herramientas de divulgación (páginas web, CD-ROM interactivo, trípticos, guías, etc.)

Turísticoculturales. Intentar crear productos diferentes que se sumen a la oferta complementaria existente. Institucionalizar un logo o una imagen empresarial que permita identificar el producto, lo que nos ayudará en la comercialización del producto.

Objetivos de interpretación

Los objetivos de la interpretación constituyen el marco de actuaciones y definen los medios necesarios:

Objetivos de política de gestión. Se intenta ofrecer un servicio de calidad que satisfaga al visitante con una visita cuidada, gracias a una investigación exhaustiva que ha permitido dotar de autenticidad el contenido del discurso y gracias a la nece-

saría formación previa que habrán recibido los guías. Así como ofrecer unos equipamientos culturales y de servicios que puedan influir en la ordenación del territorio.

Objetivos de servicios. El personal habrá recibido una formación previa para poder ofrecer una visita de calidad y satisfacer las expectativas de los visitantes. Las instalaciones deben estar preparadas, tanto los accesos como el interior, para recibir visitantes con problemas de movilidad o con minusvalías de otro tipo.

2.4. Espacios de presentación del patrimonio

La complejidad del patrimonio ha llevado a que hoy en día haya múltiples maneras y técnicas de presentar el patrimonio. Puede ser en el interior de un edificio, dentro de su propio contexto o fuera de él; mostrándolo *in situ*, provocando el contacto directo o mediatizado, o territorializándolo como parte de un paisaje cultural urbano, rural o natural, integrándolo como elemento de la memoria histórica. A veces el patrimonio se presenta de forma directa, como un baile a través de un objeto original, de réplicas, de imágenes, de una forma más pasiva o más realista, a través de grandes montajes y exposiciones o de producciones expositivas de pequeño formato. Hoy en día podemos hablar de la coexistencia de varios espacios de presentación del patrimonio: los museos; los equipamientos que presentan el patrimonio *in situ*, como los yacimientos arqueológicos o los sitios de interés natural, entre otros; los centros de interpretación y, finalmente, los territorios museo o los sistemas patrimoniales o museísticos integrados, desarrollados dentro del marco de la nueva museología, la renovación de los eco-museos y las estrategias de desarrollo local y regional. En la práctica, estas tipologías de equipamientos patrimoniales se mezclan y entrelazan, tomando en cada caso concreto elementos que son propios de tipos distintos.

2.4.1. Los museos

Este tipo de equipamientos son espacios culturales especializados que reúnen una colección de bienes muebles que se exponen a partir de un proyecto museológico y museográfico (Vicente, 2000). Según el Consejo Internacional de los Museos (ICOM), un museo es una institución sin ánimo de lucro al servicio de la sociedad y de su desarrollo, abierta al público, que adquiere, conserva, investiga comunica y expone, por razones de estudio, educación y disfrute, evidencias materiales de los pueblos y de su contexto. Son centros donde se ofrece una lectura formal del objeto, en un sentido más neoclásico. En este tipo de equipamientos, a partir de las premisas de investigación, conservación y difusión de los fondos, el objeto cobra el papel de protagonista.

Los museos, escenario de la presentación de patrimonio mueble por excelencia, utilizan diferentes estrategias:

- La exposición permanente clásica (3D), que propone la contemplación pasiva, no exenta de interés en función de los objetos, siguiendo un discurso fonográfico, temático, territorial... Los bienes y objetos exhibidos están fuera de su contexto cultural original.
- La muestra acumulativa de objetos sin ningún tipo de discurso. No tendríamos

que hablar de presentación en sentido estricto, dado que no interviene ningún tipo de mediación. Estaríamos muy cerca del concepto de depósito visitable.

- La exposición escenográfica contextualizando los objetos a partir de un discurso de voluntad pedagógica y/o estética.

Como instrumentos auxiliares de presentación, a partir de la exposición, tendríamos las guías de visita, los catálogos, los talleres, las visitas comentadas, y muy especialmente el uso de recursos tecnológicos audiovisuales.

Un museo en un lavadero de lanas, un centro de interpretación en un museo

El Museo Vostell Malpartida fue fundado en octubre de 1976 por Wolf Vostell (Leverkusen, 1932 – Berlín, 1998) artista hispano-alemán de reconocido prestigio internacional y figura fundamental del arte contemporáneo de posguerra, íntimamente ligada a Extremadura. Inventor de la técnica del *décollage*, padre del *happening* en Europa e iniciador del movimiento Fluxus y del videoarte, Wolf Vostell ha mantenido siempre en toda su producción artística una marcada originalidad, peculiaridad ésta que también es propia del museo que lleva su nombre unido al de Malpartida de Cáceres. Casado con la extremeña Mercedes Guardado Olivenza, Wolf Vostell conoció Los Barruecos en 1974, y los declaró «obra de arte de la Naturaleza». Desde aquel momento concibió la idea de crear aquí un museo como expresión del arte de vanguardia, un lugar de encuentro del arte y la vida.

El MVM se desarrolla entre Los Barruecos y el Lavadero. En Los Barruecos, paraje declarado Monumento Natural por su relevancia geológica y ecológica, Vostell situó las obras *Voaex* y *Muerto que tiene sed*, estableciendo un diálogo entre el arte, la vida y la naturaleza. El Lavadero, declarado Bien de Interés Cultural por su valor como patrimonio industrial, acoge, en sus 14.000 metros cuadrados:

- la colección Wolf y Mercedes Vostell,
- la colección Fluxus,
- la colección Arte Conceptual,
- el Centro de Interpretación de las Vías Pecuarias e historia del lavadero de lanas.

Este edificio se construyó en el paraje de Los Barruecos a finales del siglo XVIII, aprovechando las ventajas para la retención de aguas de este espacio y el paso de ovejas transhumantes por esa localidad. A mediados del siglo XIX esta industria tendría una producción de 80.000 arrobas de lana lavada anualmente, que luego era vendida a las industrias textiles más importantes de Europa.

En 1997 el Ayuntamiento de Malpartida de Cáceres inició la redacción del proyecto que daría vida al Centro de Interpretación de las Vías Pecuarias y el Lavado de Lana dentro del Museo Vostell, Malpartida. La Consejería de Agricultura y Medio Ambiente de la Junta de Extremadura, dentro de su proyecto de recuperación y difusión de las vías pecuarias financiado por el Programa Operativo del Feoga Orientación, consideró oportuno financiar este Centro. Desde la sala de los artistas conceptuales del museo se accede por una pequeña habitación al Centro de Interpretación de las Vías Pecuarias y el Lavado de la Lana. El principal objetivo que promueve la creación de este espacio expositivo es la divulgación de las vías pecuarias y, a su vez, de una industria y un espacio, Los Barruecos, que están revalorizando continuamente la historia de

Malpartida. La exposición pretende, por tanto, mostrarse didáctica y cercana a todas las edades y niveles culturales para transmitir un pequeño retazo de nuestra historia común. Por ello se han intentado conjugar las nuevas tecnologías con elementos expositivos tradicionales.

El resultado es la convivencia de un museo de arte contemporáneo en un antiguo lavadero de lana donde el visitante puede acercarse tanto a la obra expuesta como al edificio histórico que la alberga.

Este primer programa desarrollado entre 1994 y 1999 incluyó además la realización del Inventario General Red Extremeña de Vías Pecuarias, la clasificación de las vías pecuarias en 80 términos municipales carentes de tal acto administrativo y el acondicionamiento de diferentes tramos en 28 términos municipales y el deslinde, amojonamiento y recuperación de la Cañada Real Soriana Occidental entre las ciudades de Badajoz y Cáceres. Tras los resultados positivos el Programa Operativo de los Fondos Estructurales Europeos para Extremadura incorporó para la programación 2000-2006 una nueva medida específica destinada a la recuperación y puesta en valor de la red de vías pecuarias de la región.

2.4.2. El patrimonio *in situ*

El patrimonio se presenta *in situ* condicionado con los mecanismos interpretativos necesarios para resaltar los rasgos más significativos de cada elemento patrimonial. La puesta en valor de los recursos culturales y naturales exige intervenciones distintas según los casos: acondicionamiento del entorno, señalización, información interpretativa adaptada a todos los segmentos de público, intervenciones de preservación, etc. Este modelo estaría en el extremo opuesto al primero. Se trata de mostrar al patrimonio dentro de su propio contexto. Este modelo también persigue mostrarlo dentro de los procesos, o dentro de la historia de las técnicas. Entre los recursos interpretativos, podríamos encontrar desde los más habituales, tales como textos, mapas, gráficos, fotografías, hasta los más arriesgados, como audiovisuales, montajes expositivos, recreaciones o realidad virtual. El tipo de centro patrimonial que se adapta bien a este modelo es el museo de sitio.

En este caso nos referiremos a los bienes patrimoniales contextualizados *in situ*, como yacimientos arqueológicos y paleontológicos, monumentos y edificios históricos (castillos, iglesias, fábricas...), elementos inmuebles (pozos, cruces del camino, elementos naturales singulares...) o entornos patrimoniales (centros históricos, caminos romanos, vías pecuarias...).

Las diversas tipologías de presentación se podrían resumir en tres: un nivel básico, la complementación a través de una exposición permanente y la musealización.

- Nivel base, donde simplemente se produce una adecuación a la visita, a nivel físico, con o sin señalización interpretativa.

- Complementación a través de una exposición permanente donde se explica/muestra los trabajos de investigación, el proceso de restauración o cualquier otro discurso relativo al elemento patrimonial. En este caso podríamos destacar la Zona Arqueológica Pintia (Valladolid), proyecto auspiciado por la Universidad de Valladolid donde desde el primer momento se ha tenido en cuenta tanto a la población local como a los visitantes.

- La musealización, que puede incorporar un tratamiento museográfico con centro de interpretación, como es el caso, por ejemplo, de edificios religiosos como el Real Monasterio de Santes Creus (Tarragona) o el Monasterio de Iranzu (Navarra), o los centros de interpretación en yacimientos arqueológicos, como los promovidos por la Junta de Extremadura –caso de la Cueva de Maltravieso–, el *Instituto Português do Património Arquitectónico* en el Alentejo y el Algarve –entre los que destaca el de Miróbriga– o el *Conseil General du Gard* –caso del Pont du Gard–; la musealización que contemple la restitución o la reproducción total o parcial, como en la ciudadela ibérica de Calafell (Tarragona), o la presentación pedagógica –módulos interactivos, servicios de atención, itinerarios pedagógicos...–, como en el poblado ibérico de Puig Castellar, en Santa Coloma de Gramenet (Barcelona).

2.4.3. El centro de interpretación

Suele ser el principal soporte de este enfoque metodológico y de gestión del patrimonio que denominamos interpretación, que busca que el visitante explore e interactúe con el patrimonio. Suelen emplear distintos medios para que el visitante pueda conocer un parque natural, un yacimiento arqueológico, un centro histórico, un territorio concreto o un acontecimiento a partir de un discurso interpretativo que lo singulariza. A diferencia de los museos, no tienen como finalidad la recogida, conservación y estudio de objetos originales. Estos centros permiten un mejor conocimiento de los valores naturales y culturales proporcionando al visitante la información necesaria sobre las posibilidades de uso de los mismos. En ellos se realizan campañas de sensibilización y educación utilizando como referente el espacio patrimonial en el que se inscriben. A menudo estas instalaciones albergan otros servicios (información turística, autobar o bar restaurante...).

Como estrategia de presentación utilizan básicamente la exposición escenográfica, con el apoyo de elementos tecnológicos y audiovisuales para promover y incitar el descubrimiento del patrimonio. Existen centros de interpretación para presentar elementos patrimoniales que actualmente tienen otros usos, como por ejemplo el Centro de Interpretación de Vías Pecuarias e Historia del Lavadero de Lanos de los Barruecos, que está instalado en un centro de arte contemporáneo, el Museo Vostell (Malpartida de Cáceres, Extremadura); yacimientos o espacios arqueológicos como los comentados anteriormente; periodos históricos tematizados como Terra XIX, Centro de Interpretación del Romanticismo (Vilanova i la Geltrú, Garraf, Barcelona); espacios o áreas naturales como el Centro de Interpretación de Varin, que forma parte del Malá Fatra National Park (Eslovaquia), o productos alimentarios como el Centro de Interpretación del Porcino, en Pena-roja de Tastavins (Teruel).

La interpretación del patrimonio gastronómico y de los productos alimentarios

En 1999 se inauguró en Pena-roja de Tastavins (Matarranya, Teruel), el Centro de Interpretación del Porcino, gracias a la iniciativa comunitaria Leader. Este equipamiento, ubicado en las antiguas caballerizas del santuario de la Virgen de la Font, recibe a visitantes interesados en conocer en profundidad el sector del porcino, no sólo por su importancia económica, sino también por toda la tradición cultural y etnológica que

ha quedado como poso tras el trabajo de tantas generaciones dedicadas a la crianza de este tipo de ganado y a la elaboración del jamón artesano y otros tipos de productos relacionados con el cerdo en la comarca.

Con este planteamiento de partida, las salas que integran el Centro de Interpretación del Porcino ofrecen un completo repaso a todas las tradiciones relacionadas con el trabajo de la crianza, matanza y elaboración de los productos derivados del cerdo. Con una disposición y utilización de materiales que pretende acentuar el carácter didáctico de las instalaciones –especialmente en lo que se refiere a los visitantes más jóvenes– el centro muestra un completo recorrido sobre los métodos de crianza del cerdo, la matanza, la elaboración del mondongo y chacinera, todo ello apoyado tanto en la exposición de los utensilios que se utilizaban como en figurines de tamaño natural que representan escenas descritas y paneles informativos que explican paso a paso todo el proceso.

Al margen de las salas dedicadas al sector del porcino, el Centro de Interpretación también pretende servir como lugar de difusión del resto de atractivos de la comarca. La utilización de un diorama sobre el patrimonio cultural, arquitectónico y natural de la zona completa el recorrido por las viejas caballerizas del santuario, en las que también se quiere ofrecer a los visitantes la posibilidad de adquirir productos artesanos y publicaciones de la comarca.

2.4.4. Patrimonio y territorio. Nuevos modelos: el territorio museo, el conjunto interpretativo y los parques culturales

Este concepto nace asociado a las nuevas concepciones museológicas asociadas a estrategias de desarrollo local. A diferencia de los museos al aire libre (Open Air Museums), el territorio museo no está situado en un recinto de uso exclusivo, delimitado por una barrera física, sino que comparte la vida cotidiana del lugar y de sus habitantes. Por tanto es fundamental facilitar al visitante los instrumentos que ayudarán a situarse, a ver y aprender aquello que le ofrece el espacio. Se emplea la expresión territorio museo para designar una zona que se mantiene cohesionada por vínculos históricos, geográficos, con recursos patrimoniales y elementos que le confieren una identidad propia. La conciencia de la importancia que podría tener el patrimonio cultural y natural en el futuro de determinados municipios, es lo que poco a poco lleva a la creación del concepto de territorio museo, que nace de la necesidad de crear instrumentos de gestión del patrimonio con una perspectiva territorial, adaptados a las demandas de uso social del patrimonio y de desarrollo local. Para Miró y Padró (2004), este concepto deriva de los ecomuseos franceses, con los que comparte una visión integral y territorial del patrimonio cultural y natural, y que al mismo tiempo entronca con la tradición anglosajona de la planificación interpretativa.

Al acometer la interpretación del territorio se da paso a un proceso a través del cual un territorio pasa a ser percibido como un producto cultural. Este camino entre el recurso y el producto se inicia con la idea de territorio, espacio físico en el cual al sedimentarse las aportaciones de las diferentes culturas que lo han habitado pasa a entenderse como yacimiento cultural. Este yacimiento, percibido en el presente como un gran rompecabezas

compuesto por los restos fragmentados del pasado, requiere un conjunto de elementos que «fabriquen un sentido» (centros de información, dispositivos explicativos, sugerencias sensitivas, etc.) para su comunicación e interpretación. Mediante estos elementos o «conjunto interpretativo» el visitante puede adentrarse en el territorio y disfrutarlo escogiendo «fragmentos» de patrimonio que antes existían desordenadamente. Es el momento en que hablamos de producto cultural o territorio-museo.

(Miró, 1998, 81).

Para Sánchez de las Heras (2002a) el concepto «conjunto interpretativo» es un modelo integrado de presentación del patrimonio cultural de un territorio determinado entendido como un sistema de organización y presentación de los recursos patrimoniales de una zona geográfica concreta. El conjunto interpretativo permite percibir el territorio como un producto cultural, un museo abierto y habitado, en continua transformación. El visitante puede adentrarse en el territorio, seleccionando aquello que le interesa...

Es importante estructurar un punto de referencia que permita la lectura del conjunto interpretativo, que actúe como canalizador principal a modo de nodo central que distribuye a los visitantes por los diferentes objetos patrimoniales repartidos por el territorio.

Es una estrategia de presentación del territorio que consiste en colocar bajo un marco conceptual común (concepto clave de interpretación) y bajo una unidad de presentación (el conjunto interpretativo o territorio museo) el patrimonio accesible más significativo de un territorio.

El centro de interpretación es el lugar donde confluyen las líneas argumentales de un discurso interpretativo que se ha planteado en un territorio determinado. Es el espacio donde se da una idea de conjunto, propuestas culturales, educativas y turísticas.

En estos momentos se están desarrollando varias iniciativas basadas en el concepto de territorios museo. La comunidad autónoma de Aragón es una de las comunidades autónomas de España que están consolidando este modelo para gestionar y presentar su patrimonio bajo la forma de los Parques Culturales de Aragón. En el caso de Catalunya destaca el *Parc Fluvial Navàs-Berga*, centrado en la conservación, dinamización y puesta en valor de las colonias textiles, uno de los elementos más representativos de la revolución industrial en Europa.

Los parques culturales de Aragón: un modelo de interpretación y presentación del patrimonio

En Aragón (España), los Parques Culturales intentan ser una vía alternativa o complementaria a la Ley 16/1985 de Patrimonio y a la Ley 4/89, de 27 de marzo, de Conservación de los Espacios Naturales y de la Flora y Fauna Silvestres, que consideran objetos de protección distintos aspectos parciales, mientras que los Parques Culturales van enfocados a aquellos espacios donde se dan conjuntamente varios elementos a proteger de una manera coordinada. Actualmente los Parques Culturales no son una figura legal mientras no se apruebe la correspondiente norma. La puesta en marcha de los Parques Culturales, ha supuesto otra ventaja añadida: el fomento y la

promoción de comarcas aragonesas que tienen un bajo nivel de renta. Favorecer económicamente estas comarcas y procurar un desarrollo sostenible, fundamentalmente con el turismo rural, supondrá dar vida a unos pueblos que se están quedando cada vez más vacíos. En estos momentos en la Comunidad Autónoma de Aragón hay en marcha cinco Parques Culturales: Albarracín, Maestrazgo, Río Martín, Río Vero y San Juan de la Peña.

En este sentido es interesante observar como en el caso de l'Alguer o Alghero (Cerdeña, Italia), una de las zonas donde se aplicó la metodología de gestión basada en el territorio museo, se ha desarrollado una nueva propuesta centrada en la metodología del sistema museístico integrado, con amplia repercusión en Italia. En este país se ha producido en los últimos años un proceso de cambio en la gestión del patrimonio, potenciando el trabajo en red, como se constata con la creación e implementación de las redes de museos (sistema museale). Las regiones de Emilia Romagna, Toscana y Umbría³ son pioneras al respecto. Recientemente la región de la Lombaría ha presentado una propuesta de sistemas museísticos locales (Alberti, Bernardi y Moro 2005).

Del territorio Museo al sistema museístico integrado: el patrimonio cultural en las estrategias de planificación territorial de l'Alguer/Alghero (Cerdeña, Italia)

Alghero es una población de 41.000 habitantes, en el NO de la costa de Cerdeña, donde se vertebró el proyecto Territorio Museo Alghero en el marco del proyecto europeo Terra Incognita, que se empezó a gestar en 1996 y que se financió a través del programa Terra de la DGXVI de la Comisión Europea. El proyecto contó también con otras ayudas de programas comunitarios de escala europea (Interreg IIA, Interreg IIIA) y de escala regional (P.O.R., P.I.T., P.I.A., PRUSST, assi II-IV, mis. 1.1.-2.1-2.2-4.5).

La metodología del territorio museo es una estrategia para la inserción del patrimonio en las políticas de planificación y desarrollo territorial, haciendo especial énfasis en la sostenibilidad y en la realización de nuevas propuestas orientadas a potenciar el turismo cultural. Participaron en este proyecto piloto la Amministrazione Comunale di Alghero, en la isla italiana de Cerdeña, así como las siguientes administraciones locales españolas, dos catalanas (Ajuntament de Peralada y Consell Comarcal del Garraf) y dos aragonesas (Mancomunidad del Somontano de Barbastro y Mancomunidad de las Altas Cinco Villas).

«Alghero: la isla catalana de Cerdeña» fue el concepto vertebrador del proyecto. Por el acuerdo entre la Soprintendenza per i Beni Archeologici di Sassari y el Comune di Alghero se pudieron instalar los dos centros de interpretación, respectivamente en la Torre de la Porta Terra y en la Torre de San Juan, así como abrir el área nurágica de Palmavera. El convenio entre la Diócesis de Alghero-Bossa y el Comune di Alghero permitió la instalación del Museo de Arte Sacro en la Iglesia del Rosario. Paralelamente a este proceso se realizó un diálogo con los agentes turísticos (para

fomentar la creación de nuevas propuestas), empresas agroalimentarias (con la idea de promocionar la marca territorio museo) y con las asociaciones de comerciantes del centro histórico (para desarrollar medidas de imagen urbana).

La estructuración del Territorio Museo supuso la creación y remodelación de varias infraestructuras para ofrecer a los visitantes nuevos mecanismos para la interpretación del patrimonio:

- El centro de acogida y de información turística del Territorio Museo, se situó en la Torre de Porta Terra, antigua entrada de la ciudad que simbolizaba la nueva entrada a Alghero y a su territorio. En este espacio se ofrece una primera visión global del patrimonio cultural, histórico y natural. Se presenta Alghero como la isla catalana de Cerdeña como elemento diferenciador.

- El centro para la interpretación del centro histórico (Centro di Interpretazione del Territorio Museo - Museo Multimediale) se ubicó en la Torre de San Juan y es el punto de partida para poder realizar la visita por la historia de la ciudad desde los orígenes hasta la actualidad.

- El Museo Diocesano de Arte Sacra se encuentra en uno de los antiguos palacios de la ciudad que fue transformado en la iglesia del Rosario en el siglo XVII. Muestra una exposición sobre el patrimonio eclesiástico cristiano de la ciudad de Alghero y de las iglesias administradas por la Diócesis.

- Existen tres itinerarios por el centro histórico: el circuito catalán (Via Catalana), el circuito religioso (Via Sacra) y el circuito de las torres (Via delle Torri), que se pueden realizar mediante visitas guiadas o autoguiadas, adquiriendo en este último caso las ediciones impresas para cada itinerario. La Via Catalana se extiende por las calles del centro histórico poniendo de relieve la arquitectura gótica, renacentista, barroca y neoclásica. Extramuros se desarrolla el tardoecléctico y el modernismo. La Via Sacra es un itinerario centrado en la religiosidad popular que recorre las iglesias del centro histórico y el Museo de Arte Sacra. El último de los itinerarios, la Via delle Torri es un itinerario que pretende el descubrimiento del sistema de protección militar del recinto amurallado de Alghero. En especial se pretende dar a conocer la arquitectura militar desarrollada en el período catalano-aragonés y español.

- El Parque Arqueológico del Territorio Museo, de tipo difuso, reúne los principales yacimientos del territorio alguerés, desde el periodo nurágico (poblado, santuarios y necrópolis) a la época romana (villa romana).

El proyecto Territorio Museo de Alghero se basó en la necesidad de la integración y en la complementariedad de los recursos patrimoniales para mejorar la interpretación y su presentación al público, especialmente en el marco del programa de desarrollo turístico. Para mejorar la gestión del Territorio Museo se consideró imprescindible fomentar la creación de una organización específica que fuera capaz de coordinar a los agentes que administran los bienes culturales y a las cooperativas encargadas de la gestión de los mismos (Cooperativa soc. a r.l. Itinera, Cooperativa soc. a r.l. Mosaico y Cooperativa s.c. a r.l. SILT), así como su relación con otros agentes locales, especialmente los operadores turísticos privados.

Estas premisas fueron el punto de partida para la puesta en marcha e implementación del Sistema Museístico Integrado de Alghero, que se inició a principios de enero

3. En este caso el desarrollo del sistema de red de museos ha sido propiciado por la ley regional 1.r.35 / 90.

de 2003 y tiene prevista la finalización en diciembre de 2005. Este proyecto es fruto de la evolución del Territorio Museo y supone la puesta en marcha de un instrumento de tutela y gestión del patrimonio que además de promover su conservación y su valoración, lo vincule con el territorio inseriéndolo en las estrategias de desarrollo social y económico. Así se estipuló en el convenio firmado por el Ministero dei Beni e delle Attività Culturali, la Soprintendenza Archeologica delle province di Sassari e Nuoro y el Comune di Alghero. Los objetivos de este nuevo programa son:

- Crear nuevos sectores de actividad capaces de promover el uso social del patrimonio cultural.
- Definir nuevas estrategias de reordenación del territorio para promover una oferta cultural y turística de calidad.
- Utilizar las tecnologías de la información y la comunicación como instrumento de promoción.
- Dinamizar y multiplicar la economía local.
- Realizar nuevos equipamientos culturales (museo cívico, museo del coral, centro de documentación de Alghero Ciudad Regia, centro de exposiciones en la torre Sulis y la de S.Giacomo).

En relación con los nuevos equipamientos, el Museo Cívico ofrecerá una visión desde el poblamiento pre-nurágico a la actualidad; el Museo del Coral estará dedicado a mostrar la tradición algheresa de la pesca y la manufactura del coral; el Palazzo Serra acogerá el centro de documentación del proyecto de Alghero Città Regia; la Torre Sulis acogerá un espacio para exposiciones, espectáculos y actos culturales, con un área denominada Galleria del gusto algherese en el cual se presentarán y promocionarán los productos gastronómicos locales con los restauradores y productores locales; la Torre San Giacomo, dispondrá de un área expositiva integrada con la Torre Sulis. Otro de los proyectos importantes es la iluminación nocturna del centro histórico y de los elementos emblemáticos. Para estas iniciativas se ha contado con fondos del programa Feder.

Estas nuevas propuestas se añaden a las creadas con el Territorio Museo y permiten ofrecer un valor añadido al Sistema Integrado mediante la creación de un sistema de red que permite, en relación con el desarrollo local, consolidar una marca turística con un fuerte componente cultural que permita diversificar los recursos en un destino mayoritariamente de sol y playa y promover la desestacionalización. El Sistema Integrado pretende la optimización de la gestión para consolidar un producto cultural en el que la población local sea protagonista pero que sea también un producto turístico (para que la población local pueda beneficiarse del turismo y el visitante pueda tener una experiencia de calidad). Para ello es básico el uso de técnicas de bottom-up sobre el territorio y el establecimiento de los indicadores de sostenibilidad.

Esta experiencia exitosa obtuvo el premio Cultura de Gestión de Federultura en su tercera edición, aun estando en proceso de implementación, ya el proyecto se inició a principios de enero de 2003 y no finalizará hasta diciembre de 2005.

Estas redes, provinciales o intermunicipales, se basan en la coordinación y en la interdependencia entre instituciones museísticas de diferente titularidad, dimensión y

tipología, y otras instituciones que ofrecen servicios culturales, para generar una oferta sistematizada dirigida al público en un territorio determinado, mejorar la calidad y optimizar la gestión y los recursos.

Interpretación del territorio mediante un sistema de red

Una acción de desarrollo duradera y sostenible requiere una planificación del tejido cultural del territorio que otorgue gran importancia a la aproximación integrada y a la visión sistemática, lo que se traduce en el concepto de red en el territorio. El sistema en red prevé una planificación que incluya todas las potencialidades del patrimonio cultural y del territorio, y que permita llevar a cabo una estrategia de turismo sostenible también en pequeñas realidades locales. El turismo es un potencial instrumento de desarrollo si consigue incluir todos los aspectos característicos de un territorio. Una acción sectorial y monotemática no podrá ser nunca efectiva. La capacidad de sistematizar las potencialidades del territorio y del patrimonio cultural mediante la creación de rutas multitemáticas y en red es, en cambio, la mejor solución para satisfacer las preferencias de los turistas y adaptarlas a las necesidades de las pequeñas realidades locales.

Los elementos de la red

Centros de interpretación del patrimonio cultural. Se trata de instalaciones creadas para evaluar el patrimonio cultural y/o natural de un determinado lugar o área geográfica, y su transformación en un producto didáctico, cultural y/o turístico. Diferentes a los museos, estos centros no coleccionan, ni preservan, ni tampoco estudian objetos originales, sino que, a fin de permitir una mejor comprensión de los valores naturales y culturales y para fomentar la sensibilidad y la cultura, hacen referencia a un área del patrimonio cultural. Como estrategia de presentación utilizan principalmente una presentación escenográfica, con la ayuda de elementos tecnológicos y audiovisuales, para promover e incentivar el descubrimiento del patrimonio. Ésta es una posible solución para desarrollar y difundir el concepto de patrimonio cultural en los pequeños y medianos municipios y en las áreas rurales, donde no existen los recursos necesarios para crear museos y donde la riqueza patrimonial podría convertirse en un importante factor de desarrollo del sector turístico y tener una repercusión positiva en la identidad cultural de los habitantes. (Del Proyecto HICIRA).

Principales vías de comunicación. Son vías de comunicación que se sirven de las infraestructuras existentes con el objetivo de unir directamente el punto principal de referencia del sistema en red con todos los lugares en los que se hallan los centros para la interpretación del patrimonio cultural. Estas vías están preparadas para un tipo de transporte vehicular, aunque también se pueden añadir caminos preferentes para una tipología de transporte lento (en bicicleta y a pie).

Vías de comunicación secundarias. Son vías que utilizan las infraestructuras existentes a fin de conectar todos los lugares entre ellos a través de pasillos panorámicos. Con la expresión pasillo panorámico se denomina una vía preferente que permite atravesar todos los lugares elegidos para poder contemplar los elementos

característicos del territorio. Estas vías de comunicación son aptas para el transporte vehicular, aunque por su objetivo intrínseco es preferible una tipología de transporte lento.

Itinerarios temáticos. Son rutas que utilizan infraestructuras existentes, vías peatonales y para bicicletas, carreteras rurales y vías de agua con el objetivo de mostrar las peculiaridades del territorio. Estas rutas se dividen en múltiples itinerarios temáticos como, por ejemplo, los itinerarios provinciales, que comunican entre ellos los cinco lugares; los itinerarios interiores de cada lugar, que permiten conocer las singularidades propias de cada uno de ellos; los itinerarios medioambientales, que se desarrollan a lo largo de las áreas de importancia natural; y los itinerarios gastronómicos y enológicos, que permiten degustar los platos típicos de la zona. Los itinerarios temáticos deben ser variados para responder a todas las exigencias del turista, aunque, sobre todo, deben comunicar en red todas las peculiaridades del territorio.

Centros de divulgación. Son instalaciones pensadas como puntos de referencia para que el turista que desea visitar el territorio pueda obtener información a través del sistema en red. Estas estructuras se hallarían en centros comerciales y estaciones de tren, lugares caracterizados por una alta presencia de personas. Los centros de divulgación ubicados en los centros comerciales serán oficinas dotadas de personal dedicado a la promoción del territorio, mientras que los centros de las estaciones de tren dispondrán de dispositivos multimedia para ofrecer información sobre la red de itinerarios turísticos.

Puertas de entrada en la red. Son lugares para la captación de los potenciales turistas interesados en el territorio. Estas puertas están pensadas como referencias o elementos simbólicos con indicaciones publicitarias relativas al sistema en red: las conexiones principales y secundarias, los itinerarios temáticos, y la situación de los centros de divulgación y de los centros para la interpretación del patrimonio cultural.

Los centros de interpretación

Análisis de la situación actual. Recogida de información relativa a la actual organización de itinerarios temáticos en el territorio, a la promoción turística, a la capacidad y al patrimonio cultural que caracteriza el lugar de estudio. Esta primera investigación sirve para conocer a fondo el territorio y, principalmente, para identificar la necesidad de un sistema en red que promueva el lugar de estudio y para recoger informaciones útiles en la fase de análisis y de concepción del proyecto.

Estudio de los diferentes aspectos del territorio. El método de investigación contempla análisis de los diferentes aspectos del territorio a través de tres grandes grupos de estudio: el primero se centra en el ámbito de las infraestructuras y de los asentamientos, y, en consecuencia, trata sobre la red de transportes, la accesibilidad a los lugares, la realidad de los asentamientos en el territorio y las más importantes actividades productivas llevadas a cabo en éste; en el segundo grupo, relativo al ámbito turístico-recreativo, serán estudiadas la capacidad receptiva de los lugares, los servicios que el territorio puede ofrecer y los espectáculos y eventos que aporten un atractivo a éste; y, por último, se llevarán a cabo estudios en torno al ámbito paisajístico y medioambiental con análisis del patrimonio arqueológico, del patrimonio mobiliario e inmaterial y de

los puntos de interés natural, espacios con valor añadido que aparecerán en los itinerarios. El análisis permite identificar el perfil de la clientela turística que el lugar estudiado puede atraer con la consiguiente definición de las potencialidades turísticas que éste posee. Los análisis serán realizados en diversas escalas a fin de que las informaciones obtenidas en cada una de ellas sean verificadas e integradas en otros niveles según un recorrido cíclico, de forma que se pueda conseguir una lectura completa del territorio verificando las posibilidades según enfoques diferentes.

Definición de la red. El proyecto del sistema en red se caracteriza por:

- La localización de un punto cardinal de la red, escogido por las características únicas de su patrimonio cultural y la presencia de infraestructuras que permitan un alto grado de accesibilidad.
- La elección del lugar adecuado para albergar un centro de interpretación del patrimonio cultural.
- Un sistema de comunicaciones principales entre el centro de interpretación del patrimonio y el punto cardinal formado por arterias de recorrido directo y rápido, y por comunicaciones secundarias entre los centros a través de rutas que permiten descubrir los elementos típicos del territorio.
- La elaboración de múltiples itinerarios temáticos capaces de satisfacer las demandas de todo tipo de turismo (ambiental, cultural, gastronómico y enológico, deportivo, etc.) y dotados de vías para peatones y ciclistas, señalizaciones, áreas de descanso, miradores panorámicos, aparcamientos disuasorios, alquileres...
- La creación de puertas de acceso al sistema en red a fin de informar al turista sobre el sistema de itinerarios y la existencia de un centro de interpretación del patrimonio cultural y de centros de divulgación.
- La creación de centros de divulgación en puntos estratégicos (estaciones de tren, centros comerciales) que atraen un elevado número de personas a fin de incrementar la promoción turística del territorio y de su sistema en red.

Ubicación del centro de interpretación. El lugar adecuado para albergar un centro para la interpretación del patrimonio debe:

- Contar con una elevada presencia de turistas gracias a un rico patrimonio cultural y natural.
- Ser fácilmente accesible para el turista y contar con numerosas infraestructuras.
- Caracterizarse por contar con iniciativas relevantes vinculadas al turismo que ya estén organizadas y consolidadas.
- Estar equipado con espacios adecuados para albergar un centro de interpretación del patrimonio cultural, siendo ya sede de actividades museísticas o de ecomuseo.

El centro puede hallarse en un edificio ya existente que sea reutilizado o en un edificio nuevo. Debería destinarse a la interpretación del territorio mostrando las singularidades de éste mediante audiovisuales, salas de percepción, juegos interactivos, puntos de información para el turista y talleres didácticos para el redescubrimiento de las tradiciones, usos y costumbres locales, con la colaboración de la población local.

Los centros de interpretación del patrimonio son instalaciones creadas para evaluar el patrimonio cultural y/o natural de un determinado lugar o un área geográfica determinada y transformarlo en un producto educativo, cultural y/o turístico. Normalmente utilizan diferentes sistemas de comunicación de forma que los visitantes pueden conocer un parque natural, un territorio específico o un evento a partir de un discurso interpretativo que lo singularice. Diferentes a los museos, no tienen como objetivo fundamental coleccionar, preservar y estudiar objetos originales (aunque tampoco lo excluyen), sino facilitar una comprensión de los valores culturales y naturales, cumpliendo una labor de sensibilización y educación que utiliza el área patrimonial como referente. Como estrategia de presentación, estos centros básicamente utilizan una presentación escenográfica, con la ayuda de elementos tecnológicos y audiovisuales, para promover e incentivar el descubrimiento del patrimonio.

Entendemos como interpretación del patrimonio un proceso de comunicación diseñado para revelar al público significados e interrelaciones de nuestro patrimonio natural y cultural, a través de su participación en experiencias de primera mano con un objeto, artefacto, paisaje o lugar. Es una forma vivencial de plantear la explicación del patrimonio al público en general, entendiendo el patrimonio de una forma amplia, integral y multidisciplinar, incluyéndose los patrimonios mueble, arquitectónico, documental, arqueológico e inmaterial, los lugares y los paisajes culturales, de acuerdo con el planteamiento del programa Cultura 2000.

De esta forma, los centros de interpretación del patrimonio son una solución para desarrollar y mostrar el patrimonio en pequeñas y medianas ciudades y en áreas rurales, donde no se dispone de los medios suficientes para establecer museos, y donde el patrimonio puede llegar a ser un factor importante para el desarrollo turístico y la autoestima de los propios habitantes.

Las administraciones europeas a menudo reciben propuestas para la creación de este tipo de centros, propuestas en las que a menudo se observa una ausencia de reflexiones teóricas y de premisas prácticas. El proyecto HICIRA se dirige a administraciones que tienen responsabilidades sobre municipios pequeños y medianos que

carecen de los recursos económicos y técnicos necesarios para la dinamización del patrimonio de su territorio, y pretende generar una metodología de I+D aplicada al patrimonio cultural local.

44

3.1. Errores y problemas en los centros de interpretación

Serantes (2004) expone una visión crítica sobre la situación de los centros de interpretación como equipamientos de educación ambiental en Galicia, que nos sirve de base para plantear una problemática común en otros territorios.

- Los centros de interpretación adolecen de cierto vacío legal y suelen estar ausentes en la legislación europea, por lo que existen problemas sobre su definición como equipamientos patrimoniales y por lo tanto no están regulados. En el caso de España, se recoge su existencia en la legislación autonómica más reciente. En el caso de Baleares, la Ley 4/2003 de 26 de marzo, de museos de las Islas Baleares (BOE nº. 98 de 24/4/2003), diferencia museos y centros de interpretación como instituciones museísticas. Considera que «son centros de interpretación los espacios abiertos al público, vinculados a lugares y monumentos, que, contando con los elementos necesarios de infraestructuras y recursos humanos, pueden proporcionar a la ciudadanía las claves para la comprensión de sus valores culturales». Se da la controversia que en los temarios de oposiciones para técnicos superiores de patrimonio de las CA españolas, los centros de interpretación suelen aparecer asociados a las tipologías expositivas. En el caso de Bélgica, los centros de interpretación no están contemplados en la legislación del país, si bien cabe destacar que el centro Ename será el centro piloto.

- Los equipamientos y sus accesos suelen estar poco señalizados. Serantes (2004) advierte que en el caso de los paneles de las Islas Cies no señalan el Centro de Interpretación, y los trípticos de itinerarios del Complejo Intermareal Umia-O Grove no citan el Centro de Interpretación ni sus actividades. Como contrapartida, se ofrecen servicios que no están: los trípticos de las Islas Ons localizan un aula de naturaleza, y los de las Aulas Forestales sitúan una en Riós, ambas inexistentes.

- La distribución de los centros no es planificada; responde a oportunidades de rehabilitación de edificios, a la posesión de fincas por parte de la administración o de particulares, o al desarrollo de programas europeos que posibilitan fuertes inversiones económicas.

- El difícil acceso de alguno de estos centros interpretativos dificulta garantizar unos servicios mínimos. Serantes (2004) señala que el Aula de la Naturaleza A Cabalar, cercana a la central térmica de As Pontes, produce su electricidad con un generador de gasoil, o el Aula de Naturaleza de Crendes, a la orilla del pantano que suministra el agua a la comarca de A Coruña, no dispone de agua corriente. En el caso del Centro de Interpretación de Ca l'Agustí, en el Parc Natural del Montseny, las características del centro (una masía, vivienda tradicional del agro catalán, situada en una zona de clima muy duro) disparan el consumo energético en calefacción de gasoil, por lo que se ha planteado adecuar el sistema al uso de biomasa forestal pro-

cedente del mantenimiento del parque para hacerlo más sostenible. Una sostenibilidad que en este caso ya se ha intentado lograr mediante la captación de energía solar.

- El edificio entendido como objetivo y no como recurso puede suponer también un problema, sea por el elevado costo de mantenimiento o por el impacto de su ubicación o diseño. Serantes (2004) comenta el caso del Centro de Interpretación de las Ribeiras do Louro, arquitectónicamente coherente, aunque permanece cerrado desde su inauguración en 1995. La autora advierte también del impacto sobre la fauna y el paisaje del Centro de Interpretación del Ecosistema Litoral Gallego (CIELGA). Aunque uno de los centros de interpretación más polémicos por su impacto en el paisaje es el Centro de Interpretación de la ciudad romana de Baelo Claudia, construido por el arquitecto sevillano Guillermo Vázquez Consuegra, que ha movilizado a la opinión pública y los profesionales. Las barreras arquitectónicas son otro elemento que imposibilita el acceso tanto a personas con discapacidades físicas ocasionales o permanentes como a familias que acuden con los cochecitos infantiles. En el caso gallego, Serantes (2004) señala el caso del Aula de la Naturaleza de Chelo, con más de 40 escalones en su acceso.

- El problema de la calidad de la accesibilidad afecta a los horarios de apertura y atención al visitante y a la oferta basada en muchos casos en una exposición de paneles y maquetas sin servicio de guías o educadores. En otras ocasiones se observan otros problemas de accesibilidad, como la falta de plazas de aparcamiento en el caso de la Casa Rull (Andorra).

- Entre los usos incompatibles del espacio y con la finalidad de educación ambiental y cultural cabe destacar el caso del Aula de Naturaleza de los Ancares, que comparte la entrada con la sala de despiece de los animales cazados en la reserva, hecho que provoca un punto de fricción ya que causa un impacto no siempre agradable a los visitantes (Serantes 2004). En el Centro de Interpretación de Ca l'Agustí, en el Parc Natural del Montseny (Barcelona), la concesión administrativa conlleva la gestión del equipamiento y de un restaurante, ubicados en dos edificios independientes. Los anteriores concesionarios potenciaron este último como establecimiento de lujo, desvirtuando los objetivos del proyecto. Con el cambio de gestión actual se ha dinamizado de nuevo tanto el centro como el restaurante, orientado ahora al público familiar.

- En relación con el presupuesto, éste se destina en una fase inicial a la inversión en instalaciones, siendo escaso el presupuesto destinado a actividades y personal. El presupuesto suele ser escaso o inexistente para el mantenimiento, actualización y mejora de los equipamientos, audiovisuales, material impreso y otros recursos de apoyo. Esto provoca, en algunos casos, información desfasada; de esta forma se hace referencia a programas que desaparecieron o se anuncian medidas nuevas que llevan años desarrollándose.

- Serantes (2004) expone que un año después de la declaración del Parque Nacional de las Islas Cíes, su Centro de Interpretación seguía hablando de Parque Natural, sin hacer referencia al nuevo estatus y a lo que esto supone.

- Múgica y López-Limón (2002) señalan que la situación laboral del personal es inestable e insuficiente y, en muchos casos, carece de formación especializada.

45

- La apuesta por la sostenibilidad y la participación en la gestión suele estar ausente.
- Son escasos los programas de evaluación o seguimiento del impacto (positivo o negativo) de los visitantes, actividades y programas de conservación de los espacios.
- En relación con la evaluación, Rosabal (1995) comenta que es importante promover la participación de una variedad de actores internos (guardas forestales, científicos, personal de Administración...) y externos (población local, otros administradores de centros de interpretación, sector privado...) vinculados a la gestión de los centros de interpretación para evitar percepciones sesgadas y trabajar sobre una visión consensuada de lo que se quiere alcanzar. Las auto-evaluaciones no han resultado objetivas; son recomendables las evaluaciones independientes.

3.2. Consideraciones a tener en cuenta para crear un centro de interpretación

Cuando se implementa un proyecto concreto para la creación de un centro de interpretación del patrimonio, resulta de vital importancia elegir el momento idóneo para llevarlo a cabo. En efecto, muy a menudo sólo se consideran los factores económicos que permiten la creación del equipamiento, mediante la obtención de distintos fondos, ya sea a través de subvenciones, de inclusión en diferentes programas europeos, etc, sin tener en cuenta otros factores.

Uno de estos factores es el de la implicación de la población local. En la creación de un centro de estas características, que por su filosofía debe convertirse en un motor de desarrollo en el área local mediante la preservación y difusión del patrimonio cultural y natural, es básica la complicitad de los habitantes de la zona.

De esta forma, se hace necesaria una labor de comunicación entre los promotores del centro y la población local, la creación de puentes de diálogo que permitan una identificación de la población con las ideas o líneas de trabajo que se han proyectado para el centro de interpretación.

La participación de la comunidad local en la interpretación

La participación de la población local es fundamental en los planes de interpretación, ya que es importante que pueda participar en el proceso de crear el mensaje que se pretende transmitir al visitante. Un concepto de visitante que debe incluir también a la comunidad local. Es importante que la población se identifique con el plan y lo sienta como propio.

El museo de Mölndal ha elaborado una estrategia de abrir el museo a la ciudad y a los ciudadanos. El diseño de itinerarios mediante una guía digital permite no solo recorrer los recursos de la población de forma fácil sino que, por ejemplo, es posible conocer la historia y los personajes que habitaron en una selección de edificios significativos. Esta innovadora propuesta ya cuenta con sus seguidores en otras localidades, como es el caso de Canterbury, que la ha adaptado para plantear un circuito por sus museos y colecciones. En el caso de Mölndal, la comunidad ha participado en la elaboración de la propuesta de este espacio museístico urbano y ha adaptado los patios

particulares como espacios públicos de descanso o ha elaborado pequeñas exposiciones empleando las ventanas de sus propias casas como vitrinas en un innovador espacio expositivo. El Museo de Mölndal ha sido galardonado con la mención honorífica del European Museum of the Year Award 2005 por su innovador sistema de trabajo en una amplia perspectiva, por la aplicación de nuevas tecnologías y por el desarrollo de programas en cooperación con centros escolares, universidades, comercios e industrias, así como instituciones sociales.

Otro ejemplo de participación de la población local lo encontramos en la Meadows Yard Local Nature Reserve, en Edimburgo, donde la instalación del panel interpretativo de presentación del lugar fue objeto de debate y reflexión colectiva. El equipo de la comunidad que gestiona la reserva natural contrató a una diseñadora. Ésta no sólo inició su trabajo con una consulta popular para la realización de la propuesta sino que, una vez realizada esta organizó un taller de ocho semanas de duración en el que participó la comunidad local para expresar sus opiniones sobre el tema, los mensajes y las imágenes a colocar.

Hay que tener en cuenta que la creación del centro pretende influir en las actividades de la zona (restauración, hostelería, necesidad de guías, venta de artesanías y productos enogastronómicos...), que redundará en el desarrollo de la zona, y que debe ser comunicada y explicada a la población local.

De esta forma, esta concepción del patrimonio como valor social e identitario implica la participación del mayor número de colectivos posible, con el fin de dotar al proyecto de centro de interpretación de instrumentos para potenciar:

- la cohesión y promoción social,
- la dinamización cultural,
- elementos de educación y formación,
- aspectos sobre el desarrollo económico (participación de pequeños empresarios, asociaciones de comerciantes y artesanos...).

Es fundamental que la población local tenga una participación activa en el proceso de planificación y en la ejecución de los centros de interpretación. La conservación y promoción del patrimonio tiene que ser una línea más en los planes para la mejora de las infraestructuras y servicios básicos ya que la finalidad de todo proyecto de desarrollo es la mejora de las condiciones de vida locales.

En España, Portugal, Francia e Italia, por lo general, son las administraciones públicas, en especial las locales y regionales, los entes promotores de la creación de centros de interpretación del patrimonio. En menor medida, las asociaciones y empresas. En el Reino Unido son tanto las administraciones públicas como las asociaciones locales de patrimonio las impulsoras de estas iniciativas.

3.3. Cómo diseñar un centro de interpretación

Cuando en el contexto de un proyecto de dinamización patrimonial hay que construir o remodelar un museo, centro de interpretación o equipamiento similar es necesario

partir de una idea muy clara sobre una serie de aspectos que van a determinar su configuración:

- Objetivos y criterios de interpretación.
- Ubicación espacial.
- Funcionalidad espacial.
- Prestaciones y servicios.
- Infraestructura y equipamiento.
- La exposición:
 - tema y argumento,
 - red de contenido,
 - recursos de presentación

Todos estos puntos han de ser desarrollados de acuerdo con una metodología y unas técnicas de planificación. Todo centro patrimonial necesita un proceso de programación que garantice la coordinación y el control de la obra.

La programación permitirá conseguir unos resultados que deben responder a unos objetivos precisos predeterminados, a la vez que facilitará la posterior evaluación de su funcionamiento. Las obligaciones, requisitos, exigencias y necesidades de los equipamientos y centros patrimoniales son difícilmente estandarizables.

Cada centro puede presentar unas peculiaridades y características propias. El marco institucional, la tipología del patrimonio, los espacios, los públicos y toda una serie de componentes fundamentales generan una dinámica específica que se concreta en el hecho de que cada proyecto sea distinto. Es absolutamente imprescindible que el diseño y la programación de centros de interpretación del patrimonio se produzca mediante el trabajo de un equipo pluridisciplinar integrado por especialistas en las distintas materias implicadas: museólogos, pedagogos, arqueólogos, historiadores, naturalistas, comunicólogos, gestores culturales, diseñadores, arquitectos...

En el contexto de un proceso de planificación de un equipamiento y unos servicios patrimoniales, los responsables institucionales del proyecto tienen que disponer de la información necesaria para poder tener una idea clara de las decisiones que se van a adoptar y de los procesos que habrá que seguir, así como de las directrices que se deben tomar para asegurar el cumplimiento de las funciones básicas de la gestión del patrimonio:

- adquisición,
- documentación,
- conservación,
- investigación,
- difusión.

Los cambios en la museografía actual han comportado la creación de empresas especializadas en el diseño y la producción de este tipo de equipamientos y de empresas gestoras de los mismos y promotoras de servicios y productos. Las empresas de mayor dimensión cuentan con equipos integrados de diseñadores, técnicos diversos y asesores y suelen contar con recursos financieros para asumir riesgos económicos (Hernández Cardona, 2005, 34). Algunas empresas minimizan equipos y externalizan estudios o producciones como el guión, asesoramientos específicos, el diseño, la car-

pintería o elementos museográficos singulares. Las PYME de este sector suelen ser de escala local o regional y trabajan para administraciones locales y para empresas como las antes mencionadas. Sus producciones son de pequeño formato y suelen asumir todo el proceso, aunque, como sugiere Hernández Cardona (2005), se tiende a desarrollar más la conceptualización y el diseño que la producción.

En el caso de la producción de centros de interpretación, su proliferación asociada a los proyectos financiados con fondos europeos ha supuesto un desarrollo de las empresas dedicadas al diseño y a la producción de este tipo de equipamientos. En el caso de las PYME, y en especial de las empresas unipersonales o microempresas, tras la producción se suele asumir en algunos casos la gestión en régimen de concesión por licitación a la empresa, incluso por contratación directa de personal vinculado a la empresa. Este caso es frecuente en España y Portugal. En Italia suelen ser las cooperativas las que asumen estas funciones.

La interpretación se entiende como un método para ofrecer lecturas y opciones para un uso activo del patrimonio, sirviéndose de toda una amplia gama de recursos de presentación, animación y comunicación del patrimonio. Se convierte en un instrumento de planificación que se materializa utilizando el mayor número posible de técnicas, para procurar siempre la máxima flexibilidad y adaptarlas a las distintas realidades.

En todo caso, los condicionantes que determinarán la programación de cualquier centro patrimonial estarán originados por tres aspectos fundamentales:

El público

- Necesidades de confort y calidad de la experiencia de los visitantes.
- Requisitos de acogida, orientación y circulación.
- Características de los distintos servicios públicos que deben prestarse.

El patrimonio

- Características, volumen y dimensión de los bienes patrimoniales.
- Requisitos y necesidades de conservación y preservación.
- Necesidades de investigación.
- Requisitos para facilitar la interpretación (presentación, comunicación y explotación) del patrimonio.

Los espacios

- Correlación entre espacios y funciones.
- Circulaciones.
- Dotación y equipamientos.
- Condiciones ambientales.
- Necesidades de protección y seguridad.

3.4. Recursos y medios interpretativos

Una vez definido el mensaje y los contenidos del discurso, hay que adecuarlo al diseño del centro de interpretación y ver cómo se combina el discurso con el centro. La presentación del patrimonio ha de estar determinada por el trabajo de conceptualiza-

ción que se haya realizado previamente. Se trata, en definitiva, de traducir en acciones concretas el concepto y los criterios de interpretación que han sido definidos.

La parte tangible o visible de la interpretación se traduce en los diferentes medios y mensajes construidos: itinerarios, rutas guiadas o autoguiadas, folletos, libros, paneles y otros soportes son algunas de las herramientas utilizadas para transmitir el mensaje. Para lograr una efectividad en la comunicación, y siguiendo a Morales, este mensaje debería «revelar el significado del sitio» de una forma sugerente, motivadora y, sobre todo, clara y breve, pero recordando que la misión de la interpretación es contribuir a la prevención, protección y conservación del patrimonio.

Buscando ofrecer al visitante una experiencia cultural de calidad, según Vicente (2000), la presentación del patrimonio exige el cumplimiento de una serie de premisas:

a) La aproximación del discurso o tema a unos amplios y diversificados sectores del público.

b) La determinación de un argumento y la forma de plantearlo teniendo en cuenta los diferentes perfiles del público al que nos queremos dirigir (conocimientos previos, interés, expectativas, etc.).

c) La comunicación atractiva del discurso, utilizando los elementos necesarios o posibles para estimular una visita de calidad.

d) La utilización de las nuevas tecnologías y los lenguajes audiovisuales para comunicar los procesos complejos (la historia, la técnica, la ciencia...). Éstas están revolucionando las estrategias de comunicación de los equipamientos interpretativos y al mismo tiempo ofrecen innumerables formas de presentación de la información.

e) Conseguir el difícil objetivo de emocionar, transmitir sensaciones y conmover a los visitantes es uno de los conceptos importantes que debemos introducir en algunos de nuestros museos e infraestructuras patrimoniales.

La selección de los medios interpretativos es un ejercicio en el que la lógica y el sentido común se entremezclan con la creatividad y con una cierta intuición. La planificación interpretativa incluirá además de la creación de servicios, programas o instalaciones, una reflexión en torno al proceso de comunicación. Hoy en día los centros patrimoniales cuentan con una amplia gama de técnicas interpretativas que permiten dar forma a nuevas estrategias de presentación del patrimonio. Estas estrategias se definen a partir de un proceso de investigación en el que se parte de los elementos y conjuntos patrimoniales existentes (el patrimonio arquitectónico, los equipamientos museográficos, los testimonios del pasado, el entorno natural), junto con otros elementos de la identidad local, como las fiestas, el folclore o la gastronomía tradicional, que pueden convertirse en elementos clave de la oferta patrimonial. Cada vez es más frecuente ver como los museos y equipamientos patrimoniales más tradicionales incorporan nuevos métodos de presentación. Los servicios y equipamientos interpretativos deben estar diseñados en función del recurso y, al mismo tiempo, del visitante. Dentro de las diferentes técnicas de comunicación que son utilizadas para la presentación del patrimonio, se pueden destacar:

Las exposiciones o las exhibiciones interpretativas ayudan a ilustrar el discurso a partir de los objetos, o de recreaciones, con la ayuda de medios gráficos e ilustrativos. Según los datos obtenidos, es uno de los métodos más utilizados.

La señalización es una de las actuaciones básicas de presentación de un conjunto patrimonial, sea cultural o natural, y constituye al mismo tiempo una manera de reforzar y difundir la imagen del producto. Si queremos que la intervención sea exitosa, debemos elaborar un buen plan de señalización. Éste deberá facilitar la llegada al conjunto, y una vez dentro del sitio, orientar al visitante. Por tanto, la señalización deberá estar estratégicamente situada y su contenido será claro y preciso. El objetivo de la señalización variará según su ubicación, pudiendo ser: de carreteras, direccional, *in situ*, o de ubicación. Dentro del plan de señalización tendremos diferentes tipos de paneles interpretativos que ofrecerán diferentes niveles de información, ya sea de carácter administrativo o interpretativo. Cabe destacar que en el estudio HICIRA, uno de los problemas más recurrentes que plantean los encuestados es la falta de una señalización adecuada para el acceso al centro. Es importante pensar en el mantenimiento y la renovación periódica y programada de la señalización, especialmente si está al aire libre.

La programación de visitas guiadas, en las que el intérprete juega un papel básico en la presentación del patrimonio, ya que a través de él se media en la relación del público con el elemento o conjunto patrimonial.

Los itinerarios temáticos dan a conocer, en función del discurso conceptual, aspectos y lugares significativos. A menudo más allá de los centros de interpretación, existen una serie de recursos patrimoniales, o antenas, relacionados temáticamente y dinamizados desde allí. Estos recursos suelen organizarse a través de senderos interpretativos, que a menudo constituyen un enriquecimiento de la oferta cultural.

Las maquetas, los diaporamas o las reproducciones ofrecen un claro objetivo pedagógico e interpretativo. Pueden ser especialmente útiles para públicos infantiles, y también para discapacitados como los invidentes, mediante el uso del tacto.

Los medios audiovisuales: películas, vídeos, reconstrucciones virtuales, otros sistemas de imagen y sonido, grabaciones, audioguías o los nuevos sistemas PDA, son algunas de las herramientas empleadas para ampliar la información. Normalmente se dirigen a una amplia audiencia y pueden suponer un estímulo para los visitantes.

Las escenificaciones y las representaciones teatrales del pasado y experiencias de *living history* son más corrientes en el panorama anglosajón que en el resto de Europa. Según Morales (1998), «estas actividades poseen la mayor de las ventajas en interpretación: son ejecutadas por personas, el mejor sistema conocido para interpretar el patrimonio».

Talleres didácticos, actividades didácticas y de animación que permiten motivar y acercar a los distintos públicos a la comprensión del pasado y del entorno. Esta oferta de actividades dirigidas a los visitantes escolares debería ser potenciada en la oferta de determinados centros de interpretación en los que constituyen un segmento de público fundamental, tal como han indicado en el estudio realizado. Estas actividades se complementan con la publicación de cuadernillos didácticos para los escolares, o bien para los padres que realizan una visita con sus hijos.

Folletos, trípticos, publicaciones en general. Se pone a disposición del público diferentes niveles de información que se traducen en diferentes productos como folletos con información general de la institución y los servicios que presta, una cartogra-

fía adecuada para que el visitante se pueda orientar, guías de bolsillo ilustradas, monografías específicas, guías especializadas, etc.

Organización de actividades diversas. Los acontecimientos culturales contribuyen a la dinamización del territorio. Demostraciones, cuenta cuentos, visitas nocturnas, fiestas y actos encaminados a captar la atención del visitante desde un nuevo punto de vista constituyen una técnica utilizada para la fidelización de públicos.

Los productos culturales: ediciones, artesanías, productos gastronómicos asociados a la temática o al área en la que se encuentra un centro de interpretación, merchandising... acordes con la imagen del producto ayudan a facilitar la información y la comunicación de dicho producto.

La oferta de servicios turísticos (alojamiento, manutención, ocio...) adecuada. El producto patrimonial no se limita a la presentación del patrimonio, sino que engloba también «dónde comer, dónde descansar o qué hacer», que complementan la visita cultural. En este sentido, los establecimientos turísticos deben ofrecer una imagen y un servicio acordes con la oferta patrimonial, en un marco de respeto al entorno y de calidad de la experiencia turística.

En cada caso, a partir de la identificación y valoración de los recursos, debemos plantear las estrategias más viables para promover una oferta patrimonial integrada. Más allá de modelos preestablecidos, en cada realidad cultural y turística habrá que valorar las posibilidades de promover propuestas innovadoras para la dinamización de los bienes culturales y naturales. En cualquier proyecto es preciso definir, basándose en la diagnosis y la conceptualización, cómo se puede estructurar la atención y la información al usuario y cuáles serán los dispositivos más adecuados de interpretación del patrimonio.

Un proyecto interpretativo aplicado a un territorio determinado debe plasmarse en una oferta integrada, constituida por distintos servicios y actividades. La oferta, por tanto, tiene que ser amplia y compleja, e incluir tanto los servicios ya existentes –que es necesario mantener y/o readaptar a las nuevas propuestas conceptuales– como las nuevas ofertas que se derivan del producto patrimonial.

El conjunto puede presentar, a la vez, una amplitud geográfica y una complejidad temática. Por ello es importante dar cuerpo al hilo argumental de dicho conjunto mediante distintos dispositivos de interpretación y presentación del patrimonio. A pesar de que cada uno de los elementos tenga sentido en sí mismo, el recorrido por todos ellos será el que nos dará una idea global del producto patrimonial en conjunto.

3.5. El público de los centros de interpretación

En primer lugar, se debe señalar que los principales usuarios de los equipamientos interpretativos son los visitantes (Morales, 2001). De esta forma, los centros de interpretación deberán guiar sus estrategias hacia un cierto disfrute por parte de los visitantes, ya que el público que acude al centro lo hace normalmente durante su tiempo de ocio.

Existen varios tipos de públicos, y diferentes formas de clasificación de los mismos. Se puede realizar, en primer lugar, una división basada en criterios clásicos: la edad, procedencia y composición de los grupos de visitantes: público escolar, familiar, tercera edad, grupos turísticos, grupos de especialistas en un ámbito determinado, etc.

Según la motivación (más o menos voluntaria) de la visita, Busquets y Martínez de Foix (2005), distinguen tres tipos de públicos:

Visitantes espontáneos: son aquellos que se acercan al centro de una forma voluntaria, individualmente o en grupos reducidos de composición heterogénea.

Grupos organizados de adultos: su asistencia suele estar programada y anunciada con antelación, y la motivación puede ser educativa o de ocio.

Grupos organizados de escolares: niños o adolescentes que visitan el centro como una actividad educativa dentro de los programas escolares. Su asistencia no se debe a una iniciativa voluntaria, sino a necesidades formativas.

Los resultados de los estudios cualitativo y cuantitativo del proyecto muestran que la mayoría de los centros esperan atraer a todo tipo de visitantes, aunque también se señala la existencia de programas específicos para públicos concretos, especialmente el escolar, o en determinados casos, el público familiar o la tercera edad.

Un sector básico de público, que debe ser tenido en cuenta en el diseño del equipamiento y de los programas de interpretación, es el constituido por la población local. De hecho, actualmente ya varios centros consideran como una de sus líneas prioritarias fomentar el conocimiento del territorio para aumentar su valoración y estima por parte de la población local. De esta forma los centros de interpretación, y en especial los localizados en zonas rurales, a través de un refuerzo de la identidad local, pueden constituirse en un instrumento de participación ciudadana, en lugares para el encuentro, el debate y la actuación a favor de actitudes que conduzcan a una gestión sostenible del territorio.

El público discapacitado es un sector de público al que se ha prestado una especial atención en los últimos años gracias a los nuevos programas de integración sociocultural. En este sentido, existen dos elementos a tener en cuenta en el diseño de los servicios interpretativos (Morales, 2001):

Supresión de barreras físicas: además de la aplicación de las legislaciones nacionales y locales, se considera que existe un mandato ético que obliga a facilitar el acceso físico a las personas con discapacidades a los equipamientos e infraestructuras asociadas (senderos, observatorios, parking reservado...). Resulta evidente que esto no va a ser posible en todos los casos ni para todos los tipos y grados de minusvalías; por ejemplo, en determinados espacios naturales no todos los itinerarios diseñados pueden ser adaptados para visitantes en silla de ruedas.

Accesibilidad a los programas interpretativos: implica facilitar la participación de los discapacitados en los diferentes programas. No se trata de diseñar programas especiales para las personas con minusvalías, sino de dar a este público la oportunidad de integrarse en los programas habituales. Para ello disponemos de toda una serie de herramientas a través de los diferentes medios interpretativos (ver punto 3.4): por ejemplo, los invidentes pueden utilizar las audioguías y tocar las maquetas o reproducciones.

Se tiene que evitar una actitud sobreprotectora o paternalista, ya que este sector de público manifiesta explícitamente su deseo de no ser tratado de forma especial. Además, las personas discapacitadas que visitan estos equipamientos suelen acudir acompañadas de familiares, amigos o monitores que facilitan la labor integradora (Morales, 2001). Hay que considerar los distintos tipos de discapacidades existentes, también las sensoriales y psicológicas, y tener en cuenta que no todas deben ser tratadas del mismo modo.

Virgental, un itinerario para deficientes visuales

En el valle de Virgental (Tirol, Austria) la revalorización de su patrimonio ha desembocado en la creación de un itinerario de senderismo adaptado a los invidentes (Gander 2000). Los agricultores del valle aceptaron la propuesta de revalorización del paisaje cultural tiroles de los Virgen Feldfur («prados de Virgen») y pusieron en marcha una operación costeada por el gobierno del Tirol. En 1993, la administración del Parque Nacional de Hautes Tauern nombró a un agente de desarrollo para que se hiciera cargo de la operación y elaborara un inventario del patrimonio cultural y natural de la zona. En 1995, la Oficina de Turismo y los agricultores culminaron la operación con la adecuación del Stoanach Pitzend, un itinerario histórico de 2,5 km. Al año siguiente, los tres municipios del valle –Virgen, Matrei y Prägraten–, en el marco del programa europeo Leader II ponen en marcha el primer itinerario de senderismo austríaco para invidentes. Se han instalado paneles informativos en braille a lo largo de todo el recorrido, completado con un folleto informativo editado por la Oficina de Turismo que, también en braille, se dirige a los excursionistas invidentes que desean obtener información complementaria. La propuesta innovadora del llamado valle de los sentidos se ha visto reflejada en el sector hotelero. Los alojamientos han adaptado sus dependencias a las necesidades de las personas invidentes, que a menudo viajan acompañadas de otra persona o con un perro guía, y en los restaurantes de la zona ofrecen su menú también en braille. Se ha creado un forfait turístico dirigido a los invidentes y a sus familias, principalmente de Austria, Alemania, Suiza e Italia, que consiste en un paquete de tres días con visitas guiadas (en autobús y barco) a los principales recursos de la zona. Por otro lado no sólo se realizan actividades para invidentes sino que también se han acondicionado lugares, itinerarios y atracciones para estimular los cinco sentidos. Los visitantes, guiados por invidentes, pueden experimentar toda una serie de sensaciones no visuales presentadas a través de un sendero olfativo y auditivo, un laboratorio de plantas aromáticas, una granja oscura...

Una vez que se conocen los diferentes tipos de visitantes, el centro de interpretación podrá ofrecer diferentes tipos de ofertas para cada segmento de público (Ballart y Juan-Tresserras, 2001):

Comunidad local: posibilidad de tener un lugar de encuentro, un espacio cultural, un símbolo de identidad para la población, disponer de un instrumento educativo no académico que ayude a aumentar su nivel cultural...

Familias: un lugar para vivir el tiempo libre como tiempo de calidad, combinando cultura, ocio y educación, potenciando las relaciones intergeneracionales.

Escolares y profesorado: complemento del programa escolar, posibilidad de rea-

lizar actividades que no se pueden realizar en los centros educativos, experimentación fuera de la escuela, acceso a una biblioteca especializada.

Tercera edad: una opción de ocio enriquecedora, activa y participativa, reviviendo o recordando experiencias, conociendo aspectos a los que no se había tenido acceso antes, o incluso colaborando en programas de voluntariado.

Asociaciones de amigos de museos o elementos patrimoniales: proyección de sus inquietudes, encuentro con personas con gustos similares, voluntariado.

Investigadores: obtener un punto de apoyo a su investigación, acceso a documentación especializada.

Turistas: un producto de turismo cultural, una manera de conocer la realidad cultural de la comunidad que visitan.

Partes interesadas: establecimiento de puentes de comunicación y de evaluación de la gestión.

3.5.1. Cómo atraer a los visitantes

Una premisa básica para responder a esta pregunta es conocer al público que visita el centro de interpretación. Los estudios de público no deben ser únicamente meros análisis socioeconómicos y estadísticos de los visitantes que acuden al centro de interpretación. Aunque estos datos son útiles, los estudios deben abarcar investigaciones acerca de las motivaciones de los visitantes, sus conocimientos, la lectura e interpretación que realizan, sus percepciones, lo didáctico de los textos expuestos o lo pedagógico de las visitas guiadas y de los talleres realizados. Screven (1993) menciona algunos ejemplos:

- Psicología y personalidad de los visitantes: actitud, conocimiento de los temas expuestos, etc.

- Comportamiento de los visitantes en el espacio interpretativo: pautas de desplazamiento, dónde va el público, con quién acude, duración de la visita, lecturas de etiquetas, fatiga, repetición de visitas, preferencias por los medios interpretativos, o utilización de los diferentes servicios ofertados en el centro.

- Capacidad de entender los mensajes expuestos e impactos de la información en términos de actitud, comportamiento, intereses de los visitantes, etc.

- Desarrollo y mejora de los métodos que sirven para medir y evaluar lo que experimenta el visitante, el impacto a corto, medio y largo plazo de las experiencias, la participación del público, la propia visita y el interés posterior de la visita.

De esta forma, los estudios de públicos en los centros de interpretación deben contestar a una serie de preguntas como:

- ¿Qué hacer para conocer las nuevas tendencias en los gustos de la demanda?
- ¿Cómo segmentar nuestro público?
- ¿Cuales son nuestros nichos de públicos y cómo captar la demanda potencial?
- ¿Cómo actuar ante una oferta competitiva y aprovechar la complementaria?
- Y en especial, ¿cómo generar recursos a partir de un plan de difusión del centro de interpretación?

Respondiendo a estas preguntas se podrá elaborar un plan de difusión adecuado de las actividades del centro (Lord y Dexter, 1998) con el fin de:

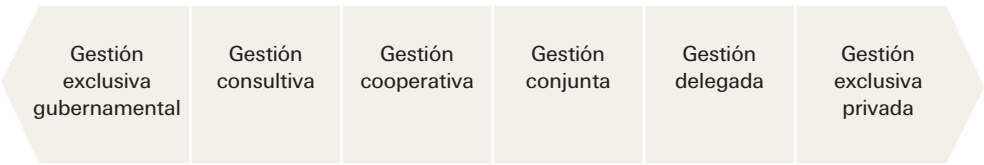
- Identificar los segmentos de público presentes y futuros del centro de interpretación, con la consiguiente comunicación efectiva de mensajes a los mismos.
- Implementar medidas que favorezcan una mayor asistencia de público y, cuando sea pertinente, un aumento de los ingresos por visitantes.
- Mejorar las prestaciones y los servicios del centro de interpretación.
- Responder a las necesidades y expectativas del público.
- Mostrar en qué medida el centro de interpretación sirve al público, y qué sectores del público son usuarios del centro. Este es un aspecto que puede utilizarse para la comunicación con las partes interesadas.
- Evaluar los resultados obtenidos.

En cuanto a los visitantes que han visto satisfechas sus expectativas y parecen dispuestos a regresar, se deberán tomar medidas como las de diseñar programas renovados y cambiantes. Es decir, existen una serie de programas básicos y de carácter permanente, pero se pueden realizar acciones complementarias de tipo temporal, como exposiciones, programas de animación, alteraciones en los itinerarios, cambios en los folletos, etc. (Morales, 2001). Además, conviene recordar que una de las formas de comunicación más eficaces entre los visitantes de este tipo de equipamientos es el boca a oreja, de forma que una oferta interpretativa renovada puede incidir en la captación y en la fidelización de visitantes.

Otros factores importantes para la atracción de públicos son el trabajo en red y la publicidad conjunta entre distintos centros situados en un mismo territorio o afines en su temática.

3.6. Los modelos de gestión

Desde mediados de los años 90 la realidad diaria de la planificación y la gestión de espacios naturales y de equipamientos culturales ha motivado la aparición de nuevas formas jurídicas para los entes de gestión de los centros de interpretación. Existen varias tipologías o modelos:



Basado en *Institute On Governance*, 2003. Consultar a través de www.iog.ca

Gestión pública directa. Implica controlar desde la propia administración tanto el personal como las actividades y los programas desarrollados desde el centro de interpretación. Pueden existir submodalidades como la gestión exclusivamente gubernamental, en la que no se implica a otros agentes antes de la toma de decisiones, y la gestión consultiva, en la que la responsabilidad de dar cuentas de la gestión recae

sobre una entidad pública que normalmente ha consultado (y puede tener la obligación de consultar) a otros agentes como condición previa para la toma de decisiones. En el caso de Andorra, la creación de centros de interpretación responde a la política museística del Ministerio de Cultura, asociada a proyectos de dimensión europea, como son los itinerarios culturales de la «ruta del hábitat rural» y la «ruta de los hombres de hierro». Se realizó una contratación de la realización del diseño, con supervisión controlada, pero el personal es de plantilla y las actividades forman parte de la programación del Servicio de Museos de Patrimonio de Andorra.

Consortio de gestión pública. Consiste en la gestión por parte de un consorcio mixto integrado por varias administraciones públicas, a las que se pueden sumar asociaciones empresariales de la zona. Es un modelo participativo conveniente para integrar los intereses y recursos de todos los agentes del territorio. De todas formas el proceso de constitución de estos entes es lento y suele ser necesario desarrollar habilidades especiales. Las variaciones suelen ser la gestión cooperativa, por la que las decisiones tomadas por las entidades públicas requieren la cooperación de otros agentes para la gestión y la toma de decisiones (especialmente en casos que predomina la propiedad pública), y la gestión conjunta, cuando la responsabilidad de la gestión descansa conjuntamente en las entidades públicas y en los representantes de otros agentes no gubernamentales que colaboran juntos en la gestión del centro de interpretación y en la toma de decisiones. El Centro de Interpretación de la Cripta de Santa Eulalia, en Mérida, está gestionado por el Consorcio de la Ciudad Histórico-Artística y Arqueológica de Mérida, una entidad de derecho público integrada por la Junta de Extremadura, el Ministerio de Educación y Cultura, la Diputación Provincial de Badajoz y el Ayuntamiento de Mérida. El Consorcio tiene por objeto la cooperación económica, técnica y administrativa entre las entidades que lo integran para la gestión, organización e intensificación de las actuaciones relativas a la conservación, restauración, acrecentamiento y revalorización de la riqueza arqueológica y monumental de Mérida.

Gestión delegada por licitación o concesión administrativa. La administración pública delega la gestión a una o más organizaciones claramente designadas, que pueden ser corporaciones privadas, ONG, grupos de población local o asociaciones, que manejarán el centro y la toma de decisiones en el marco de ciertas directrices. Normalmente se da este tipo de gestión en espacios de propiedad pública, mediante licitación o concesión administrativa por un periodo de años determinado. Este mecanismo es sin duda el más directo, el más sencillo y el más utilizado. Es el caso más habitual en España, Italia y Portugal. Los entes promotores de la creación de centros de interpretación del patrimonio son por lo general administraciones locales, con el apoyo de administraciones regionales y fondos generalmente europeos, ya sean directos o a través de programas regionales. La gestión integral suele ser externalizada, desde la dirección a todos los niveles profesionales, incluidos los servicios de limpieza. Del mantenimiento puede encargarse la brigada municipal o empresas concesionarias. Por lo general, la gestión de los centros en régimen de concesión se suele otorgar tras la licitación pública, y las empresas concesionarias, que tienen que ajustar los presupuestos para ganar el concurso, suelen disponer de pocos recursos más

allá de la cobertura de los gastos básicos. Este hecho supone desarrollar todo tipo de actividades y propuestas para ampliar el presupuesto final. Esta generación de recursos complementarios suele ser clave para la dinamización a partir de los centros de interpretación y del desarrollo local. Sirva como ejemplo el caso del Ecomuseu de les Terres de l'Ebre y el centro de interpretación asociado de la Casa de Fusta.

La Vía de Plata: una gestión integral de los centros de interpretación

El proyecto Vía de la Plata, en Extremadura, comúnmente conocido como proyecto Alba Plata, se compone de 34 subproyectos y se centra en la rehabilitación, protección, restauración y señalización de un total de 31 recursos ubicados en diferentes localidades a lo largo de la histórica Vía de la Plata, y en la mejora del acceso al monasterio de Guadalupe, enclave histórico a unos 100 km al este de la ruta.

Desde 1997 hasta 2004 la Junta ha invertido, tras conseguir financiación internacional, 19 millones de euros en la recuperación y puesta en valor de la Vía de la Plata y su entorno a lo largo de los 330 kilómetros de que consta su recorrido en la región entre Baños de Montemayor y Monasterio. Han sido más de 30 actuaciones en el rescate y señalización del camino histórico, centros de interpretación, albergues, edificios religiosos, castillos y fortalezas, y también en puentes y yacimientos arqueológicos.

En octubre de 2004 concluyó el proyecto Alba Plata. La Junta planteó la contratación integral de su gestión a una empresa privada para la conservación, utilización y mejora del itinerario. La licitación para la gestión integral de la Vía de la Plata, el mantenimiento del recorrido, la señalización y los 14 centros de interpretación entre finales de 2004 y 2006 fue publicada por trámite de urgencia en el Diario Oficial de Extremadura por un importe de 1.425.000 euros.

El contrato de concesión excluye los albergues, pero supone el principio de administración única para optimizar la gestión a través de un único operador que dé coherencia al producto y simplifique los trámites para que la Vía de la Plata sea una herramienta de desarrollo turístico y cultural, y en definitiva económico.

Los visitantes (turistas, caminantes y ciclistas) pueden encontrar tres niveles de señalización: unos pequeños cubos de granito, un panel del mismo material con inscripciones de vinilo que informa del recorrido en general y de la etapa (hay 17) y sus elementos más significativos, y el tercer nivel de señales explica los elementos que se encuentran al paso, como miliarios –que los romanos colocaron cada 1.480 metros–, puentes, etc. Estas señales necesitan una reposición constante de la que es responsable la empresa adjudicataria, que velará también por evitar o corregir que se produzcan ocupaciones ilegales del camino, como pueden ser alambradas u otro tipo de usos indebidos.

El manteniendo a disposición de los visitantes de los 14 centros de interpretación y yacimientos arqueológicos es también tarea de la empresa. Hasta finales del 2004 funcionaron con personal de la Junta. La Consejería de Cultura estimó entre 15 y 20 el número de empleos que se crearán, y esa riqueza socioeconómica es otro de los objetivos del proyecto Alba Plata, que realza la Vía y sus entornos.

Franquicia. Otra de las alternativas en los modelos de gestión sería el de una franquicia de titularidad pública, a pesar que en ciertos aspectos toma el carácter de una concesión administrativa (concurso público o concesión por un período determinado, entre otros). El factor diferencial de este modelo es el derecho a utilizar una marca a cambio de comprometerse a trabajar en red y seguir un conjunto de criterios de gestión y de mantenimiento del prestigio de la marca preestablecidos en el propio contrato de franquicia. Lógicamente, dada su originalidad como modelo de gestión de equipamientos de titularidad pública, es necesario todavía estudiar a fondo su encaje jurídico y administrativo, así como la viabilidad económica de una red de estas características. Este es el modelo empleado por la Ruta de los Íberos en Cataluña, promovida desde el Museu d'Arqueologia de Catalunya (MAC) para aglutinar toda una serie de iniciativas promovidas en relación con el patrimonio de época ibérica. Desde el punto de vista legal, estos equipamientos no funcionan exactamente en régimen de franquicia, pero el modelo se aproxima. La marca *Ruta dels Ibers* está controlada por el Museu d'Arqueologia de Catalunya, que ejerce la titularidad, gestiona y controla el uso de la marca y las actividades y productos asociados. El papel del MAC es doble: por un lado, actuar como franquiciador garantizando la calidad, asesorando la puesta en marcha y el funcionamiento de cada centro asociado y coordinando la red. Por otro lado, el MAC aporta una subvención para cubrir las acciones de mantenimiento de la red y la promoción de la misma, junto con las aportaciones de los miembros participantes, y gestiona de forma directa equipamientos que operan bajo la marca *Ruta dels Ibers*. Dentro de este programa se encuentran el *Centre d'Interpretació d'Olèrdola*, el *Centre d'Interpretació dels Ibers* de Tivissa o el *Centre d'Interpretació de Folgueroles*.

Gestión exclusivamente privada. La responsabilidad sobre el área descansa exclusivamente en individuos, empresas o asociaciones de carácter privado de un territorio o espacio que poseen y sobre el que determinan las actuaciones y toman decisiones. La gestión de centros de interpretación por parte de empresas privadas no es muy frecuente en el sur de Europa. Sirva como ejemplo el espacio natural *Les Basses d'en Coll*, un enclave de 60 hectáreas situado en el municipio de Pals, que forma parte de las marismas del Baix Empordà y que está incluido dentro del Plan de Espacios de Interés Natural (PEIN) de la Generalitat de Catalunya. Este lugar cuenta con un centro de interpretación, un mirador y un itinerario señalizado que transcurre por los arrozales, una laguna de agua dulce y una zona de dunas litorales. La empresa inmobiliaria Arenales del Mar (IAMSA) es propietaria de esta zona, declarada no urbanizable, y firmó un convenio pionero con la Generalitat de Catalunya y el Ayuntamiento de Pals para la protección de este enclave, por el cual se protege el espacio, se mantiene la explotación arrocera y se crean infraestructuras interpretativas. La empresa contrató al personal, construyó el centro de interpretación y acondicionó los espacios para la visita pública. El Ayuntamiento de Pals lo dotó de un presupuesto para actividades de educación ambiental y para aspectos relacionados con el mantenimiento general del espacio (limpieza de márgenes, actuaciones en materia de recogida de materia orgánica vegetal, limpieza de playas...). Las asociaciones pueden ser también un motor para la creación de centros

de interpretación pero a su vez pueden convertirse también en gestoras. No es un modelo frecuente en los países del este y el sur de Europa aunque suele ser habitual en los países anglosajones.

En Eslovaquia destaca el caso del ecocentro gestionado por el *Daphne Institute of Applied Ecology*, una ONG, que ha desarrollado un programa de interpretación asociado al paisaje cultural de la cuenca del río Morava, cerca de Bratislava.

En España, como experiencia merece la pena señalar el Centro de Interpretación del Sacromonte, producido y gestionado por la Asociación Cultural Vaivén Paraiso. Está ubicado en pleno corazón del Sacromonte, el tradicional arrabal de los gitanos granadinos, en el Barranco de los Negros, frente a la Alhambra. Incluye un museo etnográfico con recreación de la vida en las cuevas, un aula de naturaleza para explicar la vegetación y fauna de la zona y un espacio de dinamización sociocultural que permite a los creadores exponer su arte: música, pintura, artesanía, gastronomía... Entre otras experiencias destacan el Centro de Interpretación de la Cultura Judía en Tarazona, gestionado por la Asociación Moshe de Portella, o el centro de interpretación ambiental de Enguera, gestionado por ADENE (Asociación para la Defensa de la Naturaleza de Enguera).

Ecocentro Daphne (Devínska Nová Ves, Eslovaquia): un exitoso programa de interpretación del patrimonio natural y cultural gestionado por una ONG

El Instituto de Ecología Aplicada Daphne es una organización sin ánimo de lucro fundada en 1993 y especializada en el desarrollo profesional de análisis medioambiental aplicado. Esta ONG gestiona un exitoso centro ubicado en Devínska Nová Ves para interpretar el paisaje cultural de la cuenca del río Morava.

La ruta informativa del río Morava fue construida por primera vez en 1996 gracias a la cooperación entre Daphne y los Cuerpos de Paz de Estados Unidos, con la ayuda de una subvención de la Agencia para el Desarrollo Internacional de Estados Unidos (US/AID). La ruta se extiende a lo largo de 21 km en torno al río Morava, la frontera natural entre Austria, la República Checa y la República Eslovaca. Como esta frontera estuvo cerrada al público durante cuarenta años de gobierno socialista, hoy día es una de las áreas naturales más vírgenes e interesantes de Eslovaquia. La ruta cuenta con 16 paneles informativos, con texto en eslovaco, inglés y alemán, instalados en todo el recorrido. Los paneles abordan una temática muy diversa, desde las lagunas inundadas y la fauna de la llanura aluvial, hasta la historia de las aldeas locales y las grandes fortalezas moravianas descubiertas en el área. Debido al paso del tiempo y a un lamentable vandalismo, la ruta está siendo restaurada y se han instalado nuevas mesas informativas. Esta restauración pudo llevarse a cabo gracias a la subvención concedida por la Embajada británica en Eslovaquia.

A partir de la labor del Ecocentro Daphne, se han construido también dos museos al aire libre, ubicados a lo largo de la ruta informativa del río Morava: el museo del telón de acero, que contiene piezas auténticas de la alambrada de espinos que formó parte del telón de acero, una torre vigía, un búnker y un panel informativo terminado en 2000, y el museo geológico, el primero de su clase en Eslovaquia, inaugurado en 2001. Debido al gran éxito que ha tenido la ruta informativa original, tanto con lugare-

ños como con turistas, en el año 2000 se instauró una nueva ruta informativa entre los pueblos de Male y Velke Levare.

www.daphne.sk

3.7. El personal

Uno de los problemas de los centros de interpretación es precisamente el personal y su cualificación. Es posible distinguir diferentes categorías:

Director, gestor o jefe del proyecto patrimonial/gestor del patrimonio/gestor cultural especializado en gestión del patrimonio. Es el encargado de analizar los recursos de un territorio o de un sitio y de proponer una orientación para la implementación de una política de desarrollo de los recursos patrimoniales que asegure las condiciones de su conservación y su presentación al público. Asume también la planificación estratégica, la coordinación del equipo y la gestión, y debe poseer conocimientos de marketing cultural y comunicación.

Responsable de interpretación, mediador o animador del patrimonio, gestores del patrimonio especializados en interpretación, profesionales de la didáctica del patrimonio. Su función consiste en concebir y coordinar un programa interpretativo, denominado de mediación cultural (especialmente en los países francófonos), basado en los recursos del sitio o del territorio, y considerando la diversidad de públicos y de sus necesidades. Este programa puede integrar medios personales o impersonales.

En España, quizás es más frecuente utilizar la denominación de intérprete. La noción de mediación cultural se desarrolla en Francia a principios de los ochenta, recobrando la noción de la interpretación. Jacobí (2000) define la figura del mediador intérprete como el profesional que interviene al lado del grupo de visitantes para dar vida al patrimonio, motivar su interés y transmitir a la vez el conocimiento y sensibilidad. Para él la interpretación es la labor esencial de los mediadores. Según este autor, en la labor de la interpretación intervienen tres factores clave: traducir, jugar y descifrar. En el primero de los casos, el mediador utilizaría toda una serie de códigos y de referencias para poder traducir, transformar el discurso patrimonial a un lenguaje comprensible para el visitante. En el segundo caso, jugar, se centra más en los aspectos ligados a la creatividad del trabajo. Se trata de provocar en el espectador toda una serie de sensaciones que le lleven a experimentar. Finalmente, el mediador tendrá que descifrar la realidad oculta del patrimonio, gracias a una serie de claves y engranajes.

Guía o intérprete, educador del patrimonio. Se encarga de la animación de todas las actividades que requieran personal en contacto con el público: visitas guiadas, talleres educativos, juegos... El éxito sin duda de muchos centros de interpretación está no sólo en la forma como se muestra el patrimonio, sino en el papel del guía, la persona que culmina todo el proceso de investigación, conservación e intervención, ya que es la persona que debe ser capaz de resumir en su discurso al público visitante todos estos conceptos de una forma atractiva, dinámica e incluso lúdica, pero siempre sin descuidar la necesidad de transmitir la autenticidad en el discurso.

En algunos casos, estas categorías, por la dinámica del centro de interpretación, pue-

den ser asumidas por una misma persona, en el caso de equipamientos de dimensiones reducidas, o bien por una plantilla mayor, en centros de mayor tamaño o actividad.

A este personal técnico se sumarían los informadores, en el caso de contar con un espacio de atención en el centro de interpretación. Por lo general, en grandes infraestructuras suele diferenciarse el centro de recepción o acogida de visitantes del centro de interpretación. El personal de vigilancia, mantenimiento y limpieza complementan la lista.

Según el tipo de patrimonio presentado por el centro de interpretación o el territorio museo, éste debe contar con personal especializado en su protección, estudio y conservación: conservadores, naturalistas, guardas forestales...

3.8. El aspecto económico

Otro aspecto fundamental que hay que considerar es el económico, ya que toda iniciativa de programación de centros y equipamientos patrimoniales conlleva importantes inversiones que deben ser controladas perfectamente para que se ajusten, en todo momento, a las etapas y conceptos presupuestados y no se desborden las previsiones.

La decisión de organizar o remodelar un centro museístico o cualquier otro tipo de equipamiento patrimonial que responda a las exigencias actuales de la sociedad puede tener unas consecuencias fundamentales en el ámbito económico, social, cultural, urbanístico, etc.

Por todo ello, la programación de un centro de interpretación debe ser un instrumento fundamental para obtener un rendimiento adecuado a los recursos que se destinan al diseño de un equipamiento, puesto que se trata, en definitiva, de garantizar el cumplimiento de unos objetivos y la correcta aplicación de unos recursos humanos, materiales y financieros.

3.9. Cómo evaluar y mejorar permanentemente un centro de interpretación

La productividad de una organización cultural no puede apreciarse solo con el mero análisis de un presupuesto, sino también, y sobre todo, observando el número y la calidad de sus iniciativas, así como su capacidad para comunicarse y llegar al público y a las partes interesadas.

La gestión integral de calidad (TQM, *Total Quality Management*) consiste en esforzarse por conseguir resultados positivos a largo plazo, mediante la satisfacción del usuario, el empleo racional de los recursos y la mejora de la efectividad y eficiencia organizativa a través de iniciativas en las que pueda participar todo el equipo directivo.

Los principios de TQM, ya aplicados con éxito en varios museos de distintos países, pueden darnos algunas condiciones mínimas que deben respetarse en aras de alcanzar unos determinados estándares de calidad. Este esquema interpretativo debería considerarse un entorno de trabajo mínimo. El segundo paso debe ser

aumentar la calidad del trabajo y la calidad de gestión de la organización: nos referimos al concepto de diferenciación respecto a otras ofertas culturales, para llegar a ser competitivos en el territorio.

La aplicación de estándares mínimos debería realizarse de forma flexible y mantenerse como punto de partida para futuras mejoras. Al mismo tiempo deberá organizarse un sistema informativo apropiado a fin de supervisar y evaluar los resultados logrados, tanto para elaborar autodiagnósticos de rendimiento como para actualizar procedimientos y contenidos de planificación.

La aplicación de estándares puede resumirse en las siguientes fases:

1. Individualización de las funciones del centro –servicios, dotaciones, prestaciones...–, que puedan llegar a ser objeto de estándares cuantitativos mensurables, o de las funciones que puedan ser objeto de orientaciones de carácter técnico para la mejora de rendimientos.
2. Fijación de objetivos mínimos o de ajuste, basados en: la articulación entre las funciones primarias y secundarias, el análisis de las carencias, la individualización de las metas óptimas que debe alcanzar cada estándar.
3. Adopción de principios flexibles en aplicación de estándares, que básicamente consiste en: un calendario idóneo para aplicar el sistema de calidad, posibilidad de ajustarse al estándar mediante actividades del sistema, posibilidad de financiación pública de iniciativas dirigidas a alcanzar los estándares mínimos de calidad.
4. Supervisión del ajuste a los estándares mínimos y su eventual revisión periódica.

Una vez que se haya alcanzado los estándares de calidad, aumentará la necesidad de ser distinto en su territorio, para diferenciar la oferta frente a las demás. Los conceptos fundamentales de esta segunda etapa en gestión de calidad, técnicamente llamada diferenciación, pueden resumirse del modo siguiente:

Misión. El centro deberá tener un sentido claro y acordado de su misión, así como organizar su órgano directivo, el personal y los voluntarios, los recursos económicos, las colecciones, los programas y las actividades públicas, a fin de poder concentrarse en cumplir la misión declarada.

Gobernanza. El órgano directivo, el personal y los voluntarios deberán tener un conocimiento común y claro de sus funciones y responsabilidades, así como tener la capacidad de centrarse en la planificación para el futuro.

Administración y financiación. Deberán existir sistemas implantados para desarrollar y gestionar la forma en que el centro adquiere, desarrolla y asigna recursos para promover la misión del centro y sostener su viabilidad financiera y responsabilidades públicas.

Gestión de servicios. Las colecciones (si existen) deberán gestionarse de forma efectiva, almacenarse, asegurarse, documentarse, conservarse y desarrollarse convenientemente con arreglo a la misión declarada, la política y los procedimientos.

Presentación al público, formación y acceso. El centro deberá actuar anticipadamente para elaborar programas públicos y exposiciones, haciendo accesibles sus colecciones a un público potencial identificado, ofreciendo oportunidades de aprendizaje y disfrute para promover la misión de forma efectiva.

3.9.1. Qué significa «proceso de gestión de calidad»

El presente apartado puede ayudar a conocer las principales características de esta etapa de trabajo, entre ellas:

- Controlar la entrega para garantizar que los servicios concuerdan con los objetivos fijados, el calendario, el presupuesto y los estándares.
- Solicitar *feedback* para supervisar la efectividad de los servicios y mejorar el rendimiento día a día.
- Comunicarse internamente entre los empleados y externamente con la clientela para apoyar la entrega efectiva.
- Diseñar tareas rutinarias y cometidos en el trabajo para la prestación efectiva de servicios de interpretación y formación.

Dentro de la gestión de calidad, será necesario implicar a todo el personal, incluso si se decide ceder la responsabilidad del proceso a algunos profesionales externos.

Por lo general se darán reacciones negativas al principio, motivadas principalmente por la dificultad que a primera vista entraña la gestión de calidad, pero con el tiempo, al aumentar la percepción de las ventajas que conlleva su introducción, la participación será cada vez mayor.

Otro aspecto que conviene considerar es que, si se quiere implantar calidad en una organización, siempre se deberá tener presente la necesidad de estudiar el proceso de forma global y para cada servicio individual, a fin de extraer conclusiones sobre todos y cada uno de los servicios/funciones y sobre las áreas susceptibles de mejora.

Las herramientas de gestión para implantar la calidad son:

Planificación de la mejora. Si se considera que una prueba o servicio no alcanza los estándares de calidad exigidos, se debe pensar que siempre es susceptible de mejora. En este sentido, se establecerá un plan de mejora que pueda ayudar a obtener los estándares antes citados, así como un sistema de indicadores que permita demostrar la introducción del plan de mejora y su efectividad.

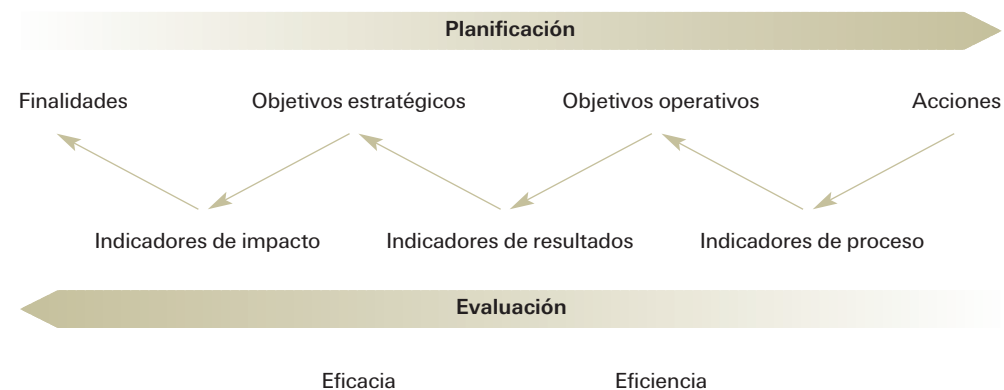
Sistema de indicadores. Es la herramienta que permite buscar la calidad que decidimos ofrecer al público. También puede ayudar a medir las desviaciones temporales respecto al nivel de producción de un servicio. Esto significa que los indicadores nos permiten adoptar medidas preventivas y medidas correctivas, a fin de asegurar una mejora permanente de la calidad.

Por otra parte, el sistema de indicadores tiene que integrar correctamente la evaluación en el proceso de planificación. Por este motivo es necesario definir los diferentes niveles de objetivos a alcanzar y, sobre cada uno de ellos, proponer las variables clave y los indicadores adecuados que permitan aproximar la estimación de cada variable.

Así pues, los objetivos del proyecto del centro deben cumplir los principios SMART, sigla formada por las iniciales de los siguientes términos en inglés: específico (*specific*), mensurable (*measurable*), realizable (*achievable*), realista (*realistic*) y programado (*timetabled*).

En esta integración de la evaluación en el diseño estratégico, se propone tomar como referencia tipologías de indicadores vinculados respectivamente cada uno de ellos, en primer lugar a la finalidad general, en segundo al objetivo estratégico y, finalmente, el objetivo operativo previsto.

De esta manera se asumen, respectivamente, unos indicadores de impacto capaces de medir la eficiencia del objetivo estratégico al permitir avanzar, o no, en la consecución de una finalidad; unos indicadores de resultado que evalúan la eficiencia del objetivo operativo en relación con el estratégico; y finalmente los indicadores de proceso, que miden la eficiencia de cada una de las acciones.



En un esquema de evaluación integrada como el propuesto, es importante prestar mucha atención a la definición de los objetivos que se asumen. De entrada, se trata de especificarlos de la forma más clara posible, ya que cuanto más concretos sean, más fácil será medirlos.

Entre los elementos que no se deben olvidar se encuentra el deterioro natural de cualquier proceso. El paso del tiempo genera no únicamente un deterioro físico, sino también la pérdida de calidad en la gestión (ligada por ejemplo a la motivación e ilusión del personal a medida que el proyecto envejece o entra en una cierta fase de rutina). Esta es una de las razones que aconsejan la revisión periódica de los objetivos, marcando nuevas metas que obliguen a un mejoramiento continuo. Lógicamente, cualquier mejora (y el propio proceso de no deterioro) tiene un coste que se deberá estimar de la forma más precisa posible. Hasta que el proyecto no se define completamente, no será posible asignar unos indicadores precisos.

En este sentido, los indicadores pueden ser:

- Indicadores del proceso de calidad. Deben medir el nivel de calidad al realizar las actividades previstas. Se basan en datos recabados durante la realización de dichas actividades (por ejemplo, la hora de asistencia del visitante para usar el servicio).
- Indicadores de calidad del producto o servicio. Reflejan las características del producto o servicio ofrecido al cliente y se basan en datos existentes o recabados internamente (por ejemplo, el número de usuarios que tuvieron que esperar más de diez minutos para usar el servicio).
- Indicadores de percepción del usuario. Reflejan la opinión de los usuarios con relación al producto o servicio recibido. Pueden calcularse mediante la realización de investigaciones (por ejemplo, el nivel de satisfacción del cliente al finalizar la visita).

Un sistema completo de indicadores de calidad debe contemplar los tres tipos de indicadores, para que pueda existir un control global de actividades y resultados.

Sistema de recogida y gestión de sugerencias/quejas. Este sistema deberá ser un mecanismo sistematizado que permita recoger y estudiar atentamente la opinión de los usuarios, con el propósito de mejorar la gestión del sistema de calidad. Sus principales objetivos deberán ser:

- Recabar toda la información relevante aportada por los usuarios.
- Mejorar la atención al usuario y los servicios prestados.
- Personalizar el servicio.
- Recuperar la satisfacción de los usuarios cuando noten problemas.
- Instruir a los trabajadores para la resolución de esos problemas.

¿Cómo podemos aplicar estos objetivos en concreto? La herramienta más importante es la encuesta. A través de un cuestionario, las encuestas nos permiten obtener información sobre la satisfacción de los usuarios de forma práctica, efectiva y eficiente.

Las encuestas deberán tener los siguientes objetivos principales:

- Conocer la opinión de los usuarios sobre los distintos servicios que les ofrecemos.
- Promover la continua mejora de las ofertas, a partir de las opiniones vertidas, al objeto de satisfacer sus necesidades.

- Empezar una búsqueda sistemática del nivel de satisfacción alcanzado entre el público.

Cuando este proceso esté en marcha, podremos decir que estamos empezando a gestionar la calidad: obtendremos algunos resultados y podremos estudiarlos y, si es preciso, establecer planes para mejorarlos. Sin embargo, quedará pendiente otro paso, tal vez el más arduo y que todos somos reacios a dar: la gestión del proceso de documentación.

Esto significa que debemos planificar una gestión concreta de procedimientos y registros de forma sistemática, aplicados a todas las actividades. Un proceso de documentación correcto y efectivo tendrá una profunda incidencia en el sistema de calidad y, en última instancia, nos obligará a tener una cantidad mínima de registros documentados y de prueba, con un formato que se ajuste a las normas.

Con esto, habríamos implantado un sistema de calidad. La calidad es un asunto comprometido, pero que da resultados positivos y permanentes. La calidad en la entrega de servicios puede sostenerse en el tiempo (la presunta calidad total), pero todos los actores implicados deben aportar su grano de arena y recibir ventajas en el ciclo. Por otro lado, la calidad de los servicios ofrecidos no depende solo del equipo, sino sobre todo de satisfacer las necesidades de la población local y del público.

3.9.2. Indicadores de calidad. Ejemplos.

Considerando lo dicho anteriormente, podemos dar aquí algunas sugerencias adicionales por si se quiere calcular algunos indicadores de autoevaluación, a fin de comprobar el nivel de calidad.

En términos generales, los indicadores deberán tener las siguientes características:

- Verificar si se han alcanzado los objetivos del centro de interpretación (desarrollo territorial, establecimiento de contactos, comunicación del patrimonio cultural al público, conservación, métodos de interpretación y perfeccionamiento de técnicas, etc.).
- Evaluar el edificio y su estructura.

- Evaluar su ubicación territorial.
- Evaluar funciones y servicios ofrecidos.
- Evaluar actividades de difusión y el nivel de participación/implicación de los ciudadanos.
- Evaluar la gestión interna.
- Evaluar, si es posible, los efectos sociales y económicos locales del centro.

Esquema general de los principales indicadores

Una subdivisión general para autoevaluar un centro puede resumirse así:

- a) Indicaciones estructurales:
 1. Calidad del edificio.
 2. Accesibilidad del edificio.
 3. Alrededores.
- b) Indicadores de gestión interna:
 1. Servicios básicos ofrecidos.
 2. Rendimiento de los servicios.
 3. Gestión general.
- c) Desarrollo y gestión de servicios:
 1. Llegada de visitantes.
 2. Entorno físico que rodea a los visitantes.
 3. Forma y contenidos de la información.
- d) Comunicación externa:
 1. Publicidad.
 2. Encuesta e interpretación del mercado/público.
- e) Impacto territorial:
 1. Impacto medioambiental.
 2. Impacto cultural.
 3. Impacto económico.

a) Indicaciones estructurales

1. Calidad del edificio.

Significa prestaciones y mantenimiento, ingeniería e infraestructura, construcción y diseño, cómo se emplea el edificio, accesibilidad y requisitos del usuario, espacio y sensación.

- Forma y materiales usados para la construcción.
- Presencia de implantes de seguridad.
- Presencia de sistemas para reducir el ruido.
- Estado de conservación (autoevaluación).

2. Accesibilidad del edificio.

Significa hasta qué punto es accesible el centro en transporte público, coche, si hay indicaciones, etc.

- Extensión, en metros cuadrados, de los espacios exteriores destinados a servicios (aparcamiento, jardines, etc.).
- Presencia de aparcamiento para bicicletas, motocicletas, etc.

- Tiempo medio de llegada al centro (desde el centro de la ciudad, o desde la estación de ferrocarril o el aeropuerto).
- 3. Alrededores.
 - Número de otros atractivos en el área.
 - Grado de integración del edificio en el espacio.

b) Indicadores de gestión interna

1. Servicios básicos.
 - Número de horas de apertura al año.
 - Número de días de apertura al año.
 - % de colección documentada.
2. Indicadores de rendimiento de los servicios.
 - Costes de personal = Costes de personal/costes totales.
 - Coste medio por visita = Presupuesto total/número de visitas.
 - Coste medio por hora de apertura = Presupuesto total/número de horas de apertura.
 - Coste medio por metro cuadrado.
 - Coste medio por visita.
 - Coste medio por habitante.
 - Coste medio por visita/número de horas de apertura.
 - Coste medio por visita/número de metros cuadrados.
 - % de autofinanciación.
 - Número de visitas al año/número de empleados.
 - Número de visitas al año/distintas categorías de personal.
 - Número de horas de apertura por empleado = Número de horas de apertura/número de empleados.
 - Número de metros cuadrados por empleado = Número de metros cuadrados/número de empleados.
 - Número de áreas de servicios = Laboratorios didácticos.
 - Nivel de flexibilidad = Número de metros cuadrados disponibles para nuevos servicios.
 - Número de proyectos educativos organizados.
 - Número de rutas donde se incluye el centro.
3. Gestión general.
 - Espacio en m² dedicado a oficinas/m² totales.
 - Presencia de servicios para los empleados (cantina, área de descanso, aseos...).
 - Igualdad de oportunidades = % de mujeres empleadas.
 - Igualdad de oportunidades = % de minusválidos empleados.
 - % de personal de dirección y gerencia.
 - % de personal de investigación y conservación.
 - % de personal de servicios centrales (sumando las distintas categorías que se decidan).
 - Formación = Número de cursos al año organizados para el personal.
 - Red = Descripción cualitativa

- Implicación = Número de voluntarios

c) Desarrollo y gestión de servicios

1. Llegada de visitantes.
 - Superficie disponible para el público (permanente + temporal).
 - Número de ascensores.
 - Número de escalones para llegar a la entrada.
 - Presencia de aire acondicionado.
 - Área de taquilla.
 - Número de metros cuadrados del vestíbulo.
 - Presencia de guardarropa.
2. Entorno físico que rodea a los visitantes.
 - Número de aseos para visitantes.
 - Número de aseos para minusválidos.
 - Restaurante, bar y cafetería.
 - Número de papeleras.
 - Presencia de rótulos.
 - Número de idiomas de los rótulos.
- 3 Forma y contenidos de la información.
 - Duración = Número de horas de apertura.
 - Servicios adicionales = Número de otras actividades organizadas dentro del centro.
 - Calidad de la información producida.
 - Número de audioguías.
 - Presencia de área de audio/vídeo y su extensión.
 - Sala de conferencias.
 - Presencia de área de actividades educativas y su extensión.
 - Existencia de herramientas para ampliar información (documentos, Internet, etc.).
 - Aforo = Número de visitantes/m² visitables.
 - Número de visitantes al día = Total visitantes/365.
 - Número de visitantes por hora = Número de visitantes por día/número de horas de apertura al día.
 - Frecuencia de visitantes = Número de visitantes/población total.
 - Tasa de participación local = % de visitantes locales.
 - % de aumento del número de visitantes desde la apertura del centro.
 - % de superficie dedicada a exposiciones permanentes.
 - % de superficie dedicada a exposiciones temporales.
 - % de público local/regional.
 - % de público nacional.
 - % de público de la Unión Europea.
 - % de visitantes extranjeros.
 - % de escolares.
 - % de público familiar.

- % de visitantes de la tercera edad.
- % de minusválidos.
- Evolución de estos indicadores a lo largo del tiempo.

d) Comunicación externa

1. Publicidad.

- Número de herramientas en papel (folletos, etc.) elaborados al año.
 - % de población local contactada.
 - Existencia de página web en Internet.
- ##### 2. Encuesta e interpretación del mercado/público.
- Nivel de conocimientos adquiridos por el público.
 - Satisfacción del cliente.

e). Impacto territorial

1. Impacto medioambiental.

- Ratio de zonas verdes = Zonas verdes (m^2)/superficie del terreno (m^2).
 - Consumo de energía = Consumo anual de energía (TOE/año)/n° de trabajadores.
 - Consumo anual de energía (TOE/año)/área neta (m^2).
 - Consumo de agua = Consumo anual de agua (m^3 /año)/n° de trabajadores.
 - Consumo anual de agua (m^3 /año)/área neta (m^2).
 - Producción de residuos urbanos = Producción anual de RU (toneladas/año)/n° de trabajadores.
 - Recogida selectiva de residuos urbanos = Producción anual de RU (toneladas/año)/n° de trabajadores.
 - Número de dispositivos de control climático.
 - Número de dispositivos de corrección ambiental.
- ##### 2. Impacto cultural.
- % de escolares.
 - % de público local/regional.
 - % de público nacional.
 - Nivel de autenticidad = Número de objetos originales/número de objetos totales
- ##### 3. Impacto económico.
- Variaciones en el número de tiendas, restaurantes y hostales, comparado con la región.
 - Estimación de ingresos indirectos para la comunidad.

3.9.3. Cómo obtener información de los usuarios

Para mejorar la relación con el público, pueden usarse algunas herramientas clásicas de marketing: ofrecer cultura al público no es lo mismo que identificar y atender a un público interesado en la cultura. La premisa de cualquier acción de comunicación o de marketing es el conocimiento del mercado. Las encuestas se convierten así en una herramienta fundamental para conocer al público (esto es, el mercado), tanto a la hora de crear un nuevo centro como a la de gestionar uno ya existente.

A tal efecto, existen dos tipos de información: externa, que puede obtenerse a través de las fuentes disponibles, e interna, que surge de investigaciones realizadas por la misma organización.

Por los análisis actuales, llevados a cabo a nivel nacional o local por organismos públicos, privados o corporativos, se puede saber la composición demográfica de la población residente, los flujos de turistas, la participación en actividades culturales y el perfil del visitante en un determinado país. Además, también podrían ser útiles las investigaciones realizadas por otros centros, aunque siempre será oportuno contrastarlas con organismos homogéneos en términos de dimensión territorial y de servicios ofrecidos.

Para completar esta información externa, puede recabarse información importante mediante encuestas basadas en cuestionarios o entrevistas dirigidas a usuarios y no usuarios. Las encuestas a los usuarios suelen realizarse más a menudo, porque son menos caras. Evidentemente, es imprescindible conocer metodologías de análisis estadístico y elaborar cuestionarios sencillos (aunque congruentes con los objetivos establecidos en la encuesta).

Las encuestas poseen fines cognitivos e informativos, pero sobre todo deberán tener como objetivo identificar cierto mercado potencial o real, para seleccionarlo y modificar la oferta según el resultado y el propio mercado objetivo.

Las encuestas a no usuarios también pueden ser muy útiles. De hecho, las investigaciones llevadas a cabo en usuarios solo facilitan información sobre las personas que acuden al centro. Una investigación sobre los usuarios, por muy profunda que sea, nunca puede revelar las opiniones de las personas que no acuden a él. Para hacernos una idea más veraz de las razones por las que disminuyen las entradas, por ejemplo, o saber mejor qué piensan los lugareños sobre el centro, es necesario realizar un estudio completo de la población, así como entrevistar a los que no acuden al centro.

Como se ha dicho antes, la recopilación de información también puede hacerse mediante una investigación directa basada en entrevistas o en cuestionarios que se distribuyan a una muestra seleccionada de visitantes. En tales circunstancias, resulta de vital importancia la individualización del plan de muestras y la definición de la estructura de la entrevista o el contenido del cuestionario, algo que, de hecho, afecta profundamente a la relevancia de la información y a su interpretación.

Por lo que respecta al plan de muestras, el número de entrevistas por lo general se contrasta con las entradas totales para obtener la representatividad estadística y optimizar el empleo de recursos. En caso de que el objetivo analizado esté representado por los usuarios reales, la elección de muestras podrá ocurrir de manera informal al finalizar la visita.

La elección informal de muestras también puede verse afectada al circunscribirse de algún modo al mismo ensayo de selección. El Museo Británico, por ejemplo, conserva la informalidad al elegir individuos para las entrevistas, pero no incluye grupos (para no causar molestias a los demás componentes) ni niños menores de once años. Por lo demás, si se dispone de suficiente información sobre el universo de referencia, la muestra puede estratificarse.

Por otro lado, las entrevistas también pueden hacerse en una temporada, con el propósito de tener presente la estacionalidad de la demanda y la variación de sus

características durante los distintos periodos del año (o de la semana). La estacionalidad de hecho afecta al número de visitantes no residentes, que principalmente viajan durante el verano o en vacaciones.

En cuanto a la definición de contenidos del cuestionario, se debe individualizar previamente los aspectos de interés y preparar una o más preguntas para cada uno de ellos. En cualquier caso, los cuestionarios no deben alargarse demasiado con preguntas al visitante encuestado, especialmente cuando le pedimos que valore las funciones del centro.

Para cada usuario, conviene definir, no obstante, algunos elementos clave:

- La tipología de instituciones o acontecimientos a los que acude regularmente. Esto sirve para verificar la existencia de categorías de consumo bajo un perfil tipológico (distintas formas de arte), histórico (periodos) o estético (estilos).
- Los modos físicos de consumo, tanto desde un punto de vista temporal (días, programas, etc.) como social (visitas individuales o colectivas).
- Las fuentes y canales de información usados por los visitantes.
- Las alternativas de consumo consideradas (efecto sustitutivo o complementario) y los elementos de evaluación de su proceso decisorio.
- Elementos que inciden, negativa y positivamente, en consumos culturales.

Junto a estos elementos informativos lógicamente pueden incluirse otros. Uno de los elementos sobre los que realmente podría ser beneficioso recabar información es la frecuencia de la visita, que permite dividir el universo del visitante en tres categorías:

- no interesado,
- visitantes ocasionales,
- visitantes habituales.

Individualizar las motivaciones específicas en la raíz de estos comportamientos representa, de hecho, el punto de partida para segmentar la demanda potencial de forma creativa y con el tiempo establecer objetivos para cada categoría temática: por ejemplo, podemos animar a los no usuarios a acercarse al centro, mientras se motiva a los usuarios ocasionales para que aumenten la frecuencia de sus visitas, con el ánimo de crear una masa crítica de usuarios en los que podamos confiar cuando diseñemos iniciativas culturales.

La información que puede recogerse mediante cuestionarios y entrevistas puede esquematizarse del siguiente modo:

Variables socioeconómicas. Sexo, edad, categoría profesional, nivel socioeconómico, nivel académico, nacionalidad, país de residencia, idioma, número de miembros de la familia, herramientas de información usadas, servicios empleados.

Características de la visita. Dimensión del grupo, primera visita al centro, frecuencia de las visitas en los últimos 12 meses, frecuencia absoluta de las visitas, periodo y duración de la visita, uso de soportes informativos, uso del restaurante/bar, uso de los servicios comerciales, uso de los servicios higiénicos, compra de productos, compra de servicios.

Valoración de la visita. Evaluación general del centro, evaluación de la exposición, evaluación de la ruta, evaluación de los soportes informativos, evaluación de la recep-

ción, evaluación de los servicios de alimentación, evaluación de los servicios comerciales, evaluación del personal del centro, elementos especialmente positivos y especialmente negativos, sugerencias.

Decisión de la visita. Fuentes de información sobre el centro, motivación de la visita, persona que decidió realizar la visita y momento de la decisión, intención de repetir la visita.

Acceso al centro. Medio de transporte utilizado, duración del trayecto, costes, distancia, facilidad en localizar el centro.

Con el primer grupo de preguntas se pretende investigar las características socioeconómicas del visitante, así como sus hábitos culturales. La segunda y tercera sección se concentran en la visita al centro, a fin de conocer tanto las características de realización como el nivel personal de satisfacción. Finalmente, la última sección centra la atención en el acceso al centro, para extraer elementos útiles que cuantifiquen los costes soportados por el usuario para realizar la visita.

A estos tipos de información podemos añadir los datos recogidos mediante la observación directa del comportamiento de los visitantes, útiles para entender, por ejemplo, el tipo de efecto que ejercen el itinerario y la exposición sobre los modelos de circulación dentro de la estructura. Para cada uno de los visitantes seleccionados, puede apreciarse el tiempo de observación de las vitrinas y, por ejemplo, reconstruir el respectivo modelo de circulación con el propósito de extraer conclusiones que permitan evaluar objetivamente su reacción frente a distintas tipologías de exposición.

Evidentemente este tipo de información puede ayudar a integrar los datos recabados mediante la encuesta directa, donde los resultados pueden verse influidos en cierta medida por interpretaciones subjetivas de las preguntas formuladas al entrevistado.

3.9.4. Criterios de viabilidad

Para el buen funcionamiento de los centros de interpretación es necesario introducir en su modelo de gestión elementos de competitividad. Cada equipamiento necesitará un plan de viabilidad específico, acorde con su ubicación y características. Los factores endógenos y exógenos a tener en cuenta en la realización de cada plan de viabilidad serán básicamente los siguientes:

Factores endógenos

- Dimensión del centro de interpretación.
- Servicios.
- Flujo circulatorio, señalización y facilidad de acceso.
- Percepción por parte de los usuarios de la calidad del servicio.

Factores exógenos

- Atractivo y potencial turístico de la comarca o zona específica.
- Número y volumen de la actividad de los agentes turísticos existentes.
- Existencia y nivel de comercialización de servicios y productos locales (gastronomía, artesanía, servicios turísticos y culturales...).
- Nivel de formación de los actores turísticos y culturales.
- Nivel de inseguridad o vandalismo de la zona.

Más allá de estos factores específicos en la implantación de un nuevo equipamiento en el territorio se ha de tener en cuenta las expectativas y valoraciones tanto positivas como negativas que pueda generar. Así mismo, la comercialización de productos y servicios tiene que efectuarse sin generar problemas de competencia desleal con los operadores comerciales o turísticos existentes, sino desde la complementariedad. En algunos aspectos esto puede ser relativamente fácil, pero para hacer viables establecimientos de estas características es preciso generar un cierto nivel de actividad comercial (cafetería, venta de objetos y artesanía, comercialización de servicios...) que en algunos casos pueden desarrollar otros operadores próximos geográficamente.

Es necesario también tener en cuenta otros requerimientos en términos de funcionalidad, capacidad y calidad del servicio, coste de amortización y subcontratación a empresas especializadas de actividades y servicios. Lógicamente, es preciso diseñar a fondo todos estos aspectos, evaluar el coste y proponer las alternativas más adecuadas para su puesta en marcha en los términos correctos.

Finalmente, un aspecto de la máxima relevancia es la formación inicial del personal que se haga cargo del centro de interpretación, así como la necesidad de realizar una formación continua específica. Por lo tanto, será necesario diseñar un programa de formación del cual dependerá en buena parte el éxito económico y social del proyecto.

Por último, algunas reglas sencillas:

1. Centre su atención en el usuario. Existen múltiples usuarios que difieren en tipología y relación con el servicio. Las partes interesadas también son usuarios. Pero su responsabilidad social y pública también debe responder a los llamados no usuarios, en la práctica, a la comunidad en su conjunto. Los usuarios del servicio son visitantes individuales, pero también comunidades científicas, colegios, organizaciones sociales, etc. Todos estos sujetos son testigos imparciales de la calidad del servicio.

2. Desarrolle y fomente la participación de sus empleados. El potencial de los empleados es valorado gracias a un conjunto de valores compartidos y a una cultura basada en la confianza y la responsabilidad. Hay diversas formas de participación y comunicación, sustentadas por varias posibilidades de aprendizaje y desarrollo de nuevas habilidades. Debe subrayarse el aspecto de la motivación, que a menudo supera la pura gratificación económica funcional, e incluye los reconocimientos simbólicos y las posibilidades de aprendizaje y desarrollo de nuevas habilidades (es decir, el porcentaje de tiempo dedicado al reciclaje, formación, etc.).

3. Mejore sus procesos. Los procesos deben estar a cargo de un responsable, y ser claros y conocidos por todos. En el trabajo diario, todo el mundo debe tener la oportunidad de mejorar su actividad desde una óptica preventiva. Hechos, medidas e información constituyen la base de la gestión. En este sentido, es necesario formalizar los procesos, experimentar indicadores de rendimiento y criterios de evaluación, formalizar competiciones de proyectos y gestionar los recursos.

4. Señale sus objetivos. Es imprescindible dedicar recursos y esfuerzos a la consecución de objetivos coherentes con la misión del centro (que deben enunciarse de forma clara y unívoca). Las estrategias deben articularse de forma estructurada y sis-

temática en toda la organización y todas las actividades deben resultar acordes con la misión y los objetivos. El comportamiento del personal tiene que ser compatible con la estrategia y los valores expresados.

4.1. Redes territoriales

Las redes territoriales pueden tener diferentes escalas operativas. Como experiencias a destacar asociadas a las redes de ciudades se encontrarían los casos de Irlanda, con el programa *Heritage Towns of Ireland* o el programa francés de *Villes et Pays d'Art et d'Histoire*, todos ellos con un programa de centros de interpretación asociados, dirigidos tanto a la comunidad local como a los visitantes.

Ciudades patrimoniales de Irlanda

Las ciudades irlandesas son verdaderamente acogedoras, pues su tamaño y su escala humana hacen que el visitante se sienta inmediatamente como en casa. La mayoría desarrollaron su aspecto actual a lo largo del siglo XIX, pero sus orígenes se remontan muchos años atrás. Algunas tienen sus raíces en los antiguos monasterios celtas, o fueron fundadas por los normandos, o incluso por los vikingos, mientras que otras crecieron en torno a mercados, o en enclaves costeros donde la gente disfrutaba de agradables baños. Pero lo que todas ellas tienen en común es que en cada una se respira una atmósfera propia.

Baltinglass, Birr, Cashel, Cobh, Dalkey, Kells, Killaroe, Kilrush, Kinsale, Lismore, Listowel, Tipperary, Trim, Westport y Youghal han sido consideradas ciudades patrimoniales por su carácter único, conformado por una combinación de estilos arquitectónicos, que a menudo abarcan muchos siglos. Ese carácter transporta a estas ciudades y a sus visitantes al pasado. Otra cosa que las hace tan especiales es la cuidada presentación de sus rasgos históricos, sea en la forma de un centro de visitantes (a menudo con presentaciones audiovisuales), un itinerario turístico señalizado por la ciudad o la oferta de visitas guiadas a medida.

Como un vino de cosecha, estas ciudades han tardado mucho tiempo en madurar y ahora están a punto para que el visitante las saboree, no sólo individualmente, sino de forma colectiva. Pero conviene no olvidar que las ciudades no son sólo ladrillos y mortero. Su espíritu son las personas que las dotan de vida y que recibirán al

visitante con los brazos abiertos, para compartir un patrimonio que les colma de orgullo.

www.heritagetowns.com

78

En el caso de España varias comunidades autónomas han creado redes de centros de interpretación.

En el caso de Andalucía se ha creado la Red Andaluza de Centros de Interpretación del Patrimonio Histórico, programa en que se incluyen las infraestructuras culturales que acogen un conjunto de servicios destinados a la presentación y explotación del patrimonio. En ellos confluyen distintos medios y soportes destinados a la comunicación y suelen desarrollarse a partir de la dinamización *in situ* del patrimonio cultural.

En Extremadura, Alba Plata se completa con una red de centros de interpretación que analizan la historia de la región a lo largo de estos 2.000 años: centros de interpretación de la Vía de la Plata, de algunos de los enclaves arqueológicos más importantes (Cáparra, campamento romano Cáceres, el Viejo o Circo romano de Mérida), de los conjuntos históricos de Extremadura, de la arquitectura popular, de la ciudad medieval de Plasencia o un centro de interpretación dedicado al pintor Francisco de Zurbarán, en Fuente de Cantos, localidad natal del genial artista.

En Asturias, la red de equipamientos de educación ambiental de la Viceconsejería de Medio Ambiente y Ordenación del Territorio está constituida por una serie de centros y equipamientos distribuidos por distintos espacios naturales protegidos del Principado de Asturias, cuyos objetivos son:

- Acoger e informar a los visitantes de los distintos espacios naturales protegidos.
- Dar a conocer los valores naturales y culturales.
- Informar de la normativa y problemática de los diferentes espacios en los que se ubican.
- Fomentar los comportamientos respetuosos con el entorno y facilitar la participación de todas las personas en la conservación de nuestro medio ambiente.

Estos centros están dedicados tanto a los escolares como al público en general, con una especial atención a los habitantes de la zona, para los que se pretende que sea un punto de encuentro para diversas actividades e iniciativas. Los centros de interpretación dependientes de la red están ubicados en el Parque Natural de Redes, el Parque Natural de Somiedo, la Reserva Natural Integral de Muniellos (Oballo) y la Reserva Natural Parcial de Villaviciosa.

El grupo de acción local Leader II de Albarracín (Teruel) ha constituido una red de museos y centros de interpretación, entre los que destaca el Centro de Interpretación de Dornaque, en el paisaje protegido de Pinares de Rodeno de Albarracín. Este centro fue abierto en 2001, y se integra en la Red de Espacios Naturales Protegidos de Aragón. Estos museos se han incorporado a la oferta turística de esta comarca, ofertándose de forma conjunta a través de un bono-museo que comercializa la asociación de turismo rural de la Sierra (ESPARC 2002)

El grupo de Cabañeros (Ciudad Real) promueve la puesta en marcha de una red de cinco museos etnográficos, ubicados en localidades diferentes y especializados en distintas temáticas (Museo sobre la Vida Rural y el Carboneo, en Alcoba de los

Montes; Museo sobre el Vino de Pitarra, en Horcajo de los Montes; Museo Etnográfico y de Fauna Salvaje, en Retuerta del Bullaque; Museo José Ortega, en Arroba de los Montes; museo Etnográfico de Anchuras). La iniciativa surgió en el Plan Estratégico Comarcal financiado por el programa Leader II. Estas instalaciones se complementan con el Centro de Interpretación de Casa Palillos, el Centro de Recepción de Visitantes de Pueblo Nuevo del Bullaque, y el Centro de Gargantilla, en Navas de Estena. Su objetivo es revalorizar el patrimonio de la comarca a la vez que se redistribuye y optimiza la afluencia turística al Parque Nacional de Cabañeros, creando una oferta complementaria. De hecho, las visitas guiadas al parque finalizan en alguno de los museos. La mayor parte de los fondos expuestos proceden de la población, para lo cual fue necesaria una labor previa de divulgación y sensibilización. Para la gestión de los museos etnográficos se ha optado inicialmente por un modelo compartido entre el Parque y la Mancomunidad, contratándose a una empresa de la zona para ello. Para poner en marcha el proyecto se implicó a los gestores del Parque Nacional a través de los ayuntamientos que participan en el Patronato. Algunas cifras: cada museo recibe anualmente entre 12.000 y 15.000 visitantes. Se han creado 5-6 empleos en la zona. También se ha contribuido a un aumento de visitantes en la comarca, que ha pasado de 5.000 antes del programa a 70.000 en la actualidad (ESPARC 2002).

79

Red virtual de centros de interpretación de los Monegros

Mediante un programa Leader+, se ha realizado un programa de apoyo a iniciativas de conservación, recuperación y rehabilitación del patrimonio cultural de la comarca de los Monegros. Este programa se concreta con la creación de una red física y virtual de centros de interpretación del patrimonio cultural, apoyada por la señalización y difusión del patrimonio cultural. Es un proyecto que pretende el desarrollo turístico a través del patrimonio cultural mediante la participación en proyectos conjuntos de conservación y valoración de los recursos culturales.

De esta forma se desarrolló una red virtual de centros de interpretación en la comarca de los Monegros con el fin de adelantar la información que los visitantes obtendrán en los centros físicos.

Esta red virtual cuenta con diez centros de interpretación, entre los que podemos destacar: el de Miguel Servet, la Cartuja de Las Fuentes, Cultura Popular y, en el ámbito natural, los de El Agua en los Monegros, La Laguna de Sariñena, o la Ruta de las Cigüeñas del Flumen.

centrosdeinterpretacion.monegros.net

4.2. Redes temáticas

Dentro de los programas europeos de cooperación cultural, la Junta de Andalucía puso en marcha un proyecto de colaboración entre España, Portugal y Marruecos denominado Red de Centros de Influencia Islámica del Sur de la Península Ibérica y Norte de Marruecos, en cuyo sustrato se encuentra la idea de imbricar la difusión del Patrimonio Histórico con la política turística.

En el caso de Andorra, destaca el programa Hombres de hierro, un itinerario cultural impulsado por el Gobierno de Andorra, con la intención de estudiar, restaurar, conservar y mostrar el patrimonio siderúrgico de Andorra y de los Pirineos. Este programa quiere dar a conocer al gran público las minas, las carboneras, el hábito minero y siderúrgico, las ferrerías y los archivos, relacionados con este mundo y mostrar, en definitiva, una de las actividades económicas más importantes que se desarrollaron en Andorra desde inicios del siglo xvii hasta finales del siglo xix. Hombres de hierro se incluye dentro de los circuitos de turismo cultural, abre las puertas de este patrimonio con bienes culturales como la Farga Rossell (Andorra), la Herrería de Montgailhard (Arieja, Francia), las minas de Llorts y la Casa Areny Plandolit (Andorra). Este circuito se irá ampliando en los próximos años con la Farga de Ripoll (Girona) o la Collada dels Meners (Andorra). La intención es que poco a poco otros bienes culturales se vayan adhiriendo a este proyecto, de modo que sea una verdadera experiencia transnacional. Desde Andorra, el itinerario parte de la Farga Rossell, Centro de Interpretación sobre el Hierro. En este equipamiento el visitante experimenta sobre los orígenes de la siderurgia del hierro, la implantación de estas industrias en los Pirineos y muy especialmente en Andorra, sobre el sistema de trabajo y una tecnología con más de 4.000 años de historia.

Marco de referencia básico de las políticas de desarrollo rural europeas a partir de las cuales se han desarrollado centros de interpretación de patrimonio

- Reglamento (CE) 1257/1999 del Consejo, de 17 de mayo de 1999, sobre la ayuda al desarrollo rural a cargo del Fondo Europeo de Orientación y de Garantía Agrícola (FEOGA).

- Reglamento (CE) 1750/1999 de la Comisión, de 23 de julio de 1999, por el que se establecen disposiciones de aplicación del Reglamento (CE) 1257/1999 del Consejo.

- La Iniciativa Comunitaria Leader+, tal y como establece la Comunicación de la Comisión a los Estados miembros, de 14 de abril de 2000, da continuidad a los Programas de Desarrollo territorial de las anteriores iniciativas Leader I y II, haciendo mayor énfasis en el desarrollo cualitativo del programa y la consolidación de estrategias integrales de enfoque local y participativo para el desarrollo rural, así como en la cooperación y el trabajo en red entre áreas rurales. Los beneficiarios de esta iniciativa serán los grupos de acción local que estructuren su programa de desarrollo sobre los tres aspectos siguientes: 1) Desarrollo de estrategias integrales de desarrollo de carácter piloto basadas en la aproximación ascendente y la constitución de alianzas horizontales. 2) Fomento de la cooperación interterritorial y transnacional. 3) Desarrollo del trabajo en red con zonas rurales de la Unión Europea, sean o no beneficiarios de la Iniciativa Leader+, y entre todos los agentes sociales.

- Comisión Europea (2000). Comunicación de la Comisión a los estados miembros de 14 de abril de 2000 por la que se fijan orientaciones sobre la iniciativa comunitaria de desarrollo rural (Leader+) (2000/C 139/05). Diario Oficial de las Comunidades Europeas de 18 de mayo de 2000.

- El programa Proder es un programa regionalizado, definido dentro del marco

comunitario de apoyo, destinado al desarrollo del medio rural español (objetivo 1 y 2) y especialmente aquellas zonas que no sean objeto de la iniciativa Leader+. Al igual que ésta, será gestionado por grupos de acción local que diseñen un programa de desarrollo territorial de carácter innovador para el apoyo de acciones sobre inversiones en explotaciones agrarias, instalación de jóvenes agricultores, formación, mejora de la transformación y comercialización de los productos agrícolas, silvicultura y fomento de la adaptación y desarrollo de las áreas rurales. Este último grupo de acciones, desarrollo de las áreas rurales, incluiría las actuaciones de carácter integral: renovación y desarrollo de pueblos, protección y conservación del patrimonio rural, diversificación de actividades, fomento del turismo y la artesanía, y protección del medio ambiente y el paisaje.

Los centros de interpretación de la arquitectura y el patrimonio en Francia

El programa de los Centros de Interpretación de la Arquitectura y el Patrimonio (CIAP) se enmarca en los acuerdos entre el Ministerio de Cultura y Comunicación y las *Villes et Pays d'Art et d'Histoire* («Ciudades y Comarcas de Arte e Historia»), una red de municipios y administraciones locales creada en 1985 y formada por más de 130 ayuntamientos y agrupaciones locales (www.vpah.culture.fr).

Los CIAP son equipamientos culturales de proximidad destinados a sensibilizar, informar y formar a todos los públicos sobre la arquitectura y el patrimonio de una población o comarca determinada. Se crearon de forma articulada con otros equipamientos culturales del territorio (museo, mediateca, centro de urbanismo...), contribuyendo a completar la red de infraestructuras culturales. Aunque su prioridad es la población local y regional, se dirigen también a los turistas nacionales y extranjeros.

Los CIAP, por lo general, ofrecen:

- Una exposición didáctica permanente que ofrece las claves de comprensión de la localidad o de la comarca desde sus orígenes a la actualidad, desde las primeras evidencias a la arquitectura contemporánea.

- Exposiciones temporales que se renuevan al menos una vez al año, que son el medio para profundizar sobre ciertos temas de la exposición permanente, particularmente los aspectos más contemporáneos de la vida de la ciudad.

- Un centro de información y documentación que pone a disposición de los visitantes las fuentes necesarias para un estudio más profundo sobre un tema concreto, que les permita ser autónomos.

- Talleres educativos abiertos a los jóvenes (ya sea de forma individual o en grupos escolares) dedicados a su sensibilización respecto a la arquitectura y el patrimonio.

El Ministerio de Cultura y Comunicación, a través de la Dirección de Arquitectura y Patrimonio y de las Direcciones Generales de Servicios Culturales (DRAC) aporta un apoyo científico, técnico y financiero.

Red de centros de influencia islámica del sur de la Península Ibérica y el norte de Marruecos

La Junta de Andalucía planteó la creación de una red de centros de interpretación del patrimonio como medio de presentación del patrimonio de un determinado territorio,

con la finalidad de facilitar la comprensión del mismo por parte del visitante. Esta propuesta daba cumplimiento a los objetivos del Plan General de Bienes Culturales Andalucía 2000 y a las estrategias planteadas por la Consejería de Cultura en el programa de Difusión del Patrimonio Histórico y Participación Ciudadana.

En el marco de la iniciativa Interreg II-C se presentó una acción conjunta de cooperación cultural internacional entre Portugal (Region del Algarve y Centro Arqueológico de Mértola), Marruecos (Agencia del Norte) y España (Junta de Andalucía y Junta de Extremadura) que se denominó Red de Centros de Influencia Islámica del Sur de la Península Ibérica y el Norte de Marruecos. Este proyecto se basó en cuatro ejes:

- La aplicación de un enfoque que pretende un entendimiento integral del concepto de patrimonio cultural.
- La vinculación de ese patrimonio a las perspectivas de ordenación territorial.
- La elección de una temática, la influencia islámica, que conlleva múltiples oportunidades de relación común.
- La definición de un ámbito territorial que tiene importantes elementos físicos y humanos que pueden ejercer de nodos de la Red.

En el caso de Andalucía se desarrollaron los correspondientes planes de interpretación en la Tierra Llana de Huelva, con un centro de interpretación ubicado en la ciudad de Niebla, articulado a través del concepto Caminos de Niebla y destacando como manifestación artística el mudéjar; Sierra Aracena y Picos de Aroche, con un centro de interpretación ubicado en Almonaster; y un itinerario geográfico e histórico, la Frontera Occidental del Reino Nazarí, que identifica un antiguo territorio de frontera entre los reinos cristiano y nazarí (siglos XIII a XV) dibujando un arco desde Tarifa a Archidona, con un centro de interpretación ubicado en Ronda. (C. Sánchez de las Heras, 2002b).

Parque Temático del Salmón. Salmonland

En 2005, en el marco del proyecto Eurosat (European Salmon Tour), que pretende la promoción del salmón y de los ríos como recurso turístico, se ha constituido la Red Europea de Territorios Salmoneros.

En el caso de España, la comarca asturiana del Bajo Nalón participa en la iniciativa mediante la creación del Parque Temático del Salmón (Salmonland), en torno al cual se ha estructurado una red de museos y centros de interpretación sobre el salmón. Los concejos de Muros, Pravia, Soto del Barco, Salas y Belmonte de Miranda están integrados en esta iniciativa. Cada uno de los municipios acogerá una instalación dentro de este proyecto turístico del salmón, que está financiado con fondos comunitarios en este ámbito en el que los concejos participan en programas Proder y Leader. Hasta el momento se ha realizado el estudio para la instalación de los respectivos centros de interpretación y se trabaja en la elaboración de los proyectos.

El proyecto tiene como objetivo que los visitantes recorran cada uno de los espacios, por lo que se ha analizado cuidadosamente el contenido de cada instalación para que cada uno de ellos ofrezca una visión diferente al resto pero siempre en relación con el salmón. El recorrido incluye una visita a San Juan de la Arena y San Esteban de Pravia, con dos instalaciones centradas en el salmón y su relación con el mar. En el pri-

mero de los casos la Casa del Mar acogerá un centro de interpretación del salmón y la anguila. La siguiente parada sería en el concejo de Pravia, en Quinzanas, donde se prevé construir un museo, con contenidos centrados en la historia de la pesca tanto reciente como tradicional, mientras que en Salas, en el área recreativa de La Rodríguez se ubicará la casa del río, donde se podrá contemplar la fauna piscícola en un canal que pasará bajo un nuevo inmueble que se unirá al actual del centro de precintaje. También se acondicionará el espacio próximo con un bosque de ribera. En el municipio de Belmonte, en Silviella, en la zona donde se ha construido el capturadero de salmones se instalará un observatorio. Entre los proyectos emprendidos en torno al salmón destaca el programa Salas con el que se pretende poner en valor el salmón atlántico como recurso económico mediante una gestión sostenible.

La financiación de Salmonland está presupuestada en el marco del Plan de Dinamización Turística del Bajo Nalón que cuenta con un presupuesto global de 1,2 millones de euros. La primera anualidad, que se ejecutará hasta mediados del 2006, es de 319.683 euros. Esta partida se dedicará a diferentes fines: 60.000 euros a la gestión del propio Plan; 45.000, a la promoción de la zona; 59.683, a señalización, y 35.000, a formación. Los 120.000 euros restantes se corresponden con las mencionadas actuaciones en infraestructuras relacionadas con el proyecto Salmonland.

Los itinerarios arqueológicos del Alentejo y el Algarve: centros de interpretación en red

El *Instituto Português do Património Arquitectónico* (IPPAR), junto con el actual *Instituto de Apoio e Financiamento ao Turismo*, en colaboración con otros agentes públicos y privados, impulsaron la creación de los itinerarios arqueológicos del Alentejo y el Algarve. Estos circuitos surgieron por la necesidad de establecer condiciones para la salvaguarda y la dinamización turística y cultural de los sitios arqueológicos, a través de su investigación, preservación, valorización y divulgación, y crear infraestructuras de acogida para los visitantes y de interpretación de los sitios seleccionados. Para ello se seleccionaron once sitios que fueron organizados en una doble perspectiva: temática (megalistismo, romano, andalusí) y territorial (Alentejo y Algarve). Prácticamente todos ellos disponen de centros de acogida y de interpretación, ya sean de nueva construcción o en edificios históricos adaptados.

Como ejemplo, el Centro de Acogida e Interpretación de Miróbriga presenta una exposición permanente, organizada temáticamente, que permite a los visitantes comprender mejor el sitio arqueológico romano. Cuenta además con un núcleo de servicios de gestión y un laboratorio de tratamiento de los materiales arqueológicos. Complementan este equipamiento un espacio dedicado a encuentros especializados y a la recepción de visitas organizadas, y un servicio de cafetería.

- AV. «Premier colloque international sur l'Interprétation du patrimoine». *Actes du Colloque de Château d'Auvers*. Auvers-sur-Oise, Francia, 3 y 4 de diciembre de 1996. Les Cahiers de l'Espace, 1997.
- AV. (1999) *Boletín de Interpretación*. Asociación para la Interpretación del Patrimonio (AIP), 1 de junio de 1999.
- AV. «International conference: Sustainable tourism, environment and employment, Proceedings». Berlín, 11 y 12 de octubre de 2000. *Europe: un patrimoine commun, Environmental encounters*, n.º. 51. Ed. Consejo de Europa, 2000. 232 pág.
- AV. «Premier colloque international sur l'Interprétation du patrimoine». *Actes du Colloque de Château d'Auvers*. Auvers-sur-Oise, Francia, 3 y 4 de diciembre de 1996. Les Cahiers de l'Espace, 2000.
- AV. *La médiation culturelle dans un lieu patrimonial en relation avec son territoire*. Château de Kerjean. Association pour l'Animation du Château Kerjean, junio de 2000.
- AV. «Repertorio de textos internacionales del patrimonio cultural». *Cuadernos XIV*. Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico. Consejería de Cultura de la Junta de Andalucía. Ed. Comares, 2004. 323 pág.
- ALBERTI, F. G.; C. BERNARDI y D. MORO. *I musei fanno sistema. Esperienze in Lombardia*. Regione Lombardia, Milán: ed. Gerini e Associati, 2005.
- ALDRIGE, D. «Mejora de la interpretación de los parques y la comunicación con el público». *Segunda Conferencia Mundial sobre Parques Nacionales; Yellowstone i Grand Teton*. EUA, 18 y 27 de septiembre de 1972. Informe n.º. 25. IUCN (ed.), 1973.
- BALLART, J. y J. JUAN-TRESERRAS. *Gestión del patrimonio cultural*. Ariel, 2201. 238 pág.
- BARRIOCANAL, C. y B. PARERA. «Los convenios de colaboración con empresas privadas como herramienta de gestión de espacios protegidos». En: *La gobernabilidad en las áreas protegidas: el papel de las entidades en el contexto mediterráneo*. Parc Natural del Garraf, Barcelona, 29 de noviembre, 1 de diciembre de 2002.
- www.iucn.org/places/medoffice/CDPRESENTACION/web/wpc/goberempresa-priv.htm
- BECK, L. y T. CABLE. *Interpretation for the 21st. Century-fifteen guiding Principle for*

- Interpreting Nature and culture*. Sagamore Publishing; Champagne, IL., 1998.
- BERMÚDEZ, A. *et al. Intervención en el patrimonio cultural. Creación y gestión de proyectos*. Madrid: Síntesis, 2004. 269 pág. (col. Patrimonio Cultural).
 - BRINGER, J.-P. *Concepts et démarche de l'interprétation*. Montpellier: ATEN, 1988.
 - BRINGER, J.-P. «Concevoir un plan d'interprétation». *Espaces*, 97, (1989), pág. 33-38.
 - BRINGER, J.-P. *Méthodologie des plans d'interprétation*. Montpellier: ATEN, 1992.
 - BRINGER, J.-P. y J. TOCHE. *Pratique de la signalétique d'interprétation*. Montpellier: ATEN, 1996.
 - BUSQUETS, J. y B. MARTINEZ DE FOIX ROMANCE. «Musealización de los espacios naturales y del patrimonio natural». En: SANTACANA, J. y N. SERRAT. (coord.). *Museografía didáctica*. Barcelona: Ed. Ariel, 2005. pág. 473-525.
 - CAILLET, E. «La médiation culturelle. Un concept proche du concept d'interprétation». En: *Premier colloque international sur l'interprétation du patrimoine. Actes du Colloque de Château d'Auvers*. Auvers-sur-Oise, Francia, 3 y 4 de diciembre de 1996. Les Cahiers de l'Espace, 1976, pág. 28-34.
 - CARRIER, C. «Teoría y prácticas de la interpretación». *Dossiers temáticos del patrimonio histórico. Dossier patrimonio y sociedad*. Boletín nº. 25, (1998). Instituto Andaluz de Patrimonio Histórico.
- www.juntadeandalucia.es/cultura/iaph/cultura/iaph/publicaciones
- CARRERAS, C; G. MUNILLA; M. ARTÍS; J. BALLART y M. BOADA. *Gestió del patrimoni històric*. Barcelona: ed. de la Universitat Oberta de Catalunya, 2001. 273 pág.
 - CASTILLA DEL PINO, C. «La memoria y la piedra». En: GONZÁLEZ, A. *et al. Patrimonio: ¿memoria o pesadilla?* Memoria 1990-1992. Diputació de Barcelona, 1995.
 - CAZES, G. «La renovación del turismo urbano. Problemática de investigación». En: MARCHENA, M. J. (ed.). *Turismo urbano y patrimonio cultural. Una perspectiva europea*. Sevilla: colección Documentos, 1, Turismo de Sevilla, 1998, pág. 81-87.
 - COMISSION DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS. *Le tourisme culturel en Europe*. DGXXIII. Bruselas: 1988.
 - CRIADO, F. «La socialización del patrimonio arqueológico desde la perspectiva de la arqueología del paisaje». En: *Actas del XXII Congreso Nacional de Arqueología*. Vigo, 1993.
 - CHAMORRO, V. E. «Itinerarios culturales en la Alhambra. Calidad de la visita pública». En: *I Congreso Internacional de Itinerarios Culturales*. Santiago de Compostela, Ministerio de Cultura, 2000.
 - DEAN, D. *Museum Exhibition*. London & New York, 1994. 177 pág.
 - EDWARDS, R. Y. «Interpretation: What should it be?» En: *Journal of Interpretation*, 1 (1), EUA, 1976.
 - ERMAN, K. (1981) «Witting techniques for interpreters». En: *Interpretation Canada*, 9 (1), pág. 3-6.
 - ESPARC 2002. *Actas del 8º Congreso EUROPARC-España*. Fundación Fernando González Bernáldez, EUROPARC-España, 2003. 97 pág.
 - ESPARC 2003. *Actas del 9º Congreso EUROPARC-España. Red Natura 2000: la integración de redes de conservación. Contribución a la puesta en marcha del Plan de Acción para los espacios naturales protegidos del Estado español*. Fundación

- Fernando González Bernáldez, EUROPARC-España, 2004.
- FONT, J. *Libro de casos de turismo cultural*. Ariel, 2004. 466 pág.
 - FULLANA, P. y S. AYUSO. *Turisme sostenible*. Ed. Rubes, Departament de Medi Ambient, Generalitat de Catalunya, 2001.
 - GONZÁLEZ, M. «Viajes a vestigios. Incitación del consumo a la arqueología». En: *AV, Difusión del patrimonio histórico*. Sevilla: Cuadernos del Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico, VIII, 1996, pág. 45-59.
 - GONZÁLEZ, E. «La conservación del patrimonio cultural en México y el turismo masivo». Ponencia presentada al Foro Patrimonio Mundial: *Todo lo humano es cultura*. Santa Fe de Bogotá, 5 y 7 de diciembre de 1997, en el marco del VIII Congreso de Antropología en Colombia.
 - GONZÁLEZ, M. «El vestigio como atracción del turismo: la interpretación como atracción del vestigio». En: *III, IV y V Jornadas Andaluzas de Difusión*. Junta de Andalucía, 2004.
 - GONZÁLEZ, R. (coord.). *Processos participatius en la gestió d'espais naturals*. Barcelona: Fundació Jaume Bofill, 2000.
 - GRANDE, J. «Aproximación al concepto de turismo cultural». En: *Documentación de apoyo del III Curso de especialista en turismo cultural y de interior*. Universidad de Castilla-La Mancha, Toledo, 2004.
 - GREFFE, X. «¿Es el turismo un incentivo para el desarrollo?». En: *Dossier temáticos PH, 42, El patrimonio como factor de desarrollo*. Junta de Andalucía, 1998.
 - HAM, S. «Cognitive Psychology and Interpretation: síntesis and application». En: *Journal of Interpretation*, 8 (1), 1983, pág. 11-27.
 - HERNÁNDEZ CARDONA, F. X. «Museografía didáctica». En: SANTACANA, J. y N. SERRAT. (coord.). Barcelona: *Museografía didáctica*. Ed. Ariel, 2005, pág. 23-61.
 - HOCKINGS, M.; S. STOLTOL, y N. DUDLEY. *Evaluating effectiveness. A framework for Assessing the Management of Protected Areas*. Best Practice Protected Area Guidelines Series, nº. 6, IUCN The World Conservation Union. Gland, Suiza, 2000.
 - JACOBI, D. «Le patrimoine, interpretation et médiation». En: *Château de Kerjean. Médiation culturelle dans un lieu patrimonial en relation avec son territoire*. Château de Kerjean, 6 y 7 de junio de 2000. Ed. Association pour l'Animation du Château de Kerjean, 2000.
 - JACOBI, D. y A. MEUNIER. «L'interprétation, variations sur le thème du patrimoine» En: *La leerte de l'OCIM* [Dijon], nº. 61, 1999, pág. 3-38, .
 - JUAN-TRESSERRAS, J. «El patrimonio cultural como generador de riqueza». Ponencia pronunciada en las *Jornadas Escuelas Taller y Patrimonio*. Málaga, noviembre 1990. Fuengirola, Málaga. INEM Málaga.
 - KOTLER, N. y Ph. KOTLER. *Estrategias y marketing de museos*. Barcelona: Ariel Patrimonio Histórico, 2001. 448 pág.
 - KNUDSON, D. M.; T. T. CABLE y L. BECK. *Interpretation of Cultural and Natural Resources*. Pennsylvania: Venture Publishing, 1999.
 - MACHLIS, G. E. y D.R. FIELD. (ed.). *On interpretation: sociology for interpreters of natural and cultural history*. Revised edition. Oregon Sate University Press, Corvallis, 1992.
 - MILLS, E. y B. MILLS. «Following the Footsteps of Enos Mills», *Journal of Interpretation*,

10 (1), (1985), pàg. 33-34.

- MIRÓ, M. «Interpretación, identidad y territorio. Una reflexión sobre el uso social del patrimonio». *Boletín del Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico* [Sevilla], nº 18, (marzo 1997), Junta de Andalucía, pág. 33-37.
- MIRÓ, M. y J. PADRÓ. «El territorio museo de l'Alghero o la búsqueda de un turismo sostenible». En: FONT SENTIAS, J. (coord.). *Casos de turismo cultural. De la planificación estratégica a la gestión del producto*. Barcelona: ed. Ariel, 2004, pág. 391-412.
- MORALES, J. *Guía práctica para la interpretación del patrimonio. El arte de acercar el legado natural y cultural al público visitante*. Ed. Consejería de Cultura, Junta de Andalucía, 2ª ed., 1998. 313 pág.
- MORALES, J. «La interpretación del patrimonio natural y cultural: todo un camino por recorrer». *Boletín del Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico* [Sevilla], nº 25, Junta de Andalucía, (1998), pág. 150-157.
- MORALES, J. «Los objetivos específicos de la interpretación». *Boletín de Interpretación*. Asociación Española de Interpretación, (1999 y 2001).
- MÚGICA, M. y J. LÓPEZ-LIMÓN. *Plan de acción para los espacios naturales protegidos del Estado español*. Madrid: Fundación Fernando González Bernáldez, 2002.
- MÚGICA, M.; J. GÓMEZ LIMÓN; J. PUERTAS y J. V. DE LUCIO (coord.). «ESPARC 2004: Alcanzar la eficacia en la gestión de los espacios naturales protegidos». *Actas del X Congreso de EUROPARC-España*. Madrid: ed. Fundación Fernando González Bernáldez, 2005. 104 pág.
- MUNILLA, G.; A. ROS; J. CREUS y E. MIRALLES. *Introducció a la gestió d'organitzacions culturals*. Barcelona: Edicions de la Universitat Oberta de Catalunya, 2000. 152 pág.
- PADRÓ, J. «La interpretación del patrimonio. Contexto, situación actual y tendencias de futuro». En: *III, IV y V Jornadas Andaluzas de Difusión*. Junta de Andalucía, 2002, pág. 41-47.
- PEART, B. «Definition of interpretation». En: *Association of Interpreters Naturalists Workshop*. Texas A & M University, 1997.
- PÉREZ, M. *Manual de turismo sostenible. Cómo conseguir un turismo social, económico y ambientalmente responsable*. Madrid-Barcelona-México: Mundi-Prensa, 2004. 204 pág.
- PÉREZ-REVERTE, A. «Nefertiti va lista». *El Semanal*, (25 de febrero de 1996).
- POUS, P. y R. ARQUIMABAU. (2003) «Els plans de gestió i l'ús públic del patrimoni: la capacitat de càrrega» En: *III Jornades sobre gestió del patrimoni sostenible: patrimoni cultural i turisme*. Fundació Abertis, Castell de Castellet, 14 de noviembre de 2003.
- PRATS, L. *Antropología y turismo*. Barcelona: Ariel, 1997. 171 pág.
- ROSABAL, P. «¿Cómo es nuestra gestión? La evaluación de efectividad de la gestión en áreas protegidas como mecanismo para mejorar nuestras acciones». En: MÚGICA, M.; J. GÓMEZ LIMÓN; J. PUERTAS, y J. V. DE LUCIO. (coord.). «ESPARC 2004: Alcanzar la eficacia en la gestión de los espacios naturales protegidos». *Actas del X Congreso de EUROPARC-España*. Madrid: Ed. Fundación Fernando González Bernáldez, 2005, pág. 9-16.
- RICO, J. C. *¿Por qué no vienen a los museos? Historia de un fracaso*. Madrid: Sílex, 2002.

- ROSELLÓ, D. *Diseño y evaluación de proyectos culturales*. Ariel, 2003. 222 pág.
- SÁNCHEZ DE LAS HERAS, C. (coord.). *Planificación interpretativa y diseño de centros*. Sevilla: Consejería de Cultura, Junta de Andalucía, 2002a.
- SÁNCHEZ DE LAS HERAS, C. «La planificación interpretativa territorial del proyecto de Red de Centros Históricos de Influencia Islámica en el Sur de la Península Ibérica y Norte de Marruecos en Andalucía». En: SÁNCHEZ DE LAS HERAS, C. (coord.). *Planificación interpretativa y diseño de centros*. Sevilla: Consejería de Cultura, Junta de Andalucía, 2002, pág. 9-13.
- SANTACANA, J. y N. SERRAT. «Modelos turísticos y de presentación del patrimonio arqueológico». En: IV Jornada sobre la gestió del patrimoni sostenible. *Els parcs arqueològics: noves propostes i reptes de futur*. Barcelona: Fundació Abertis, 2004. www.fundacioabertis.org
- SANTACANA, J. y N. SERRAT. (coord.). *Museografía didáctica*. Barcelona: ed. Ariel, 2005.
- SANZ, N. «La interpretación como el mínimo común denominador de un proyecto de intervención en el patrimonio». En: *III, IV y V Jornadas Andaluzas de difusión*. Consejería de Cultura, Junta de Andalucía, 2002, pág. 123-133.
- SERANTES, A. «Los equipamientos de educación ambiental en Galicia: un recurso para la divulgación del patrimonio natural». En: *Ecosistemas* 2004/2 (2004). www.aeet.org/ecosistemas/042/educativa1.htm
- SHARPE, W. *Interpreting the environment, 2nd*. Londres: ed. John Wiley & Sons Ltd., 1982.
- TILDEN, F. (1957) *Interpreting our heritage*. The University of Carolina Press. Chapel Hill, 3a ed. 1977.
- THROSBY, D. *Economía y cultura*. Cambridge University Press, 2001. 223 pág.
- VEVERKA, J. *Interpretive Master Planning*. Falcon Press Publishing Helena/Montana, 1994.
- VICENTE, C. *La presentación del patrimonio*. Barcelona: La Malla, 2000.
- VIEL, A. «Les débuts de l'interprétation, Premier colloque international sur l'Interprétation du patrimoine». *Actes du Colloque de Château d'Auvers*. Auvers-sur-Oise, Francia, 3 y 4 de diciembre de 1996. Les Cahiers de l'Espace, 1997, pág. 7.
- VIEL, A. *Quand souffle l'esprit des lieux, La médiation culturelle dans un lieu patrimonial en relation avec son territoire*. Château de Kerjean. Association pour l'Animation du Château Kerjean, junio de 2000, pág. 45-50.
- YÁNEZ, C. «Andorra, terra de fargues: l'itinerari cultural Homes de Ferro». En: *III Jornades sobre gestió del patrimoni sostenible: patrimoni cultural i turisme*. Fundació Abertis, Castell de Castellet, 14 de noviembre de 2003.
- YÁNEZ, C. «El valle del Madriu-Perafita-Claror: el proceso de una candidatura para ser patrimonio de la humanidad y el análisis del turismo cultural-natural». En: *Libro de casos de turismo cultural*. Coord. J. Font, Ariel, 2004, pág. 125-156.

Los términos de este glosario están ordenados alfabéticamente según la versión original inglesa.

English	<i>Accessibility</i>
Català	<i>Accessibilitat</i>
Italiano	<i>Accessibilità</i>
Nederlands	<i>Bereikbaarheid</i>
Svenska	<i>Tillgänglighet</i>
Français	<i>Accessibilité</i>
Español	<i>Accesibilidad</i>

Definición. Término general que describe la facilidad de las personas para acceder, utilizar y comprender las cosas. A menudo se emplea para describir instalaciones o servicios que facilitan el acceso de las personas con minusvalías (por ejemplo, en la expresión «accesible con silla de ruedas»). Puede extenderse a la señalización en sistema Braille, rampas para sillas de ruedas, señales acústicas en los pasos de peatones, pasarelas en los senderos, el diseño de páginas web, etc.

English	<i>Conceptual signposting</i>
Català	<i>Senyalística conceptual</i>
Italiano	<i>Segnaletica concettuale</i>
Nederlands	<i>Conceptuele tekens</i>
Svenska	<i>Begreppsskyltar</i>
Français	<i>Signalétique conceptuelle</i>
Español	<i>Señalética conceptual</i>

Definición. Elementos o mecanismos que, en la exposición, permiten a los visitantes comprender cómo toma forma el discurso de la exposición. Sirve para ofrecer una visión general de los temas planteados, así como para prever y organizar las visitas.

English	<i>Communication</i>
Català	<i>Comunicació</i>
Italiano	<i>Comunicazione</i>
Nederlands	<i>Communicatie</i>
Svenska	<i>Kommunikation</i>
Français	<i>Communication</i>
Español	<i>Comunicación</i>

Definición. Proceso de intercambiar información, normalmente a través de un sistema común de símbolos.

English	<i>Community Development</i>
Català	<i>Desenvolupament comunitari</i>
Italiano	<i>Sviluppo locale</i>
Nederlands	<i>Gemeenschapsopbouw</i>
Svenska	<i>Kommunikation</i>
Français	<i>Développement local</i>
Español	<i>Desarrollo comunitario</i>

Definición. Prácticas y disciplinas académicas de los líderes cívicos, activistas, ciudadanos implicados y profesionales, orientadas a mejorar diversos aspectos de las comunidades locales.

English	<i>Cultural tourism</i>
Català	<i>Turisme cultural</i>
Italiano	<i>Turismo culturale</i>
Nederlands	<i>Cultureel Toerisme</i>
Svenska	<i>Kulturturism</i>
Français	<i>Tourisme culturel</i>
Español	<i>Turismo cultural</i>

Definición. Subconjunto del turismo relativo a la cultura de un país o una región. El turismo cultural incluye el turismo en áreas urbanas, especialmente en ciudades históricas o grandes y sus instalaciones culturales, así como el turismo en áreas rurales.

English	<i>Culture</i>
Català	<i>Cultura</i>
Italiano	<i>Cultura</i>

Nederlands	<i>Cultuur</i>
Svenska	<i>Kultur</i>
Français	<i>Culture</i>
Español	<i>Cultura</i>

Definición. Conjunto de características espirituales, materiales, intelectuales y afectivas de una sociedad o un grupo social. Además del arte y la literatura, engloba los estilos de vida, los modos de convivencia, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias (UNESCO, 2002).

English	<i>Differentiation</i>
Català	<i>Diferenciació</i>
Italiano	<i>Differenziazione</i>
Nederlands	<i>Differentiatie</i>
Svenska	<i>Differentiering</i>
Français	<i>Différentiation</i>
Español	<i>Diferenciación</i>

Definición. Segundo paso en la gestión de calidad, centrado en la necesidad de diferenciar una oferta de las demás.

English	<i>Effectiveness</i>
Català	<i>Efectivitat</i>
Italiano	<i>Fattività</i>
Nederlands	<i>Effectiviteit</i>
Svenska	<i>Effektivitet (prestation)</i>
Français	<i>Effectivité</i>
Español	<i>Efectividad</i>

Definición. Capacidad de conseguir un objetivo determinado. A diferencia de la eficiencia, la efectividad se centra en la consecución en sí, no en los recursos invertidos. Por lo tanto, algo efectivo puede no ser eficiente, pero todo lo que sea eficiente será también efectivo.

English	<i>Efficacy</i>
Català	<i>Eficàcia</i>
Italiano	<i>Efficacia</i>
Nederlands	<i>Efficaciteit</i>
Svenska	<i>Effektivitet (verkan)</i>
Français	<i>Efficacité</i>
Español	<i>Eficacia</i>

Definición. Capacidad de producir un efecto, normalmente un efecto específicamente deseado.

English	<i>Efficiency</i>
Català	<i>Eficiència</i>
Italiano	<i>Efficienza</i>
Nederlands	<i>Efficientie</i>
Svenska	<i>Effektivitet (ändamål)</i>
Français	<i>Efficience</i>
Español	<i>Eficiencia</i>

Definición. Capacidad de actuar o producir efectivamente con un mínimo de pérdidas, gastos o esfuerzos innecesarios.

English	<i>Evaluation</i>
Català	<i>Avaluació</i>
Italiano	<i>Valutazione</i>
Nederlands	<i>Evaluatie</i>
Svenska	<i>Utvärdering</i>
Français	<i>Évaluation</i>
Español	<i>Evaluación</i>

Definición. Proceso de análisis en el que se valoran los puntos fuertes y débiles de programas, políticas, personal, productos y organizaciones, a fin de mejorar su efectividad.

English	<i>Guided Walks</i>
Català	<i>Visites guiades</i>
Italiano	<i>Visite guidate</i>
Nederlands	<i>Geleid Bezoek</i>
Svenska	<i>Guidade vandringar</i>
Français	<i>Visite guidée</i>
Español	<i>Visitas guiadas</i>

Definición. Itinerarios dirigidos y comentados por un guía, un folleto, señales fijas o un dispositivo electrónico, por un monumento, una exposición, un paisaje u otra área de patrimonio.

English	<i>Heritage</i>
Català	<i>Patrimoni</i>
Italiano	<i>Patrimonio culturale</i>
Nederlands	<i>Erfgoed/Patrimonium</i>
Svenska	<i>Arv</i>
Français	<i>Patrimoine</i>
Español	<i>Patrimonio</i>

Definición. Algo que puede transmitirse de generación en generación.

English	<i>Heritage Interpretation</i>
Català	<i>Interpretació del patrimoni</i>
Italiano	<i>Interpretazione del patrimonio culturale</i>
Nederlands	<i>Erfgoedinterpretatie</i>
Svenska	<i>Arvstolkning</i>
Français	<i>Interprétation du patrimoine</i>
Español	<i>Interpretación del patrimonio</i>

Definición. Cualquier proceso de comunicación diseñado para revelar al público significados e interrelaciones del patrimonio cultural y natural, a través de su participación en experiencias de primera mano con un objeto, artefacto, paisaje o lugar. La interpretación del patrimonio puede tener lugar en museos, lugares históricos, parques, centros de naturaleza, parques zoológicos, acuarios, jardines botánicos y muchos otros lugares patrimoniales. Sus modalidades pueden ser sumamente variadas; pueden incluir rutas guiadas, charlas, representaciones teatrales, estaciones con personal, exposiciones, paneles, folletos y soportes electrónicos.

English	<i>Heritage Tourism</i>
Català	<i>Turisme patrimonial</i>
Italiano	<i>Turismo culturale</i>
Nederlands	<i>Erfgoedtoerisme</i>
Svenska	<i>Arvsturism</i>
Français	<i>Tourisme patrimonial</i>
Español	<i>Turismo patrimonial</i>

Definición. Visita de lugares históricos o industriales, como pueden ser yacimientos arqueológicos, monumentos históricos, edificios industriales, áreas etnológicas, etc.

English	<i>Indicators</i>
Català	<i>Indicadors</i>
Italiano	<i>Indicatori</i>

Nederlands	<i>Indicatoren</i>
Svenska	<i>Indikatorer</i>
Français	<i>Indicateurs</i>
Español	<i>Indicadores</i>

Definición. Sistema de medidas, herramienta que permite perseguir la calidad que decidimos ofrecer al público, en cuanto a procesos, productos, servicios y percepción del usuario.

English	<i>Land trust</i>
Català	<i>Entitat de custòdia del territori</i>
Italiano	<i>Autorità responsabile della tutela</i>
Nederlands	<i>Landbeheer</i>
Svenska	<i>Landsämbete</i>
Français	<i>Autorité Tutélaire de la Terre</i>
Español	<i>Entidad de custodia del territorio</i>

Definición. Cualquier organización dedicada a la protección de los valores patrimoniales de un territorio. Puede ser una asociación de residentes, una organización conservacionista, una fundación, un ayuntamiento, un consorcio...

English	<i>Management capacity</i>
Català	<i>Capacitat de gestió</i>
Italiano	<i>Capacità di gestione</i>
Nederlands	<i>Beheerscapaciteit</i>
Svenska	<i>Ledningsförmåga</i>
Français	<i>Capacité de gestion</i>
Español	<i>Capacidad de gestión</i>

Definición. Proceso de liderar y dirigir una organización o parte de ella. Consta de tres dimensiones: la gobernabilidad (apoyo político, legislación, capacidad de gobernanza...), el apoyo social (implicación y apoyo de la comunidad local, responsables y partes interesadas) y la disponibilidad de recursos (personal, recursos financieros, conocimientos, infraestructura...).

English	<i>Management planning</i>
Català	<i>Planificació de la gestió</i>
Italiano	<i>Gestione pianificata</i>
Nederlands	<i>Beheersplanning</i>
Svenska	<i>Ledningsplanering</i>
Français	<i>Planification de la gestion</i>

Español *Planificación de la gestión*

Definición. Conjunto de instrumentos que sirve para identificar objetivos, tomar decisiones y evaluar los resultados.

English	<i>Mediation</i>
Català	<i>Mediació</i>
Italiano	<i>Mediazione</i>
Nederlands	<i>Bemiddeling</i>
Svenska	<i>Medling</i>
Français	<i>Médiation</i>
Español	<i>Mediación</i>

Definición. En un sentido amplio, acto de acercar o unir dos estados, bandos o partes. Corresponde a todas las formas de intervención cultural en la atención al visitante, pues están orientadas a acercar el patrimonio al público, intentando mejorar el placer del descubrimiento y la apropiación de conocimientos.

English	<i>Monitoring</i>
Català	<i>Monitoratge</i>
Italiano	<i>Monitoraggio</i>
Nederlands	<i>Toezicht houden</i>
Svenska	<i>Övervaka</i>
Français	<i>Monitorisation</i>
Español	<i>Monitoreo</i>

Definición. Acto de observar, realizar un seguimiento y registrar periódicamente el estado de una organización, utilizando estándares e indicadores. En los centros de interpretación del patrimonio, el monitoreo debe incluir la observación de las variables medioambientales y socioculturales, como las actividades y los procesos de planificación y gestión.

English	<i>Museum</i>
Català	<i>Museu</i>
Italiano	<i>Museo</i>
Nederlands	<i>Museum</i>
Svenska	<i>Museum</i>
Français	<i>Musée</i>
Español	<i>Museo</i>

Definición. Institución permanente sin ánimo de lucro al servicio de la sociedad y de su desarrollo, abierta al público, que adquiere, conserva, investiga, comunica y expo-

ne, por razones de estudio, educación y disfrute, evidencias tangibles e intangibles de los pueblos y de su contexto (Estatutos del ICOM, artículo 2, párrafo 1).

English	<i>Orientation signposting</i>
Català	<i>Senyalística d'orientació</i>
Italiano	<i>Segnaletica di orientamento</i>
Nederlands	<i>Orientatieteken</i>
Svenska	<i>Orienteringsskyltar</i>
Français	<i>Signalétique orientationnelle</i>
Español	<i>Señalética orientacional</i>

Definición. Elementos discretos y continuos que se emplean para indicar un itinerario. Guían a los visitantes por el espacio y, sobre todo, proponen (o imponen) un sentido de visita, invitando al visitante a pasar de una unidad de exposición a la siguiente.

English	<i>Partnership</i>
Català	<i>Aliança</i>
Italiano	<i>Collaborazione/partenariato</i>
Nederlands	<i>Partenariaat</i>
Svenska	<i>Kompanjonskap (enkelt bolag)</i>
Français	<i>Partenariat</i>
Español	<i>Alianza</i>

Definición. Acuerdo voluntario de colaboración entre diferentes agentes públicos o privados a fin de alcanzar objetivos comunes mediante varias acciones puntuales o mediante alianzas estratégicas. En las colaboraciones, la suma de recursos y mecanismos permite alcanzar objetivos que ninguna de las partes podría alcanzar individualmente.

English	<i>Rural areas</i>
Català	<i>Àrees rurals</i>
Italiano	<i>Aree rurali</i>
Nederlands	<i>Platteland</i>
Svenska	<i>Landsbygd</i>
Français	<i>Zones rurales</i>
Español	<i>Áreas rurales</i>

Definición. Lugares escasamente poblados, distanciados de las grandes ciudades, cuyos habitantes viven en pueblos o casas aisladas. Las áreas rurales pueden tener un carácter agrícola, aunque muchas de ellas se caracterizan por una economía basada en la explotación forestal, la minería, la prospección de petróleo y gas, o el turismo.

English	<i>Stakeholders</i>
Català	<i>Agents interessats</i>
Italiano	<i>Portatori di interessi</i>
Nederlands	<i>Beheerder</i>
Svenska	<i>Intressent</i>
Français	<i>Agents intéressés</i>
Español	<i>Partes interesadas</i>

Definición. Persona u organización con un interés legítimo en un proyecto o una entidad. En el proceso de toma de decisiones de una institución, el concepto se ha ampliado para incluir a cualquiera interesado en la actividad de la entidad.

English	<i>Standard</i>
Català	<i>Estàndard</i>
Italiano	<i>Standard</i>
Nederlands	<i>Standaard</i>
Svenska	<i>Standard</i>
Français	<i>Norme</i>
Español	<i>Estándar</i>

Definición. Calidad o medida establecida por autoridad, costumbre o consenso general.

English	<i>Territory resources</i>
Català	<i>Recursos del territori</i>
Italiano	<i>Risorse del territorio</i>
Nederlands	<i>Hulpmiddelen van het gebied</i>
Svenska	<i>Områdets resurser</i>
Français	<i>Ressources du territoire</i>
Español	<i>Recursos del territorio</i>

Definición. Conjunto de recursos naturales, paisajísticos, históricos, tradicionales y culturales que caracterizan el territorio como un lugar geográfico. Las estrategias para la promoción y la comunicación de estos recursos (marketing territorial) siempre deben prever la implicación de la población local.

English	<i>Total Quality Management</i>
Català	<i>Gestió integral de la qualitat</i>
Italiano	<i>Controllo di Qualità Totale</i>
Nederlands	<i>Kwaliteitsmanagement</i>
Svenska	<i>Kvalitetsstyrning</i>

Français *Gestion intégrale de la Qualité*
 Español *Gestión integral de calidad*

Definición. Sistema informativo organizado para supervisar y evaluar los resultados conseguidos, tanto para realizar un autodiagnóstico del rendimiento como para actualizar los procedimientos y los contenidos de la planificación. Debe establecer las condiciones mínimas que hay que respetar para alcanzar determinados estándares de calidad.

English *User*
 Català *Usuari*
 Italiano *Utente*
 Nederlands *Gebruiker*
 Svenska *Användare*
 Français *Utilisateur*
 Español *Usuario*

Definición. Persona que utiliza algo. En los centros de interpretación del patrimonio, los usuarios pueden ser los visitantes, pero también colaboradores, participantes en talleres, asistentes a cursos, investigadores... Todos ellos están incluidos en el concepto más amplio de partes interesadas.

English *Usability*
 Català *Usabilitat*
 Italiano *Facilità d'uso*
 Nederlands *Gebruiksvriendelijkheid*
 Svenska *Användarvänlighet*
 Français *Facilité d'usage*
 Español *Usabilidad*

Definición. Medida de la facilidad con la que personas particulares pueden utilizar una herramienta concreta u otro objeto fabricado por el hombre, a fin de lograr un objetivo determinado. También puede referirse a los métodos de medición de la usabilidad y al estudio de los principios que pueden predecir si un objeto es utilizable en la práctica.

English *Visitor*
 Català *Visitant*
 Italiano *Visitatore*
 Nederlands *Bezoeker*
 Svenska *Besökare*

Français *Visiteur*
 Español *Visitante*

Definición. Persona que va a ver algo o a alguien. En los centros de interpretación del patrimonio, parte de los usuarios que visita las exposiciones o los lugares patrimoniales, sin participar en otras actividades.

Asociaciones

Asociación de Intérpretes del Patrimonio Cultural (España)
www.supercable.es/~chapata/links.html

Asociación de Interpretación del Patrimonio (España)
www.interpretaciondelpatrimonio.com

Association for Heritage Interpretation (UK)
www.heritageinterpretation.org.uk

Association québécoise d'interprétation du patrimoine (Québec, Canada)
www.aqip.ca

Bildungswerk interpretation (Alemania)
www.interp.de

Center for Heritage Interpretation and Tourism (Europa)
www.zelt-goettingen.de

Interpret Europe (Europa)
nonformal network baser in Germany
www.interpret-europe.net

Interpret Scotland (Escocia, UK)
www.interpretsotland.org.uk

Interpretation Australia Association (Australia)
www.interpretationaustralia.asn.au

Interpretation Canada (Canada)
www.interpcan.ca

Mountain Parks Heritage Interpretation Association
www.mphia.org

National Association for Interpretation (USA)
www.interpnet.com

Scottish Interpretation Network (Escocia, UK)
www.scotinterpnet.org.uk

Transinterpret international (Central Europa)
www.transinterpret.net

Ename Centre for Public Archaeology and Heritage Presentation (Belgium)
www.enamecenter.org

English Heritage
www.english-heritage.org.uk

Anexos

Anexo 1

Ficha de indicadores cualitativos.

Elaborada por B. Leander y B. Malmerg

107

Indicadores cualitativos del proyecto HICIRA: el cuestionario

1. Nombre y dirección

- Nombre de la actividad.
- Persona de contacto de HICIRA.
- Dirección de correo electrónico.
- N° de teléfono.

2. La actividad

- Describa brevemente la actividad.
- ¿Por qué existe?

3. La organización

- ¿Quién es el jefe?
- ¿Es una organización pública o privada?
- ¿Cuántos empleados trabajan en la actividad?
- ¿Cuáles son sus tareas individuales?
- ¿Los empleados son locales o deben desplazarse para acudir al lugar de trabajo?
- ¿Qué porcentaje de la plantilla trabaja de forma voluntaria, sin remuneración?
- En una escala del 1 al 10, ¿las cualificaciones de los trabajadores son relevantes para la actividad? (1 = en absoluto, 10 = mucho).

4. Ubicación

- ¿Dónde se encuentra la actividad?
- Describa la zona.
- En una escala del 1 al 10, ¿qué relevancia tiene la zona para la actividad? (1 = ninguna, 10 = mucha).

5. Clientes

- ¿Qué porcentaje de la clientela es local? ¿Cuántos son turistas?
- ¿A qué grupo de edad se dirige principalmente la actividad? ¿A qué sexo?
- ¿Hay algún otro dato específico sobre la clientela que sea relevante?
- ¿A qué clientes quiere dar prioridad la actividad?
- ¿Es ese el mismo grupo de clientes que utiliza la actividad?
- En una escala del 1 al 10, ¿qué relevancia tiene la actividad para los clientes prioritarios? (1 = ninguna, 10 = mucha).
- ¿Qué porcentaje de la clientela utiliza otras empresas y actividades locales relacionadas con nosotros?

6. Colaboradores y proveedores

- ¿Qué colaboradores tiene la actividad (otras actividades, empresas, oficinas oficiales...)?
- ¿Qué porcentaje de colaboradores son locales?
- ¿Qué proveedores tiene la actividad?
- ¿Qué porcentaje de proveedores son locales?
- ¿La actividad está patrocinada por otras empresas?
- En una escala del 1 al 10, ¿cuánto participa la actividad en las redes locales? (1 = nada, 10 = mucho).
- En una escala del 1 al 10, ¿cuánto puede influir la actividad en las redes locales? (1 = nada, 10 = mucho).
- En una escala del 1 al 10, ¿cuánto participa la actividad en las redes regionales? (1 = nada, 10 = mucho).
- En una escala del 1 al 10, ¿cuánto puede influir la actividad en las redes regionales? (1 = nada, 10 = mucho).
- En una escala del 1 al 10, ¿cuánto utilizan la actividad las empresas o redes locales en sus relaciones públicas? (1 = nada, 10 = mucho).

7. Productos y servicios

- ¿Qué produce la actividad para la zona?
- En una escala del 1 al 10, ¿cuánto contribuye la actividad al desarrollo de la zona? (1 = nada, 10 = mucho).

8. La competencia

- ¿Qué otras actividades satisfacen necesidades similares en la misma zona?
- En una escala del 1 al 10, ¿cuánto puede beneficiarse la actividad de la competencia? (1 = nada, 10 = mucho).
- En una escala del 1 al 10, ¿cuánto puede beneficiarse la competencia de la actividad? (1 = nada, 10 = mucho).

9. Factores de éxito

- ¿A qué se debe el éxito de la actividad?
- En una escala del 1 al 10, ¿en qué medida la actividad satisface las expectativas

necesarias para el éxito? (1 = nada, 10 = mucho).

- En una escala del 1 al 10, ¿qué importancia tienen las relaciones públicas para el éxito de la actividad? (1 = ninguna, 10 = mucha).

10. Visiones y futuro

- ¿Cuál es la visión de futuro de la actividad?
- En una escala del 1 al 10, ¿qué probabilidades hay de que dicha visión se corresponda con el futuro real de la actividad? (1 = ninguna, 10 = muchas).
- En una escala del 1 al 10, ¿en qué medida actúa la actividad como fuerza motriz en el área local? (1 = nada, 10 = mucho).
- En una escala del 1 al 10, ¿en qué medida actúa la actividad como fuerza motriz en el área regional? (1 = nada, 10 = mucho).
- En una escala del 1 al 10, ¿en qué medida actúa la actividad como fuerza motriz en el área nacional/global? (1 = nada, 10 = mucho).
- En una escala del 1 al 10, ¿en qué medida la actividad forma parte de la identidad local? (1 = nada, 10 = mucho).

11. Un lema

- Describa en una frase aquello que mejor ilustra su actividad y sus ejes fundamentales.

Nota: Si su actividad ya ha participado en encuestas locales o regionales con enfoques similares a esta, le estaríamos muy agradecidos si pudiese incluirlas.

Indicadores cualitativos del proyecto HICIRA: análisis SWOT

Un análisis SWOT (conocido así por las iniciales en inglés de fortalezas [*Strengths*], debilidades [*Weaknesses*], oportunidades [*Opportunities*] y amenazas [*Threats*]) es una manera efectiva de identificar sus puntos fuertes y débiles, así como de examinar las oportunidades y las amenazas a las que se enfrenta. Este análisis nos ayuda a centrarnos en los ámbitos que son nuestros puntos fuertes y donde se encuentran las mejores oportunidades.

Conteste a las siguientes preguntas (sin modestia, sea realista):

12. Fortalezas (Nota: Si todos sus competidores ofrecen servicios de alta calidad, entonces no se trata de una fortaleza para la actividad, sino de una necesidad.)

- ¿Qué ventajas tiene su actividad?
- ¿Qué hace bien?
- ¿A qué recursos relevantes tiene acceso la actividad?
- ¿Qué puntos fuertes ven en la actividad otras personas?

13. Debilidades, tanto internas como externas

- ¿Qué podría mejorar?

- ¿Qué hace mal?
- ¿Qué debería evitar?

14. **Oportunidades.** Por ejemplo, pueden encontrarse en acontecimientos locales, cambios en las tecnologías y en los mercados, cambios en la política del gobierno y en los patrones sociales, cambios en el estilo de vida y en la población, etc.

- ¿Sus fortalezas le generan alguna oportunidad?
- ¿Dónde están las oportunidades?
- ¿Cuáles son las tendencias interesantes de las que es consciente?

15. **Amenazas.** Observe sus debilidades y considere si pueden amenazar su actividad.

- ¿A qué obstáculos se enfrenta la actividad?
- ¿Qué es lo que la competencia hace mejor?
- ¿Está cambiando la demanda de la actividad?
- ¿Tiene impagos o problemas de liquidez?

16. **Conclusión del análisis SWOT**

- ¿Qué conclusión puede extraer del análisis?

Anexo 2

Ficha de indicadores de evaluación para centros de interpretación del patrimonio.
Elaborada por P. Izquierdo, J. Juan Tresserras y J. C. Matamala

Datos básicos

Nombre. Nombre oficial del centro de interpretación	
Dirección	
Municipio	
Código postal	Provincia
Región/comunidad autónoma	País
Nombre de la persona de contacto	
Teléfono	Fax
Correo electrónico	
Página web	
Tipo. Marque con una X la opción que corresponda	
Yacimiento arqueológico	Lugar histórico
Edificio	Parque natural/paisaje cultural
Conjunto arquitectónico	Otro (especificar)

Entorno. Marque con una X la opción que corresponda

Ciudad o pueblo	Forestal
Agrícola	Región minera
Paisaje natural	Otro (especificar)

Breve descripción del centro de interpretación

Objetivos

Contexto cultural. Especifique si el centro de interpretación se centra en un periodo histórico o movimiento artístico concreto (por ejemplo: neolítico, románico, modernismo...), o en un aspecto específico de la minería, la industria o la agricultura (por ejemplo: mina de carbón, aserradero, edificios para usos agrícolas...).

Breve descripción de la singularidad o excepcionalidad del centro

Titularidad de la propiedad

Tipo de protección legal

Estado de conservación

Modelo de gestión. En el caso de servicios externos, especifique el régimen de explotación y el tipo de contrato.

Integrado en una red más amplia (en tal caso, especificar en cuál)

Integrado en una ruta cultural o turística (en tal caso, especificar en cuál)

Análisis cuantitativo

Población de la comunidad relevante (ciudad, municipio...)

Censo del último año

Superficie y capacidad de acogida del centro de interpretación

Superficie construida (m²)

Superficie dedicada a exposición permanente

Superficie dedicada a exposiciones temporales

Capacidad real del centro (número de personas)

Colección

Número de objetos originales

Número de reproducciones

% de colección documentada

Conservación preventiva

Número y tipo de dispositivos de control climático

Número y tipo de dispositivos de corrección ambiental

Visita del lugar

Longitud física de la visita (m)

Duración media de la visita (min)

Aparcamiento

sí	NO	
Vehículos		
Bicicletas		
Ciclomotores y motocicletas		
Coches		
Vehículos de minusválidos		
Autocares/autobuses		
Otros (especificar)		

Instalaciones de refresco. Tipos

sí	NO	
Área de máquinas expendedoras automáticas		
Bar cafetería		
Restaurante		
Zona de picnic		

Personal

Personal fijo	TOTAL		RESIDENTES EN LA LOCALIDAD		MINUSVÁLIDOS	
	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES
Dirección y gerencia						
Investigación y conservación						
Programas interpretativos y educativos						
Guías						
Personal de servicio						
Personal de seguridad						
Personal de bar/restaurante						
Personal de limpieza						
Otros (especificar)						
TOTAL						
Comentarios						

Personal temporal

	TOTAL		RESIDENTES EN LA LOCALIDAD		MINUSVÁLIDOS	
	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES
Dirección y gerencia						
Investigación y conservación						
Programas interpretativos y educativos						
Guías						
Personal de servicio						
Personal de seguridad						
Personal de bar/restaurante						
Personal de limpieza						
Otros (especificar)						
TOTAL						
Comentarios						

Otro personal

sí	NO	
Voluntarios		
Estudiantes/en prácticas		
Comentarios		

Visitas

Días de apertura al público al año

Horas de apertura al público al año

Periodo anual/días de cierre

Visitas anuales

2001	2002	2003	2004
Total de visitas			
Visitas a exposiciones temporales (si procede)			
Visitas de miembros de la comunidad local			
Visitantes de otros países de la UE			

Visitantes de países de fuera de la UE

Grupos escolares

Grupos familiares

Jubilados

Minusválidos

Presupuesto

IMPORTE	COMENTARIOS
Coste del proyecto hasta la fecha. Especifique si se ha realizado alguna restauración o si se trata de un edificio nuevo, así como costes adicionales (por ejemplo, de acceso).	
Fuente de los fondos iniciales. Especifique si contó con el apoyo de programas de la UE y su posición en el proyecto (por ejemplo, como líder, colaborador, miembro de la red...).	
Presupuesto total 2004	
Gastos	
Gastos totales	
Gastos de personal	
Ingresos	
Ingresos totales	
Venta de entradas	
Venta de productos	
Bar cafetería y servicios de restauración	
Subvenciones de la administración pública	
Patrocinio	
Otros. Especificar	

Análisis cualitativo

Horario. Tipos

SÍ	NO	ESPECIFICAR Y COMENTAR
Horario de invierno		
Horario de verano		
Visitas nocturnas		

Servicios del centro de visitantes

SÍ	NO	ESPECIFICAR Y COMENTAR
Idiomas de información y servicios públicos		
Auditorio		
Biblioteca/centro de documentación		
Tienda		

Acceso

SÍ	NO	COMENTARIOS
¿Se puede llegar a pie?		
¿Se puede llegar en bicicleta?		
¿Se puede llegar en coche?		
¿Se puede llegar en autocar?		
¿Es necesario utilizar un vehículo especial (como un todoterreno)?		
¿Existe transporte público?		
Tren		
Autobús		

Otros (especificar)

--	--	--

¿El horario de apertura del centro está coordinado con los horarios del transporte público?

--	--	--

Equipamiento e interpretación

SÍ	NO	ESPECIFICAR Y COMENTAR
----	----	------------------------

Sin barreras arquitectónicas

--	--	--

Adaptado para personas con minusvalías visuales, auditivas o físicas

--	--	--

¿Está visiblemente señalizado en las principales carreteras de acceso?

--	--	--

... en la entrada?

--	--	--

... en el interior?

--	--	--

Idiomas de las señales

--	--	--

Estrategias para despertar los sentidos: escenografía, olfato, gusto, oído y tacto

--	--	--

Estrategias para despertar sensaciones y sentimientos

--	--	--

¿Hay estructuras físicas para la participación del visitante (torres de observación, paneles de orientación...)?

--	--	--

Objetos dinámicos expuestos (animales o maquinaria en funcionamiento...)

--	--	--

Objetos estáticos expuestos (maquetas a escala, transparencias, dioramas...)

--	--	--

Otros medios de exposición (puntos de audio, quioscos multimedia, efectos de luz y sonido...)

--	--	--

Infraestructuras interpretativas

SÍ	NO	COMENTARIOS
----	----	-------------

Señales e indicadores para visitas autoguiadas

--	--	--

Publicaciones que se pueden utilizar *in situ* (folletos, guías o mapas) o itinerarios autoguiados

--	--	--

Uso de audioguías

		IDIOMAS
--	--	---------

Vídeos o programas multimedia

		DURACIÓN
--	--	----------

Actividades de interpretación para el público

SÍ	NO	COMENTARIOS
----	----	-------------

Rutas guiadas

--	--	--

Demostraciones y animaciones

--	--	--

Conferencias

--	--	--

Programas de evaluación

SÍ	NO	COMENTARIOS
----	----	-------------

¿Se realizan estudios sobre la reacción y las preferencias del público de forma continuada?

--	--	--

¿Se realizan encuestas de satisfacción a los visitantes?

--	--	--

Comunicación y publicidad

SÍ	NO	COMENTARIOS
----	----	-------------

Página web

--	--	--

Pósters

--	--	--

Folletos gratuitos

--	--	--

Catálogo

--	--	--

Publicaciones periódicas

		ESPECIFICAR
--	--	-------------

Material pedagógico

--	--	--

Productos de merchandising

		ESPECIFICAR
--	--	-------------

Indicadores de sostenibilidad medioambiental

SÍ	NO	COMENTARIOS
----	----	-------------

Estudio de impacto medioambiental en la fase inicial de ejecución del proyecto

--	--	--

Uso de materiales de construcción adecuados al entorno histórico/natural

--	--	--

Características especiales de reducción de impacto o ahorro energético

--	--	--

Aislamiento térmico

Tratamiento de las aguas residuales

Recogida selectiva o reciclaje de los residuos

Uso de productos de limpieza respetuosos con el medio ambiente

¿Se produce algún tipo de energía en las instalaciones (paneles solares, aerogeneradores...)?

Auditoría medioambiental de eficiencia energética

Consumo anual de agua (m³)

Consumo anual de electricidad (kW)

Consumo anual de gas (m³)

Impacto socioeconómico

sí

no

COMENTARIOS

¿Hay participación local en la gestión del centro?

ESPECIFICAR

¿Existen servicios especialmente dirigidos a la comunidad local?

ESPECIFICAR SERVICIOS

¿La población local está informada sobre los servicios del centro?

ESPECIFICAR

Relaciones con las instituciones y partes interesadas de la zona

sí

no

COMENTARIOS

Sector público

Sector privado

Participación en proyectos de I+D

sí

no

NÚMERO

COMENTARIOS

Proyectos regionales

Proyectos nacionales

Proyectos internacionales

Participación en comunicaciones y proyectos de promoción

sí

no

NÚMERO

COMENTARIOS

Proyectos regionales

Proyectos nacionales

Proyectos internacionales

Visitantes locales

NOMBRE TOTAL

COMENTARIS

Visitantes locales antes de la apertura del centro de interpretación

ESPECIFICAR AÑO

Visitantes locales actualmente

ESPECIFICAR AÑO

Equipamiento existente en el municipio

¿El centro ha influido en la actividad de los hoteles, restaurantes y otros establecimientos comerciales cercanos?

¿El centro ha estimulado la apertura de nuevos hoteles, restaurantes u otros establecimientos comerciales?

Análisis Swot del centro de interpretación

Debilidades	Fortalezas
Amenazas	Oportunidades

Bibliografía básica del centro de interpretación del patrimonio

Autor(es)	
Año de publicación	
Título	
Periódico/editorial	
Lugar de publicación	
Páginas	

Comentarios

Fecha
Autores (especificar nombre, teléfono y dirección de correo electrónico de contacto)

Por favor, adjunte imágenes del centro para su publicación en el estudio.

Anexo 3

Documentos de apoyo

1. Carta ENAME 2004, 2º borrador, 24 de junio de 2004

Documento consensuado que subraya la importancia de la integración de las comunidades para ofrecer una correcta comunicación al público y un enfoque educativo sobre la conservación del patrimonio. Destaca la función esencial de la interpretación en el marco de la conservación del patrimonio. Trata de impulsar una amplia apreciación por parte del público de los lugares que poseen patrimonio cultural, tanto como centros de aprendizaje y reflexión sobre el pasado, como por constituir en sí mismos una fuente local de recursos vitales para el desarrollo estable de una comunidad. www.enamecharter.org

2. Carta Internacional sobre turismo cultural. La gestión del turismo en los sitios con patrimonio significativo. ICOMOS 1999, México

Desde una visión amplia en la definición del patrimonio, la carta se esfuerza por enunciar seis principios que permitan una relación adecuada entre turismo y patrimonio. Aboga por el carácter de comunicación necesario a todo patrimonio, insiste en una propuesta sostenible y en la implicación de los anfitriones en el modelo de planificación y en los beneficios derivados del turismo. www.international.icomos.org/tourism_sp.htm

3. Convención europea del paisaje. Consejo de Europa 2000, Florencia (Italia)

Instrumento normativo consagrado exclusivamente a la protección, la gestión y la ordenación de todos los paisajes europeos, además de organizar la cooperación entre los países en estos aspectos. Se divide en un preámbulo y 18 artículos que se estructuran en cuatro capítulos:

- Cap. I. Disposiciones generales con definiciones específicas y objetivos.
- Cap. II. Medidas nacionales con la distribución de competencias a las diferentes partes.
- Cap. III. Cooperación europea con políticas y programas de desarrollo en estos aspectos.

Preámbulo

Al igual que la Carta de Venecia (1964), que estableció el principio de que la protección de los vestigios materiales de un lugar con valor histórico patrimonial es esencial para su conservación, hoy día es ampliamente reconocido en este campo que la interpretación¹ es también parte esencial del proceso de conservación.

Un número considerable de cartas internacionales, declaraciones y directrices, entre las que se incluyen el Documento de Nara sobre la Autenticidad (1994), la Carta de Burra (1999) y la Carta Internacional sobre Turismo Cultural (1999), han destacado la importancia de la interpretación eficaz y llevada a cabo con la necesaria sensibilidad, en la conservación patrimonial.

El objetivo de esta Carta es definir los principios y normas básicas con los que la interpretación debe acometerse. La Carta versa sobre los principios relacionados con la autenticidad, la integridad intelectual, la responsabilidad social y el respeto hacia el significado y el contexto cultural.

Asimismo, esta Carta trata de impulsar una amplia apreciación por parte del público de los lugares pertenecientes al patrimonio cultural como centros y fuentes para el aprendizaje y la reflexión, así como recursos de carácter local vitales para el desarrollo sostenible de una comunidad y el diálogo intercultural contemporáneo.

Objetivos

La Carta de Ename pretende establecer unos principios para la interpretación del patrimonio cultural por parte de la sociedad con el fin de:

Facilitar al público un mayor entendimiento y apreciación de los lugares pertenecientes al patrimonio cultural y promover la conciencia social sobre la necesidad de su conservación.

Proteger la autenticidad y el significado de los lugares que forman parte del patrimonio cultural a través del respeto a su emplazamiento cultural y natural, el contexto social y los vestigios y materiales originales.

Dar a conocer los lugares del patrimonio cultural en su más amplio contexto y en las diferentes vertientes que atañen a su significado, tanto de naturaleza tangible como intangible, desde lo local y particular hasta lo universal y general.

Coordinar la presentación del significado y los sentidos de los lugares de valor patrimonial, con el reconocimiento y el respeto a las tradiciones culturales existentes y los valores espirituales.

1. Para los fines del presente borrador, el término interpretación se refiere a la explicación o consideración pública, sólidamente concebida, que aborda el significado completo de un lugar con valor histórico patrimonial, así como sus múltiples sentidos y valores. La infraestructura y servicios de interpretación se refieren a todas las instalaciones de carácter material, publicaciones, tales como guías, cintas de video, CD, DVD, etc., y a los medios de comunicación creados para los fines de la interpretación patrimonial, así como al personal asignado a dicha tarea.

Contribuir a la conservación perdurable de los lugares pertenecientes al patrimonio cultural mediante la potenciación de la calidad de vida de las comunidades receptoras de visitantes, y el fomento de su positiva incorporación al proceso de interpretación.

Mejorar y desarrollar los métodos y la tecnología de interpretación patrimonial y establecer pautas para la formación profesional que sean adecuadas y viables dentro de su contexto social.

Reconocer que la interpretación eficaz de los lugares con valor patrimonial en todo el mundo es un medio importante para el intercambio cultural y el entendimiento mutuo.

Principios

Principio 1. Acceso y acogida

La apreciación de los lugares pertenecientes al patrimonio cultural es un derecho universal.² La consideración pública de su significado ha de ser facilitada a través de una interpretación eficaz, mantenida de forma estable, involucrando a un vasto espectro de comunidades asociadas a estos lugares, así como a visitantes y grupos interesados.

1.1. La interpretación debe mejorar la experiencia del visitante y aumentar la comprensión social del significado de los lugares pertenecientes al patrimonio cultural, de sus valores y de la importancia de su conservación.

1.2. La interpretación debe tratar de estimular a los visitantes a reflexionar sobre sus propias percepciones en cuanto al patrimonio y el significado del lugar. Una interpretación eficaz ha de evocar emociones y revelaciones, así como también proporcionar hechos.

1.3. La interpretación se considerará como parte integrante del proceso de conservación material, a menudo regulada según una normativa, procedimientos oficiales y políticas. La planificación, financiación y gestión de todo proyecto patrimonial habrá de contemplar la asignación de partidas presupuestarias para los programas de interpretación.

1.4. La interpretación es una actividad dinámica y continua, que debe aceptar la posibilidad de múltiples puntos de vista. En el desarrollo de los programas de interpretación del patrimonio debe facilitarse la implicación de todas las comunidades locales y sectores interesados, tanto como un derecho como por responsabilidad.

1.5. El derecho de acceso de las personas a un lugar patrimonial, así como la interpretación de éste en su ubicación natural pueden verse afectados en algunos casos debido a sensibilidades culturales, cuestiones de preservación o asuntos de seguridad. En estos casos, la interpretación ha de ser facilitada fuera del emplazamiento original.

2. Según se establece en la Declaración Universal de los Derechos Humanos de las Naciones Unidas (1948), toda persona tiene derecho a «participar libremente en la vida cultural de la comunidad». La Declaración de ICOMOS, adoptada en Estocolmo (1998), señalaba además que «el derecho al patrimonio cultural es una parte integrante de los derechos humanos» y que este derecho «lleva consigo tareas y responsabilidades para los individuos y las comunidades, así como para las instituciones y los estados».

1.6. Los programas de interpretación deben identificar y evaluar su público receptor demográfica y culturalmente. No deben escatimarse esfuerzos para asegurar que la interpretación del patrimonio resulte accesible a todos los sectores de población, incluyendo a las personas con discapacidad.

1.7. La diversidad de lenguas de los visitantes y las comunidades asociadas a un lugar patrimonial debe reflejarse en los servicios de interpretación.

Principio 2. Fuentes de información

La interpretación de los lugares patrimoniales debe basarse en una evidencia sistemática y bien documentada, recogida de acuerdo con las metodologías científicas aceptadas, y usando fuentes tradicionales de las culturas vivas, según sea apropiado para cada sitio.

2.1. La interpretación debe reflejar el elenco de información oral y escrita, restos materiales, tradiciones y significados atribuidos a un lugar.

2.2. La interpretación deberá basarse en un estudio multidisciplinar del lugar y sus alrededores e indicar con claridad y veracidad dónde comienzan las conjeturas, hipótesis o reflexiones de carácter filosófico.

2.3. Todos los elementos de un programa de interpretación han de estar documentados de forma adecuada a las normas y recursos locales.

2.4. Las reconstrucciones visuales, artísticas o de simulación informática deben basarse en un análisis detallado y sistemático de la información ambiental, arqueológica, arquitectónica e histórica que incluya un estudio de los materiales de construcción, criterios de ingeniería de estructuras, fuentes escritas y pictóricas, fotografía e iconografía. Sin embargo, dichas interpretaciones visuales serán meras hipótesis figurativas y deberán presentarse como tales.

Principio 3. Contexto y ubicación

La interpretación de los lugares pertenecientes al patrimonio cultural debe aludir a su más amplio contexto y marco social, cultural, histórico y natural.

3.1. La interpretación debe explorar el significado de un lugar a través de las múltiples facetas de carácter histórico, social, político, espiritual, científico y artístico en las que se enmarca. Todos los aspectos relacionados con el significado cultural y natural del lugar han de ser considerados.

3.2. Las contribuciones al significado de un lugar a lo largo de la historia deben ser respetadas y expresadas. Aunque se destaquen determinadas épocas y estilos, los diferentes periodos de la historia del lugar, sean éstos más o menos tempranos o tardíos, deben ser igualmente interpretados, así como su significado y sus vínculos contemporáneos.

3.3. La interpretación debe tener en cuenta, además de la cultura predominante, todas las comunidades y grupos relacionados con el lugar, tales como las minorías, mujeres, inmigrantes, exiliados, poblaciones indígenas y descendientes.

3.4. El paisaje circundante, el ambiente natural y el marco cultural y geográfico son partes integrantes del significado de un lugar y, como tales, deben tenerse en cuenta en su interpretación.

3.5. Los elementos intangibles de un lugar con valor patrimonial, tales como las tradiciones culturales y espirituales, la música, la danza, el teatro, la literatura, las artes plásticas, las costumbres personales y la gastronomía deben identificarse e incluirse en su interpretación.

3.6. El significado intercultural de los lugares patrimoniales debe formar parte de su interpretación, ya que el reconocimiento de puntos de vista opuestos o coexistentes puede proporcionar, tanto a los visitantes como a los residentes locales, un sentido de conexión personal.

Principio 4. Autenticidad

La interpretación de los lugares que forman parte del patrimonio cultural debe respetar su autenticidad, en consonancia con el Documento de Nara (1994).

4.1. La interpretación de un lugar perteneciente al patrimonio cultural debe siempre distinguir y asignar una fecha a las fases sucesivas de su evolución e identificar claramente otras intervenciones interpretativas.

4.2. Los estudios de impacto patrimonial deben realizarse antes de la introducción de elementos e infraestructura interpretativos.

4.3. Si un programa de interpretación implicase la introducción de nuevos materiales o cambios que afectasen al marco físico en el que se asienta un lugar perteneciente al patrimonio cultural, dichas alteraciones deberán ser reversibles y amovibles, de tal forma que no dejen huellas permanentes.

4.4. Puede resultar necesario establecer recorridos interpretativos determinados, a fin de reducir el impacto sobre la integridad espacial del lugar, pudiendo contribuir, de esta forma, a su interpretación. El uso de vegetación, si está documentado en el ambiente histórico de un lugar, puede asimismo contribuir a una interpretación más integrada.

Principio 5. Desarrollo equilibrado

El plan de interpretación de un lugar con valor patrimonial debe ser sensible al entorno cultural y natural. Entre sus objetivos principales debe incluirse el desarrollo equilibrado y coherente desde el punto de vista social, económico y medioambiental.

5.1. El desarrollo y la implementación de los programas de interpretación debe ser parte integrante del plan global de gestión de un lugar con patrimonio cultural. Deberá considerarse en profundidad el impacto potencial de la afluencia de visitantes sobre el valor cultural, las características físicas, la integridad y el entorno natural del lugar.

5.2. En el proceso de planeamiento relativo a un lugar, deberán discutirse, desde la fase inicial, planes alternativos al programa de interpretación que permitan evaluar su adecuación cultural, así como su viabilidad técnica y económica.

5.3. La escala, el coste y la tecnología de los programas de interpretación deben adecuarse a las condiciones propias del emplazamiento y a los servicios disponibles. Es esencial que la infraestructura interpretativa del lugar esté bien construida, mantenida con responsabilidad y conservada en buen estado.

5.4. Los quioscos, sendas, paneles informativos y cualquier otro servicio de inter-

pretación deben ser respetuosos con las características y el significado cultural o natural del lugar y su entorno, sin dejar de ser fácilmente identificables. La luz y el sonido procedentes de los quioscos, pantallas y altavoces deberán circunscribirse al área de interpretación correspondiente, de tal forma que no afecten negativamente a los alrededores ni molesten a los vecinos de espacios circundantes.

Principio 6. Participación

La interpretación de los lugares pertenecientes al patrimonio cultural debe involucrar activamente a todos los grupos y comunidades implicados.

6.1. En el desarrollo de un programa de interpretación de un lugar con patrimonio cultural deberán integrarse los intereses y la colaboración de los propietarios de tierras, autoridades gubernamentales, gestores locales, estudiosos, operadores turísticos, inversores privados y comunidades implicadas.

6.2. La interpretación debe estar al servicio de una amplia gama de objetivos culturales y educativos. El éxito de un programa de interpretación no debe determinarse únicamente por el criterio de las cifras de visitantes o de los ingresos.

6.3. Deberán respetarse los derechos de carácter consuetudinario, las responsabilidades y los intereses tanto de la comunidad local, como de los propietarios y otras comunidades implicadas. Estos grupos deben contribuir y ser consultados durante el proceso de planificación del programa interpretativo y en su posterior desarrollo. Se reconoce que las comunidades receptoras o implicadas pueden preferir que un sitio esté sujeto a la interpretación pública.

6.4. Las iniciativas de interpretación deberán estar abiertas a la observación y participación pública. Es tanto un derecho como responsabilidad de todos dar a conocer nuestras opiniones y puntos de vista.

6.5. Las actividades de interpretación deben proporcionar beneficios económicos, sociales y culturales que favorezcan de forma equitativa a la comunidad local en todos sus ámbitos, a través de la educación, la formación y la oferta de oportunidades para su desarrollo económico. Con este fin, se fomentará la formación y la creación de puestos de trabajo dedicados a la interpretación del patrimonio entre los habitantes de la localidad.

6.6. Todo programa de interpretación deberá considerarse como un recurso pedagógico y en su diseño se tendrá en cuenta su posible integración en el programa de estudios de las escuelas, en la red de internet, en los medios de comunicación, en actividades especiales y eventos, así como la posibilidad de captar voluntarios para participar en programas y campañas de temporada.

6.7. En el proceso de planeamiento del programa de interpretación habrá de considerarse el aspecto de la propiedad legal y el derecho de uso de imágenes, textos y otros materiales.

Principio 7. Investigación, educación y formación

La interpretación de un lugar que forma parte del patrimonio cultural requiere una labor continua de investigación, formación y evaluación.

7.1. Las tareas permanentes de investigación y consulta son primordiales para

avanzar en el entendimiento y la apreciación del significado de un lugar con valor histórico y cultural.

7.2. El programa de interpretación y su infraestructura se articularán de forma que permitan la posibilidad de una actualización y revisión periódicas.

7.3. Es necesario disponer de programas de evaluación y seguimiento continuos para apreciar la reacción de los visitantes ante los programas de interpretación, así como para valorar el impacto material de su infraestructura y su actividad.

7.4. La interpretación, para permanecer efectiva, exige monitoreo y evaluación, y suscita cambios basados sobre los resultados de esos análisis. Los visitantes y las comunidades receptoras deben formar parte del proceso de evaluación.

7.5. La formación de profesionales calificados en las diversas especialidades vinculadas con la interpretación del patrimonio, tales como conservación, diseño de contenidos, gestión, tecnología, guías y educación, constituye un objetivo esencial. Igualmente, los programas académicos básicos de preservación del patrimonio deberán incluir en su temario una materia dedicada a la interpretación.

7.6. Se deberán organizar programas de formación y cursos in situ para las comunidades receptoras e implicadas, así como para los profesionales del patrimonio y su interpretación, en todas las escalas, destinados a actualizar sus conocimientos e informarles sobre los avances y novedades en dicho campo.

7.7. La cooperación internacional es esencial para el desarrollo y mantenimiento de las normas a seguir en los métodos y tecnologías aplicables a la interpretación del patrimonio. Con este propósito, se deben impulsar los intercambios de personal profesional, los seminarios y las conferencias internacionales. Estas medidas posibilitarán el compartir constante de información, atendiendo a la diversidad de planteamientos y experiencias sobre la interpretación del patrimonio en distintas regiones y culturas.

Documentación gráfica



La Massana.
Andorra.

**Centro de interpretación
Farga Rosell.**
Escenificación del
funcionamiento de una forja
reconstruida.

Cercs.
Catalunya.

Museu de les Mines.
Medios interpretativos:
recreación a tamaño natural
del trabajo en la minería.

Tagamanent.
Catalunya.

Ca l'Agustí.
Medios interpretativos:
recreación del entorno original,
con aromas atmosféricos
incluidos.

Poble Nou del Delta.
Catalunya.

**Casa de Fusta. Ecomuseu del
Delta de l'Ebre.**
Venta de productos asociados;
aquí, alimentos y bebidas.

Cercs.
Catalunya.

Museu de les Mines.
Merchandising.



Klädesholmen.
Suecia.

Museo del arenque de Klädesholmen.

Los guías son una pieza clave
para el éxito de un centro de
interpretación del patrimonio.

Mölndal.
Suecia.

Castillo de Gunnebo.

Un buen sistema de
señalización es muy
importante tanto en las áreas
al aire libre como en las
exposiciones organizadas
dentro de edificios.

Tjörn.
Suecia.

Centro de interpretación del patrimonio de Sundsby.

Las representaciones teatrales
«historia viva» pueden dar vida
al patrimonio.



Mölnadal.
Suecia.

Territorio-Museo de Mölnadal.

La implicación de los *stakeholders* es fundamental para el éxito de una política de patrimonio. Cortinas antiguas bordadas en las ventanas de una casa privada, en la ruta patrimonial de Mölnadal.

Mölnadal.
Suecia.

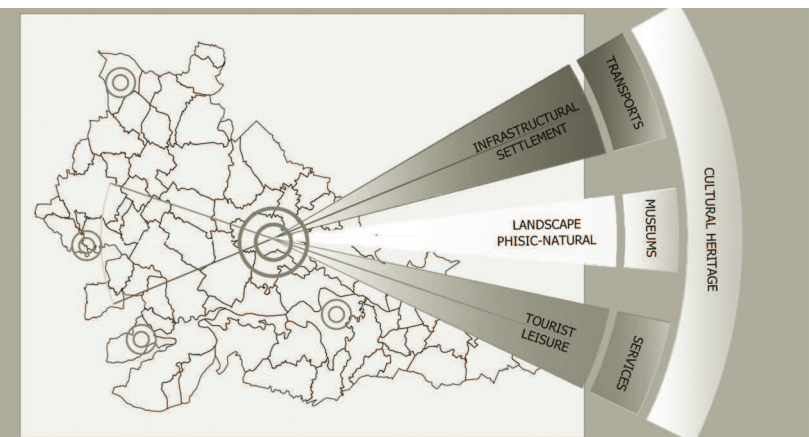
Museo de Mölnadal.

Las nuevas técnicas de realidad virtual tridimensional ayudan a los visitantes a viajar en el tiempo y resultan de interés tanto para fines de difusión como de investigación.

Mölnadal.
Suecia.

Territorio-Museo de Mölnadal.

Los nuevos dispositivos Palm y Pocket PC pueden ofrecer gran cantidad de información visual, acústica y textual en los itinerarios autoguiados.



Mantova.
Italia.

Rete Museale Provinciale.

El diseño de una red de interpretación del patrimonio debe empezar con un análisis regional.

Mantova.
Italia.

Rete Museale Provinciale.

Es importante definir las conexiones físicas entre los diferentes centros de una red de interpretación del patrimonio.

Mantova.
Italia.

Rete Museale Provinciale.

Una red de interpretación del patrimonio debe unir patrimonio cultural, transporte, paisajes, servicios turísticos y de ocio, museos y centros patrimoniales.

© del texto: **Copyleft (cL) 2005 Equipo HICIRA**

Está autorizada la copia, distribución y/o modificación de este documento bajo los términos de la GNU *Free Documentation License*, Version 1.2, que permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra con las condiciones siguientes:

- Reconocimiento. Es preciso reconocer y citar explícitamente los créditos y la procedencia de la obra.
- No comercial. No está permitida la utilización de esta obra u otras derivadas de ella con fines comerciales.
- Obras derivadas. Está permitido distribuir obras derivadas bajo una licencia idéntica a la que rige sobre esta obra.
- Para cualquier uso distinto de los especificados, se precisa la autorización expresa de los coordinadores de la obra.

© de la edición: **Diputació de Barcelona**

Septiembre de 2005

Diseño gráfico y composición: **Arte•facto**

Producción: **Institut d'Edicions de la Diputació de Barcelona**