

**Reflexiones sobre la rentabilidad
y gestión sostenible de programas
para la dinamización del
patrimonio arqueológico**

Manuel Luque Cortina
Paleorama SL

REFLEXIONES SOBRE LA DINAMIZACIÓN DEL PATRIMONIO ARQUEOLÓGICO
Manuel Luque Cortina

Resumen

Desde hace tiempo el patrimonio arqueológico se ha convertido en una asignatura pendiente para muchas administraciones que vacilan a la hora de adoptar modelos de educación y gestión cultural al largo plazo. Esto es así especialmente desde que se aceptó de forma generalizada que todo resto arqueológico con independencia de su valor podía ser rehabilitado y, más aún, generar un programa sostenible para la población local. Así, algunas administraciones se han lanzado a una carrera frenética cuyo único objetivo ha sido construir centros de interpretación, museos, rutas o exposiciones, sin pensar en quiénes deben gestionar dichos recursos ni en el público que les da sentido.

Otra perspectiva de la realidad

Recientemente la fundación COTEC¹ publicaba un contundente informe sobre el estado de la gestión del Patrimonio Histórico en España: "... nuestro país ocupa el segundo lugar, sólo por detrás de Italia, con mayor número de bienes culturales considerados por la UNESCO Patrimonio de la Humanidad. No obstante, los índices de turismo cultural de países con menor patrimonio, como Francia o Gran Bretaña, son muy superiores al nuestro".

La realidad, según el informe, es que la existencia de monumentos, rutas culturales, sitios arqueológicos o museos, no implica por sí sola un beneficio económico automático para un territorio, siendo necesaria una adecuada gestión con una visión amplia y a largo plazo en la que la innovación juega un papel dominante. El informe también destaca, por encima de muchos otros factores, la importancia de los programas de difusión y dinamización de los recursos, es decir, de la oferta. Todo parece indicar, por un lado, que lo importante no parece ser la cantidad², sino la calidad, y por otro, que el reconocimiento de la importancia de un lugar arqueológico, por ejemplo, no transforma de manera inmediata su entorno.

La experiencia de Atapuerca y Arqueopinto

No podemos estar más de acuerdo con esta síntesis. Tanto el proyecto de dinamización que desarrollamos en Atapuerca (Burgos) como el de Arqueopinto (Madrid), exigieron varios años para generar programas de gestión sostenibles³ (auto financiados). A lo largo de todo ese tiempo, se revelaron aspectos trascendentales que deberían tenerse en cuenta a la hora de planificar este tipo de actuaciones⁴:



Grupo y participante en canoa probando artes de pesca primitivas. Los cursos de ocio prehistórico para adultos comenzaron a realizarse a principios de los 90. Se orientaron a un segmento de población acostumbrado a distribuir sus vacaciones de forma escalonada a lo largo del año, con un nivel cultural y económico medio alto y que demandaba experiencias originales y de calidad.

1. Las condiciones del entorno (clima, orografía, comunicaciones, demografía, las personas que lo habitan y su idiosincrasia, entre otros), son factores determinantes para el modelo de gestión y para la toma de decisiones⁵. Su estudio es

³ El programa de dinamización de Atapuerca lo iniciamos en 1994. No se estabilizó hasta el 2001. Arqueopinto se inició en el 2001 y fueron necesarios 4 años para que se generaran resultados.

⁴ La importancia de los programas de gestión continuada radica en que abarcan toda la cadena de valor, desde la idea o el diseño del proyecto hasta su ejecución y gestión. De esta forma se adquiere una visión global del fenómeno, capacidad para anticipar los cambios del entorno y la forma en que estos podrían afectar al proyecto, decidir la estrategia a seguir, pulir y enfocar con mayor precisión la oferta cultural, optimizar la inversión y el acondicionamiento de las infraestructuras o consolidar la autofinanciación. Los modelos de licitaciones cortas al inicio de este tipo de programas carecen por completo de utilidad práctica. Las administraciones deben arriesgar, y las empresas concesionarias asumir responsabilidades.

⁵ El riguroso clima de la Sierra de Atapuerca obligaba a cerrar las instalacio-

¹ Innovación en el Sector del Patrimonio Histórico. Fundación COTEC. <http://www.cotec.es>. En nuestra opinión, se trata de uno de los análisis más realistas sobre el sector.

² Innovación en el Sector del Patrimonio Histórico. Fundación COTEC. <http://www.cotec.es>. En nuestra opinión, se trata de uno de los análisis más realistas sobre el sector.



Taller de tejidos para alumnos de Educación Primaria y Educación Secundaria. El diseño de los talleres de *Arqueopinto* utiliza como hilo conductor las necesidades curriculares de los centros escolares. Actividades de bajo coste, mucha calidad y un amplio derroche de imaginación para conseguir nuestros objetivos, educar en la cultura a los más jóvenes.

necesario para adquirir una visión global y actualizada de los elementos, fenómenos y situaciones que afectan o podrían afectar a la puesta en marcha del proyecto (inmediatez) y a su correcta evolución en el tiempo (anticipación).

2. Los costes de **mantenimiento** constituyen un capítulo de trascendencia vital hacia la autofinanciación⁶. Han de pre-

esarse durante al menos tres meses debido al intenso frío. De la misma forma, la dispersión de los recursos (Ibeas y Atapuerca), forzó la creación de estrategias de gestión basadas en software de red. *Arqueopinto*, al tratarse de un espacio de clara vocación escolar, exigía el cierre de la instalación una vez finalizado el calendario docente. Los esfuerzos se centraron precisamente en esos meses, generando actividades alternativas como los campamentos urbanos, los paleocumpleaños o los cursos de formación y ocio para la tercera edad.

6 Levantar un edificio (por ejemplo), es sólo el primer paso. Luego está su mantenimiento: nóminas, impuestos, consumos, arreglos, contratación de servicios, publicidad, comunicación, reajustes, modificaciones... Dado que el entorno es muy dinámico (está sometido a cambios continuos) resulta aconsejable crear programas flexibles. No existen soluciones inmutables, eso es una quimera.

verse en el momento de planificar las infraestructuras, de organizar el espacio, de establecer el volumen de visitas, de orientar los esfuerzos hacia segmentos de público determinados y de establecer medidas para minimizar los problemas de impacto.

El aumento imprevisto de los costes de mantenimiento es directamente proporcional a la falta de planificación, y de ellos depende en gran medida el éxito del programa.

3. La coherencia operativa con la **administración** es una simbiosis crítica que exige planificación conjunta y que desaconseja las actuaciones por separado⁷.

4. La **imaginación** (originalidad), la **innovación** (singularidad) y la **formación** (rigor y profesionalidad), son claves a la hora de articular la oferta. Su calidad no depende exclusivamente de la inversión en infraestructuras, del presupuesto disponible, del prestigio del lugar con el que está asociada o de los reconocimientos nacionales e internacionales, sino de su capacidad para educar en valores, para aportar una experiencia emocional al visitante⁸ (que aporte algo significativo en su vida), de su habilidad para satisfacer necesidades en el público⁹ y establecer nuevas percepciones y actitudes hacia algo o estimular acciones en favor de ese algo¹⁰. Incluso para los denominados "lugares de visitantes de inercia", resulta un ejercicio recomendable la revisión continua de la misma.

5. Otro de los factores que intervienen en el éxito o fracaso de un programa de dinamización del patrimonio arqueológico lo constituyen **las personas**. En primer lugar las

7 Algunos de los factores que citábamos anteriormente (especialmente en el caso de Atapuerca), se alargaron en el tiempo, dado que cambiaban continuamente al operar en un contexto de indefinición estratégica entre administración y empresa.

8 Paleorama desarrolló en los 90 un modelo pionero de dinamización de la prehistoria para adultos denominado "Primitivos", en el que los participantes vivían por espacio de varios días utilizando diversas tecnologías que aprendían en el curso, como el fuego, la talla, el curtido, elaboración de redes, cabañas, canoas... Se consiguió una recurrencia de participantes del 63%.

9 En Atapuerca formamos en 2002 el primer equipo de guías sordos de España en dinamización del patrimonio arqueológico. Una vez formados fueron contratados para explicar los yacimientos y el parque temático en Lengua de Signos. El programa, financiado y desarrollado por Paleorama y ARANSBUR, supuso la incorporación de numerosos vocablos a la lengua de signos. Fue un éxito y recibió el reconocimiento de la Fundación catalana GIMN (Diario de Burgos 1/04/2003).

10 Es de vital importancia generar una oferta que satisfaga las necesidades de un público cada más exigente: "el público quiere una experiencia". Sin embargo, se continúa aplicando el concepto tradicional de "venta", a través del cual se intenta seducir al público para que adquiera o consuma productos y servicios sin tener en cuenta sus necesidades. Es fundamental, además, explorar la autenticidad, singularidad y personalidad del patrimonio arqueológico como fortaleza distintiva frente a otros sectores altamente competitivos (por ejemplo, los centros comerciales).

personas del equipo. Su personalidad, margen operativo¹¹, capacidad de trabajo, visión, espíritu de sacrificio, pasión, sentido de la responsabilidad, honestidad y habilidad para el liderazgo, son definitivas. Un equipo sin este perfil está condenado a la mediocridad. Un proyecto que apuesta más por las infraestructuras que por las personas, está igualmente avocado al fracaso. Las personas son la clave.

Y en segundo lugar, las personas a las que dirigimos nuestros esfuerzos y sin las que todo esto carecería de sentido... **la población**, el público.

Suele decirse que el cliente siempre tiene la razón. No es cierto, no siempre la tiene, pero en cualquier caso debe ser escuchado y atendido con toda atención y cuidado, porque en lugar de quedarse en casa viendo la televisión hace el esfuerzo y visita nuestro museo. ¡Ah!, ¿que nuestro museo no tiene visitantes?, ¿qué no despierta interés en el público? Quizá se diseñó pensando en los profesionales de la arqueología, es decir, en una milésima parte de sus potenciales visitantes... El público es nuestra razón de ser.



Imagen de una niña con su regalo de cumpleaños en una de las actividades del programa de "paleocumpleaños"; este tipo de proyectos son la respuesta a una necesidad real de uno de los segmentos más importantes del sector, las familias. Los padres agradecen las actividades de base formativa y cultural frente a las ofertas tradicionales de los parques de bolas o las meriendas en los centros comerciales. Sólo analizando con detalle el entorno se descubren nuevos nichos de mercado.

11 Decía un economista que "el motor de la economía es la ambición, y el combustible la libertad". Si trabajamos con administraciones, es fundamental que estas concedan un margen operativo a nuestras actuaciones.



Excavación arqueológica simulada en la que se explica la cadena de valor: excavación, conservación, clasificación e interpretación, reconstrucción y dinamización. Actividad incluida en el programa de dinamización de *Arqueopinto*. Este programa está orientado a los centros escolares que cierran durante los meses de verano. Los campamentos se diseñan precisamente para alargar el calendario y cubrir las necesidades de las familias, con horarios laborales que dificultan el cuidado de los hijos en vacaciones. Su duración se ajusta al horario laboral estándar y se dirige a las familias que viven o trabajan en el entorno inmediato.

es hacer lo que uno ha decidido hacer sin conformarse con menos, y llegar hasta el final. Pero para alcanzar el final hay que fijarlo con antelación, y es esta sin duda la parte más reflexiva de todo el proceso. El problema surge cuando se confunden acciones (cómo conseguir algo), con objetivos (qué quiero conseguir). Si construimos un centro de recepción para dinamizar una zona, el objetivo no es construir ese centro (una acción más entre otras), sino dinamizar la zona¹².

En este sentido, resulta alarmante comprobar la diferencia abismal que separa la puesta en valor del patrimonio arqueológico fruto de la actitud comprometida de una so-

12 Si nuestro objetivo es únicamente terminar un edificio en una fecha concreta, sin duda nuestra empresa es una constructora y la finalidad de ese edificio nos trae sin cuidado. Si trabajamos en gestión cultural es probable que hayamos construido ese edificio para que cumpla alguna función... El problema es que en ocasiones el edificio constituye el fin último del "programa de dinamización", y en otras sólo satisface las necesidades estéticas del arquitecto o las corporativas de una institución pública (aunque generalmente suelen ir de la mano). A esto último lo denominamos el "síndrome del faraón".



En 2002 pusimos en marcha el primer plan de formación de guías sordos en España para dinamización del patrimonio arqueológico. Nuestro objetivo, la accesibilidad de contenidos. En la imagen grupo con guía especializada – Teresa Viforcós -en lenguaje de signos para sordomudos.

ciudad que percibe su pasado como una herencia que debe conservar y transmitir, de la puesta en valor del patrimonio arqueológico como resultado de criterios políticos y coyunturales que a la larga sólo favorecen la percepción del patrimonio como un producto de consumo más.

Se impone un cambio en el modelo de gestión

Si leemos detenidamente los gestores digitales de información, comprobamos que un alto porcentaje de titulares sobre prehistoria, arqueología y patrimonio, tiene que ver con administraciones locales que demandan a las regionales programas de dinamización y puesta en valor de su patrimonio local. La frase “*a ver si de esta forma vienen los turistas*”, es recurrente¹³.

13 No podemos evitar los paralelismos con la película de Berlanga “Bienvenido Mr. Marshall”, metáfora visual del cuento de la lechera. La tendencia a depender de las administraciones y el desconocimiento en materia de dinamización, constituyen un binomio letal para el desarrollo sostenible.

A veces son los medios de comunicación, que en ocasiones actúan como portavocías de los gobiernos locales, quienes anticipan con excesivo triunfalismo los beneficios económicos y sociales que una determinada zona experimentará como resultado de la construcción de un futuro museo o centro, sin puntualizar cuánto tiempo deberá transcurrir para que esto suceda o de qué modo se ha llegado a tal conclusión.

Ya hemos comentado que cualquier programa de dinamización necesita años para consolidarse, necesita **tiempo**. Desde un punto de vista económico, y hasta que esa consolidación sea un hecho, los costes son mayores que los beneficios. Nos enfrentamos por tanto a programas que presentan una irresistible tendencia al déficit¹⁴ en sus primeros años, programas que las administraciones son incapaces de soportar.

Leíamos hace unos días en una revista de economía, que “*la administración estaba fundida*”, y que “*el modelo de finan-*

14 Incluso una vez superada la fase de arranque, los costes por unidad de producción de la oferta en un programa de dinamización suelen ser elevados (resulta difícil mecanizar ciertos servicios si queremos ofrecer calidad).



Visitante en Atapuerca con instrumento lítico en sus manos. El público visitante quiere tocar, quiere sentir, quiere emocionarse, quiere, en definitiva, una experiencia que le aporte algo significativo en su vida.

ciación tradicional había quedado obsoleto”. Todo parece indicar, especialmente en los tiempos que corren, que las administraciones ya no pueden gestionar eficazmente la desbordante lista de lugares que constituyen el extenso patrimonio arqueológico de nuestro país¹⁵.

Recientemente hemos realizado un trabajo de consultoría para la puesta en marcha de un parque cultural asociado a un yacimiento arqueológico relevante. El espacio integraba un parque temático de más de dos hectáreas con recreaciones de diversos períodos arqueológicos, un centro de recepción de visitantes y otros anexos como dependencias administrativas. Aunque el planteamiento espacial de la instalación era bueno, no se pensó adecuadamente en las necesidades del público, en su posterior mantenimiento y mucho menos en el modelo para rentabilizar la inversión. A fecha de hoy y a pesar de la cuantiosa inversión, el parque continúa cerrado sufriendo graves deterioros. La administración local de la que

15 De hecho, las administraciones públicas no se caracterizan precisamente por generar riqueza, sino por administrarla. Pero, ¿qué ocurre cuando no hay dinero que administrar?

depende se ve incapaz de asumir su gestión y de soportar los costes asociados a las modificaciones propuestas. Lamentablemente, no se trata de un ejemplo aislado.

Es necesario que alguien más comparta y asuma una parte de esa **responsabilidad**, con seriedad y profesionalidad, y también con pasión¹⁶. Se impone cambiar el modelo de gestión hacia la **auto financiación**¹⁷. Estamos convencidos que **el futuro está en manos de las pequeñas empresas** (y de otros organismos como fundaciones e incluso asociaciones locales¹⁸), mucho más flexibles, apasionadas, comprometidas, dinámicas e innovadoras, con capacidad para diversificar y adaptarse a los cambios del entorno, claro está, bajo la tutela de la administración y a través de un programa de comunicación transparente para la sociedad.

No es posible la gestión de la cultura sin una cultura de empresa

El Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC) publicó en 2010¹⁹ la primera encuesta nacional sobre empresas de arqueología comercial, un estudio que recopila información social y económica sobre las empresas del sector. Sus datos son concluyentes. “*La mayoría de las empresas factura entre 10.000€ y 75.000€ anuales. Los problemas económicos, el acceso a la financiación y la gestión de los recursos económicos son, para las empresas encuestadas, los principales obstáculos para su desarrollo y crecimiento. El 84% asegura no recibir ningún tipo de ayuda o subvención de ninguna administración pública*”.

Aunque el informe se centra en empresas que realizan tareas de prospección, excavación y conservación del registro arqueológico, muchas de ellas comienzan a integrar en su oferta programas de dinamización. Todo parece indicar que la inversión en **formación y reconversión** de parte del sector será sin duda el principal reto en un futuro inmediato²⁰. Un

16 No se avergüencen de repetir bien alto y subrayar esta palabra. PASIÓN, porque es el ingrediente básico para conseguir programas de calidad.

17 Paleorama SL ha sido responsable de la gestión de dos espacios significativos, Atapuerca (Burgos), desde 1994 hasta 2007 y Arqueopinto (Pinto, Madrid), desde 2001 hasta la actualidad. Arqueopinto, por ejemplo, supera en la actualidad las 40.000 visitas año con un coste añadido para la administración local de 0€. En Atapuerca se consiguieron cifras muy superiores.

18 Tanto en Estados Unidos como en algunos países europeos, parte de la gestión cultural de lugares y monumentos históricos descansa, a veces íntegramente, en organizaciones sin ánimo de lucro, amateurs, o la propia población. Tal es el caso del Cerro de San Antonio en Tejas, mundialmente famoso por la célebre batalla del Álamo, con millones de personas de tráfico anual.

19 Encuesta nacional a empresas de arqueología comercial. IESA-CSIC http://www.iesa.csic.es/informe_LaPa.pdf

20 En dinamización del patrimonio arqueológico, el rigor científico de la información es tan importante como la calidad de su adaptación por profesionales en didáctica e interpretación (cada público tiene sus propias necesi-

buen programa de gestión no se consigue desde la intuición. Se impone una gestión profesional y responsable integrada plenamente en los avatares del mundo empresarial y de carácter multidisciplinar.

truímos hoy, probablemente no tengamos clara la respuesta, y sin embargo deberíamos tenerla, ya que les estamos educando para ello.

Una población educada en la cultura constituye sin lugar a dudas la mayor aliada del Patrimonio, su mejor inversión.

La cultura de “lo cultural”. Cuestión de educación

Si revisamos las estadísticas del Ministerio relativas a consumo cultural, observamos que el gasto promedio en los hogares españoles referido a museos, bibliotecas, parques y similares, fue en 2010 de 4,5€ por persona, lo que arroja una cifra global aproximada que supera los 200 millones de euros, el 1,2% del total de bienes y servicios culturales²¹. En los museos arqueológicos, casi el 79% de los accesos se realizó a través de la modalidad de entrada gratuita²², y aunque el interés por el arte, la historia o la arqueología han crecido de manera importante en España, los estudios de prospectiva²³ señalan que hasta 2015, cerca del 80% de la población seguirá organizando sus vacaciones sin excesiva carga cultural (aún así, el 20% restante constituye un importantísimo nicho de mercado).

Sin entrar a evaluar la salud que goza el interés de la población por su pasado más remoto, estamos convencidos de que en primer lugar hace falta una intensa labor de educación como primer objetivo a largo plazo.

Los niños que inician este año la educación infantil serán dentro de 25 años los futuros visitantes de los museos, yacimientos y monumentos relacionados con el patrimonio arqueológico en los que las administraciones invierten actualmente grandes cantidades de dinero. Si nos preguntamos cual será en el futuro su actitud hacia ese legado que cons-

dades comunicativas y de accesibilidad a los contenidos).

21 Anuario de estadísticas culturales 2010. **Ministerio de Cultura**. El consumo de bienes y servicios relacionados con la cultura en los hogares españoles supone el 3,1% del total del gasto, cifra que apenas ha variado desde el año 2000.

<http://www.mcu.es/estadisticas/MC/NAEC/2010/PresentacionAnuarioEC2010.html>

22 Estadísticas de Museos y Colecciones Museográficas 2008. **Ministerio de Cultura** <http://www.mcu.es/culturabase/cgi/um?L=0&N=&O=pcaxis&M=%2Ft11%2Fp11%2Fa2008%2F>

23 Interesante estudio de prospectiva realizado por la OPTI sobre el futuro del sector turístico español (2005), que nos advierte de las preferencias, cambios y tendencias del público para el 2015: “Si bien el 80% de la población seguirá buscando soluciones tradicionales del tipo ‘sol y playa’ concentradas en las vacaciones y cuyo destino será resultado del consenso **familiar**, un segmento creciente cercano al 20% se caracterizará, entre otros rasgos, por el escalonamiento y desestacionalización de las vacaciones, búsqueda de información previa a la elección del destino, diferenciación por exclusividad, ausencia de masificación, originalidad, experiencias personales de autorrealización, ofertas conjunta de naturaleza, cultura y gastronomía, etc.” <http://www.opti.org/publicaciones.asp>