

**Afrontar la paradoja de conservar y usar el patrimonio: HERITY, sistema global de evaluación de bienes culturales dispuestos al público.**

*Confronting the paradox of the conservation and use of heritage: HERITY, global system for the evaluation of cultural properties open to the public.*



**Matilde González Méndez**

Arqueóloga especialista en gestión del patrimonio. Miembro del comité HERITY Internacional. Dra. vinculada al Laboratorio de Arqueología del Paisaje, IEGPS- CSIC.

**Resumen**

El objetivo fundamental de este trabajo es comentar los principios y funcionamiento de un sistema de evaluación de la calidad en la gestión de monumentos abiertos al público llamado HERITY. Para desarrollar este argumento partiremos del contexto socio-patrimonial en el que se gesta este sistema (apdo. 1), repasaremos varias propuestas que pretenden la calidad en el sector de la gestión de los bienes culturales y los principales modelos usados en la evaluación (apdo. 2) para, posteriormente (apdo. 3) mostrar el sistema HERITY de Evaluación global de la Gestión de Bienes Culturales abiertos al público.

**Palabras clave:** Gestión del patrimonio. HERITY. Revalorización del patrimonio. Evaluación de calidad.

**Abstract**

The fundamental aim of this paper is to discuss the principles and functioning of a system of quality assessment in the management of monuments open to the public called HERITY. For the development of this argument, the paper will examine the context of emergence of the system (sec 1) and review several proposals that seek quality in the area of cultural heritage management and the main evaluation models used in the evaluation (sec 2). Finally, in sec 3 it will be exposed the HERITY Global Evaluation System (HGES) for cultural sites open to the public.

**Keywords:** Heritage management. HERITY. Heritage enhancement. Quality evaluation.

**Agradecimientos**

Agradecimientos. Queremos reconocer aquí a los componentes de HERITY Internacional, pues una buena parte de este texto se nutre de la discusión y trabajo conjuntos. Los errores no puedo compartíroslos dado que son de mi exclusiva autoría.



### **Matilde González Méndez**

Doctora en Prehistoria y Arqueología por la Universidad de Santiago de Compostela en 1999.

Inicia su andadura profesional como miembro del equipo del proyecto de Investigación de Arqueología del Paisaje. Sierra de O Bocelo (de Toques, A Coruña), encargada de los trabajos arqueológicos y estudio de yacimientos habitacionales del momento neolítico, entre los años 1987-1991, lo que combina con algunos trabajos arqueológicos para la Consellería de Cultura e Deporte de la Xunta de Galicia.

Pasa después una década como becaria y luego a contratada por la Universidad de Santiago de Compostela, en el desarrollo y dirección de campo de diferentes proyectos de estudio de impacto arqueológico (oleoducto, gasoducto y autovías) y de puesta en valor de yacimientos arqueológicos, entre ellos la coordinación del Plan director del Castro de Elviña 1998-2000, al tiempo que realiza alguna estancia de investigación.

Desde el año 2001, es profesional libre dedicada, fundamentalmente, a trabajos de impacto arqueológico y revalorización del patrimonio que combina con labor docente en cursos de especialización y máster para distintos ámbitos e instituciones de la Península.

Autora de más de una treintena de artículos, capítulos de libros y monografías.

Miembro español del comité internacional de HERITY.

Contacta con el autor: [patrimonio-calidad@mundo-r.com](mailto:patrimonio-calidad@mundo-r.com)

## 1 ¿PORQUÉ CALIDAD EN LA GESTIÓN DEL PATRIMONIO? SÍNTESIS DEL CONTEXTO QUE LA PROMUEVE

Dar respuesta a esta pregunta supone desgranar una argumentación que aborda diversos extremos que, de forma sintética, comentaremos a continuación: (1) el patrimonio es un derivado del entramado cultural de la sociedad occidental y sobre todo moderna, (2) la creciente demanda de uso del patrimonio y (3) la correspondiente abundancia de realizaciones de revalorización y disposición pública de elementos patrimoniales.

### De la inutilidad a la necesidad del patrimonio

Pese a que se pueda pensar que el patrimonio es inherente a la cultura humana y, por tanto, un pilar fundamental de su sostenimiento; si indagamos un poco en este tema nos daremos cuenta que sin patrimonio, simplemente no tendríamos memoria del pasado y que esta memoria del pasado sólo interesa a algunas sociedades como la nuestra. Realmente el patrimonio no es algo intrínseco a la humanidad. En las llamadas sociedades simples (de cazadores-recolectores o agricultores tempranos), las que Lévi-Strauss (1964) emplaza en los dominios del “pensamiento salvaje”, las mismas que Clastres (1996), califica como sociedades sin Estado, el pasado, tal y como nosotros lo entendemos, no existe, pues tanto éste como sus vestigios se integran como presente en su discurso social y la noción de patrimonio que nosotros tenemos (como legado del pasado, como representación de la memoria) no existe.

Y es que con una percepción del tiempo que niega la diacronía olvidándose del pasado, con la estabilidad como valor que genera una percepción negativa del cambio y trata de negar sus efectos ignorándolos, y con una forma de transmisión cultural oral (mitos, ritos, procesos de trabajo, conocimiento y habilidades en general...), basada en la palabra, que actualiza e integra los cambios<sup>1</sup> es difícil interesarse por el pasado y sus restos, el patrimonio. [Sustituir si es factible por *el pasado y sus restos: el patrimonio*]

Llegados aquí podemos pensar que *el patrimonio, comienza a elaborarse cuando el pasado, entendido como un dominio temporal distinto del presente, se instituye definitivamente, cuando el cambio y los documentos y elementos que permiten evidenciarlo se vuelven significativos en el presente imaginario y material de algunas sociedades entre las que se encuentra la nuestra, la occidental, para ordenar y entender una parte de su realidad.*

En efecto, una de las bases sobre las que se asienta la cultura occidental y moderna es el cambio a través del tiempo, y hasta hace bien poco el cambio como evolución, como desarrollo positivo para la humanidad. En este contexto el patrimonio cultural juega un papel fundamental porque resulta ser el documento de ese cambio, la concretización del devenir temporal. De esta particular matriz cultural que poseemos en la sociedad occidental actual deriva fundamentalmente la necesidad de conservar y la necesidad de conocer, de disfrutar y de legar el patrimonio.

---

<sup>1</sup> La estabilidad es imposible, todo grupo humano varía sus condiciones de vida a lo largo del tiempo (crecimiento del grupo, escasez o abundancia de recursos, resolución de tensiones...) pero los discursos sociales integran estos cambios de manera tal que parecen estar en la realidad y en el discurso del grupo desde su mismo origen. Una exploración y fundamentación más profunda de estos temas se ha abordado en González Méndez, 1999: 164-201.

Por eso, más allá de las actuales deficiencias en su conceptualización (Castillo Ruiz 2007), el patrimonio y los bienes que lo integran seguirán siendo necesarios para una sociedad como la nuestra, fundada en el paso del tiempo, en los cambios que con su paso se producen y en la tradición que sobre éste se insta. **[Ilustración 1]**

SOCIEDADES	PENSAMIENTO	RELACIÓN CON EL TIEMPO	RELACIÓN CON EL ESPACIO	TRANSMISIÓN CULTURAL	VALORES	DISCURSO SOBRE EL PASADO	SIGNIFICACIÓN/UTILIDAD DEL PASADO Y SUS VESTIGIOS
SENCILLA	Salvaje.	No hay sentido del tiempo. Negación de su devenir y de los efectos de éste. Simbiosis y digestión del pasado	Fuerte sentido del espacio. Identificación y equivalencia con la sociedad. Percepción y conocimiento de sus hitos naturales y culturales.	Oral.	Conservacionistas.	Ninguno. Sólo el mito que no es sobre el pasado, es sobre el origen. El pasado es un tiempo paralelo.	Ninguna.
CAMPESINA Y TRADICIONAL	Domesticado.	Atención de su transcurrir pero noción sin profundización temporal definida. Visión negativa del cambio. El Pasado y el Porvenir son como el Presente.	Sensibilización de sus hitos naturales y culturales. Territorialización.	Oral/Escrita.	Conservacionistas, apego a la tradición.	El Tiempo como Tradición. Historia del "otro".	Refuerzo de la identidad cultural.
MODERNA	Científico. Abstracto.	Atención del devenir y visión positiva del mismo. Noción lineal con profundización temporal estructurada. El Futuro es distinto al Presente.	Totalmente utilitaria: económica.	Escrita.	Cambio. Progreso. Mejora social. Valores comunitarios	El Tiempo como evolución. Historia del "nosotros".	Creación de una cadena temporal que se pretende cultural. Creación de cadena cultural que se pretende política y social. Inversión de identidad política. Valoración de lo monumental, lo más relevante.
ACTUAL	Científico. Abstracto.	Atención del devenir pero visión negativa del mismo.	Económica y biológico-conservacionista.	Escrita y electrónica.	Individualismo. Bienestar.	Memoria del nosotros que paulatinamente se desaparece.	Económica. Creación de una cadena temporal que se pretende social. Valoración de la diversidad. Se preserva lo más distintivo de las sociedades, la biodiversidad.

Tabla comparativa en la que se notan aspectos sociales y culturales de diversas racionalidades sociales así como la significación del pasado y sus vestigios, el patrimonio, en el entramado que tales aspectos configuran.

Ilustración 1.

## Usar sin abusar el patrimonio

La actual pulsión por disponer el patrimonio al público responde a móviles diversos, generados desde intereses a veces encontrados. No nos detendremos en esta cuestión disertada ya en otros trabajos (González Méndez, 2000), pues lo que ahora interesa es destacar varios extremos:

El primero de ellos es que: *más allá de intereses puramente mercantilistas o espurios, la disposición al público del patrimonio se consolida como una vía eficaz para ilustrar su sentido* y devolverle la consideración social que los profesionales reclamamos. Siguiendo a Lowenthal (Lowenthal, 1998) entendemos que la conexión entre presente y pasado en la sociedad actual se ha roto, que el pasado es algo ajeno a nuestra experiencia cotidiana, que el pasado se ha convertido en un "país extraño" y los elementos procedentes de él, el patrimonio, apenas tienen sentido para una sociedad que ha perdido la vinculación cultural y afectiva con él. De ahí la constatada falta de interés y desafección ciudadana por el mismo. Recuperar su sentido pasa por aproximarse a él y conocerlo, y el acceso ilustrado al mismo puede ser una forma de acercamiento.

El segundo de los aspectos es que: *cuanto más se usa el patrimonio más se debe velar por su conservación*. En efecto, de un lado somos conscientes de la necesidad que el patrimonio tenga la consideración social que se merece, pues su exclusión de la vida social, del punto de mira del ciudadano y sus políticos, conduce a la desatención que menoscaba su conservación y beneficia su maltrato. Al mismo tiempo, hemos de afrontar la paradoja de que cuanto más atraiga más se demanda su acceso y cuanto más se demanda y usa más necesario es atender a su preservación.

La demanda de uso y conservación son paralelas, pues como sabemos el patrimonio está compuesto por productos del pensamiento o acción humana únicos, que constituyen bienes no renovables pero que se deterioran con el uso. Afrontar esta paradoja supone

disponer de las metodologías e instrumentos que permitan un uso compatible con la conservación futura.

El tercer extremo es que: *la oferta de bienes dispuestos al público se ha incrementado de forma notable en los últimos años*. Siendo cada vez más el patrimonio dispuesto al público se hace necesario contar con metodologías y criterios de puesta en valor y gestión para el acceso público de este patrimonio. En efecto, es un hecho constatable la creciente y constante ampliación y renovación de la oferta de bienes y elementos patrimoniales que se disponen al uso público. Cada vez son más los parques arqueológicos y culturales, los museos, los monumentos... que se abren a la visita pública. [Ilustración 2]



Ilustración 2. Acceso al patrimonio. “Asalto al castillo”, así se denomina esta actividad anual en la que los “asaltantes” pasan una tarde-noche en los jardines del castillo de Santa Cruz, Oleiros. A Coruña

Y a pesar de esta gran oferta, planteada como tercer extremo, no hay un sector de actividad consolidado en el que se integren los distintos grupos de interés o actividad involucrados y en el que existan procedimientos de trabajo claros y consensuados entre estos distintos sectores de interés: Administración de tutela, investigación y sector privado.

No obstante, cada día son más los bienes adecuados para el acceso público que adolecen de una estrategia clara de acción presente y futura en la que se consideren todos los ámbitos y aspectos que involucra esta disposición: desde la atención al bien hasta el sistema de visita pasando por el sistema de gestión o la forma de atender al público. Dicho de forma muy simple (y quizás exagerada pero ilustrativa) primero adecentamos el monumento y luego ya veremos cuando podemos abrirlo, quien lo atiende y qué contamos sobre él.

Con todo esto, llegamos al punto en que se ha generado una abundante oferta de elementos culturales dispuestos al público sin una evaluación de su funcionamiento, que permita conocer así en qué medida satisface las necesidades de conservación del bien y las expectativas de sus visitantes.

## 2 LA BUSQUEDA DE LA CALIDAD EN LA GESTIÓN DEL PATRIMONIO

De acuerdo con la Organización Internacional para la Estandarización (ISO) la calidad es la capacidad de un conjunto de características inherentes a un producto, sistema o proceso de trabajo para cumplir los requerimientos de los clientes y otras partes interesadas (ISO 9000: 2000; tomado de J. Tzanidaki y V. Vicinzino 2001). Pero la calidad no es sólo un producto o resultado final, sino el corolario de un proceso que debe utilizar una serie de principios de calidad a lo largo de toda la cadena de trabajo destinada a conseguir un producto o servicio.

Desde un punto de vista general, podemos decir que la gestión de cualquier bien patrimonial, dispuesto al público, se instrumenta a modo de una entidad cuyos objetivos principales han de ser la conservación del bien y la ordenación de los servicios necesarios para su mejor y más correcto uso por la ciudadanía. En tales cometidos se ponen en juego los recursos materiales y humanos de que se dispone. Se puede decir así que la gestión de cualquier lugar patrimonial debe funcionar como una organización que posee una determinada misión la cual debe ser compartida por sus integrantes; una visión no siempre fácil de orientar, puesto que hablamos de bienes que, en su mayoría, son de titularidad estatal, y el desarrollo u obstrucción de su proyección de futuro dependerá de la política cultural con que se administre.

Con todo, la calidad es una aspiración cada vez más general en el ambiente técnico y profesional, máxime cuando el volumen del patrimonio cultural dispuesto al público es cada vez mayor y empieza a verse con claridad la utilidad de examinar el funcionamiento de las experiencias puestas en marcha con objeto de promover su mejora.

### Modelos de evaluación de la calidad

En el campo de la gestión de empresas y organizaciones en general existen varios modelos de evaluación de la calidad, adecuados a sectores concretos de actividad, que tratan de orientar sobre el grado de excelencia alcanzado en el funcionamiento de la organización. Siguiendo a Tito Conti (Conti, 2006), la finalidad de estos modelos es ayudar a los responsables de las organizaciones a individualizar y gestionar correctamente las variables importantes, para satisfacer de esta forma, a todos los involucrados en esa gestión. En el caso del patrimonio: los encargados y responsables del lugar, el público visitante y cualquier otro sector de interés en el campo patrimonial: comunidad local, agentes de desarrollo, turismo, etc. Así clasificamos tres modelos diferentes:

(1) Modelos informativos, que están orientados a los usuarios. Estos modelos van enfocados a valorar la percepción de la calidad por parte de los usuarios, es decir se dirigen sólo a valorar los resultados perceptibles por el cliente. Un ejemplo en este sentido puede ser la Guía Michelin. Dado que el patrimonio cultural no es un producto cuya disposición pública deba atender sólo las necesidades de sus usuarios, sino que previamente se han de contemplar las necesidades del elemento, queda claro que estos modelos no son suficientes para evaluar la calidad en la gestión del patrimonio cultural.

(2) Modelos de certificación, basados en la observancia de una norma de referencia que garantiza a las partes interesadas que el *item* evaluado se ajusta a esta norma. En ellos la valoración del ajuste se hace por una tercera parte, externa a las partes interesadas. Un ejemplo de este modelo es el sistema de gestión de calidad según ISO 9001. En cualquier caso se orientan a la obtención de un producto o resultado final de calidad sin prestar tanta atención a la calidad de los objetivos que dirigen el trabajo lo cual resulta fundamental en el campo de la gestión patrimonial.

(3) Modelos de excelencia. Conocidos como TQM (Total Quality Management) Conceptualmente similar al modelo anterior pero incorpora más y nuevas propuestas, pues se dirige a identificar las fortalezas y debilidades de la organización (ya sea empresarial o de cualquier tipo) y a favorecer un mejor y mayor autoconocimiento de la misma y de este modo a mejorar sus objetivos y por eso también su gestión y funcionamiento. Aplicado a la gestión de patrimonio<sup>2</sup>, permite identificar los puntos fuertes y debilidades del proceso de manejo del bien en cuestión, siendo capaz de proponer mejoras. Pareciendo que el modelo puede aplicarse a las necesidades de los responsables de la gestión se aparta del público u otras partes con intereses en el bien evaluado.

### **Experiencias de búsqueda de mejora en la gestión patrimonial**

En la actualidad, la búsqueda de la calidad es algo más que una moda instalada en algunos ámbitos de la actividad humana. Aunque pueda asociarse más al sector industrial, lo cierto es que hoy la calidad interesa en cualquier ámbito de actividad.

A este respecto, en la gestión del patrimonio el interés por la calidad es una demanda muy bien percibida aunque pocas veces formalmente expresada en el ambiente técnico y profesional. Desde ambos lados de los principios que la impulsan (preservación y uso) se abordan programas de trabajo que tratan de examinar, tanto la calidad en el manejo de los bienes como la satisfacción del usuario que los goza. Como muestra de tales intentos podemos apuntar:

**El programa APPEAR** (Asensio et alli 2005). Acrónimo de *Accessibility Projects Sustainable preservation and Enhancement of urban subsoil Archaeological Reminds*, financiado por la Comisión Europea e integrado en el programa “La ciudad del mañana y el patrimonio cultural”. Este programa intenta dar soluciones a la integración de los vestigios arqueológicos en el espacio urbano actual. Sus dos objetivos básicos son: (1) fomentar el trabajo interdisciplinar en el campo del patrimonio arqueológico y (2) facilitar a los profesionales la teoría y los recursos que les permitan entender la gestión patrimonial en su integridad, para poder anticipar problemas y resolver dificultades en cualquier proyecto de puesta en valor patrimonial. A partir de lo anterior, se quiere conseguir, entre otras cosas, un protocolo de actuación o guía de buenas prácticas para el tratamiento y conservación de los restos arqueológicos en contextos urbanos (Asensio et alli, 2005: 226 e 27) . Se refiere a la página 27 o a la 227.

**El Proyecto COESIMA.** (Pérez Outeiriño, 2006). Acrónimo de Cooperación Europea de sitios Mayores de Acogida, cofinanciado por la Unión Europea a través del programa

---

<sup>2</sup> Sobre la aplicación de este modelo al campo patrimonial puede ver el trabajo de T. Conti (1998).

*Interreg III*, se centra en 7 lugares de peregrinación que acogen un número creciente de visitantes. Su objetivo es el de constituir una red perenne de ciudades cuya economía se basa en un mismo tema para gestionar mejor esta actividad en beneficio del desarrollo económico y social de estos territorios. Sus cuatro prioridades básicas son: (1) estudiar las afluencias de público para identificar mejor las motivaciones expectativas y perfiles de los visitantes, (2) definir las instalaciones necesarias para adaptarse a nuevos públicos y discapacitados, (3) revalorizar el patrimonio cultural y (4) asegurar la promoción internacional de los sitios implicados.

Tal y como apunta Pérez Outeiriño (Pérez Outeiriño, 2006: 157) “el éxito de este proyecto, (...) radica en el grado de beneficio que pueda devolver a la sociedad traducido en mejoras aplicables a la gestión integral de estos centros de peregrinación”.

**Proyecto HICIRA** (Tresserras, 2006: 23-41) Coordinado por la diputación de Barcelona y financiado por el programa *Cultura 2000* de la Unión Europea con el objetivo de conocer la realidad de los centros de interpretación y analizar sus características y problemas. Con ello se propone establecer criterios sobre las condiciones necesarias para crear nuevos centros y definir las funciones mínimas y servicios que deben ofertarse, a fin de conseguir estándares de calidad e indicadores fiables para la evaluación de los equipamientos.

Para abordar este trabajo se parte del modelo de evaluación TQM, aplicable a cualquier organización con independencia de los productos con los que trabajen y de los clientes a los que se dirijan. El resultado son fichas de indicadores de evaluación de centros de interpretación del patrimonio europeo en áreas rurales, que pretenden contribuir a la labor de los gestores locales en la creación y gestión de los centros: Tal y como el mismo autor apunta (Tresserras 2006: 30) “Los indicadores son en sí mismos una herramienta que tiene que servir en la gestión y por tanto incidir en la calidad de la misma”.

**Las cartas de servicios.** De acuerdo el artículo 1 del *Real Decreto 951/2005, de 29 de julio*, las cartas de servicios tienen por objeto establecer el marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado. El artículo 8 del mismo documento dice que “las cartas de servicios son documentos que constituyen el instrumento a través del cual los órganos, organismos y entidades de la Administración General del Estado informan a los ciudadanos y usuarios sobre los servicios que tienen encomendados, sobre los derechos que les asisten en relación con aquellos, y sobre los compromisos de calidad en su prestación”. Según el artículo 9, su contenido se estructura en los siguientes apartados: (a) Datos de carácter general, (b) compromiso de calidad, (c) medidas de subsanación en el incumplimiento de los compromisos declarados y (d) de carácter complementario<sup>3</sup>.

Progresivamente los museos, bibliotecas, hemerotecas, yacimientos arqueológicos, archivos, junto con otros bienes culturales han ido elaborando su propia carta de servicios. Así por ejemplo la mayoría de los museos de titularidad estatal la poseen y

---

<sup>3</sup> El artículo 10 del mismo Real Decreto apunta que la Secretaría General para Administración Pública impulsará su aplicación y el 12 que los organismo realizarán un control continuo de grado de cumplimiento de los compromisos, a través de los indicadores establecidos a tal efecto, del análisis de las reclamaciones por incumplimiento de aquellos y de las evaluaciones de la satisfacción de los usuarios.

puede verse en <http://www.mcu.es/cartasServicio/index>. En estos documentos se recogen desde los compromisos de calidad con el usuario a los indicadores que medirán el nivel de calidad alcanzado cada año.

También la *Carta internacional sobre turismo cultural. La gestión de los sitios con patrimonio significativo*, adoptada por el ICOMOS en su 12ª asamblea celebrada en Méjico en 1999 apunta en su principio 3.1 que “los programas de Conservación del Patrimonio y los de Turismo deberían ofrecer contenidos de máxima calidad para optimizar la comprensión del visitante a cerca de las características significativas del patrimonio y la necesidad de su protección, haciéndole capaz de disfrutar adecuadamente de su visita”.

En este pequeño texto se condensan muy bien las necesidades básicas de una oferta de calidad en patrimonio: optimización de la comprensión del visitante y preservación del bien.

Todas esta experiencias junto con muchas otras como pueden ser: *El plan de calidad turística de los museos andaluces*, *El plan de calidad turística del ayuntamiento de Valladolid* que incluye sus museos, el **Plan de Calidad para la implantación de la Norma ISO-9000** en las empresas dedicadas al patrimonio cultural y a su gestión promovido por la *Asociación de gestores del patrimonio cultural*, son muestras palpables del interés y utilidad de la búsqueda de la calidad en la gestión patrimonial.

Siendo todos estos esfuerzos válidos para el ámbito al que se aplican, hemos de apuntar que suelen referirse a sectores muy concretos del ámbito patrimonial: centros de interpretación, patrimonio arqueológico en contextos urbanos, lugares de turismo cultural-religioso... dejando abierta, entonces, la posibilidad de explorar otros sistemas más abarcadores, como puede ser el modelo Herity de evaluación global de la calidad en la gestión de bienes culturales de cualquier condición y tipología abiertos al público.

### 3 EL SISTEMA HERITY

#### Antecedentes

El acrónimo HERITY es el resultado de la unión de dos palabras (en inglés): Patrimonio (Heritage) y Calidad (Quality). La elección de ambos términos se debe al objetivo principal del programa: la definición de condiciones, satisfactorias a nivel internacional, para una gestión de calidad de los recursos culturales de todo tipo: museos, bibliotecas, conjuntos históricos, yacimientos arqueológicos, museos, archivos, bibliotecas. **[Ilustración 3]**



Ilustración 3. Logotipo de HERITY

En efecto, HERITY surge a iniciativa del DRI<sup>4</sup>, que en 1994 reúne a un grupo de profesionales de diferentes ámbitos del patrimonio y la calidad, procedentes de diversos países, con la intención de implicarlos en la definición de una metodología de evaluación de la calidad aplicable a tipos y situaciones diversas del patrimonio cultural. Así, su principal objetivo es definir un sistema de evaluación de calidad de la gestión de los diferentes tipos de bienes abiertos al público, cuyo resultado informe claramente al usuario y a los gestores sobre la situación de la misma.

En la consecución de tal objetivo estos profesionales aprobamos en 1998 la *Resolución para crear el forum internacional HERITY*. En ella se definen los principios de trabajo, la estructura de su organización, los objetivos del foro y los campos de intervención (ver Anexo 1). Siguiendo los encuentros de trabajo y discusiones en 2001 se definieron los criterios o áreas de intervención en las que se fundamenta la evaluación (ver anexo 2) Estos criterios son los siguientes:

**Valor del bien**, o importancia, material y /o inmaterial que se le atribuye.

**Potencial de Preservación**, o existencia de las condiciones necesarias para el mantenimiento y acrecentamiento futuro del valor considerado en el criterio anterior.

**Información transmitida**, o capacidad para dar a conocer al público los valores del lugar.

**Servicios proporcionados**, actividades que fomentan la apreciación del bien y ayudan a gozar de su acceso.

#### **Características del Sistema Global de evaluación Herity:**

Para examinar los criterios anteriores se definieron 16 parámetros o áreas homogéneas en las que se pueden individualizar determinado número de requisitos (182 en su

<sup>4</sup> El DRI es una entidad privada sin ánimo de lucro, con sede en Roma, que trabaja en la investigación, preservación, revalorización y promoción del Patrimonio Cultural.

conjunto) o entidades singulares de evaluación, cuantitativa y cualitativa, a través de los que se pueden definir las condiciones imprescindibles para alcanzar el objetivo final del criterio a medir (Quagliuolo, 2001) <http://www.herity.it/index2.html>.

Estos cuatro criterios son examinados a través de cuestionarios destinados a las distintas partes involucradas: responsables del bien, público y sectores interesados y a través de una evaluación independiente y externa de Herity.

Así, el modelo Herity trata de ser una combinación de los tres modelos (informativos y de certificación). Se construye desde la experiencia de los modelos existentes y desde el conocimiento de las particulares características de los bienes culturales. Con él se trata de valorar la pluralidad de perspectivas que sobre el patrimonio dirigen las diferentes partes involucradas en la gestión y disfrute de los bienes y ofrecer una ayuda para la mejor utilización del bien.

En efecto, Herity pretende ayudar al público ofreciendo información veraz sobre las condiciones que ofrece un lugar patrimonial en relación con los cuatro criterios anteriormente mencionados. La información habitualmente disponible (guías, instituciones públicas, etc.) suele presentar carencias que van, desde el hecho de ser nula o incompleta en relación con los cuatro criterios, a ser elaborada desde sectores no profesionales o desde partes interesadas en la promoción del lugar.

Asimismo, Herity propone auxiliar a los gestores y responsables del lugar, a través de un mayor y mejor conocimiento del trabajo que se aborda en el sitio y de la identificación de los extremos positivos del trabajo, tanto como las áreas de mejora del mismo. Paralelamente anima a progresar en aquellos aspectos susceptibles de ser optimizados.

¿Cómo se consigue lo anterior?

1-A través de una evaluación que involucra a las diversas partes:

- Los responsables del sitio, lo que se hace a través de una auto-evaluación.
- Los usuarios, lo que se hace a través de un cuestionario de satisfacción sobre la visita.
- Los asesores externos de Herity que recopilan y examinan la información anterior, realizan su propio análisis y expresan la valoración final.

2- A través de la expresión de los resultados de esta evaluación de la siguiente forma:

- Un informe para los responsables del bien evaluado que certifica el nivel de calidad alcanzado dando cuenta:
  - del resultado de los extremos observados a lo largo del proceso de evaluación,
  - los resultados parciales de la evaluación de las diferentes partes implicadas,
  - el resultado final combinado de las evaluaciones anteriores,
  - áreas de mejora y consejos para abordarla.
- La expresión del valor numérico alcanzado en cada uno de los 4 criterios, que puede ser de 1 a 5.

Para obtener este valor numérico se combinan los resultados de evaluación de las tres partes involucradas. Dado que no todas las partes pueden conocer e involucrarse por

igual en la optimización de los diferentes criterios evaluados, no tienen un peso similar en el resultado final de la evaluación sino un peso relativo en todos los criterios evaluados. Por ejemplo, en la valoración de los servicios el resultado del juicio del público pesa más que el de los responsables o los evaluadores externos a la hora de componer el resultado final de la evaluación de este criterio. Lo mismo sucede con los restantes criterios, cuyo resultado final se deduce desde la concesión de un diferente peso relativo a las tres partes involucradas en la evaluación.

El resultado se expresa a través de una diana dividida en cuatro cuartos en cada uno de los cuales se representa el nivel alcanzado en cada uno de los criterios medidos [Ilustración 4]

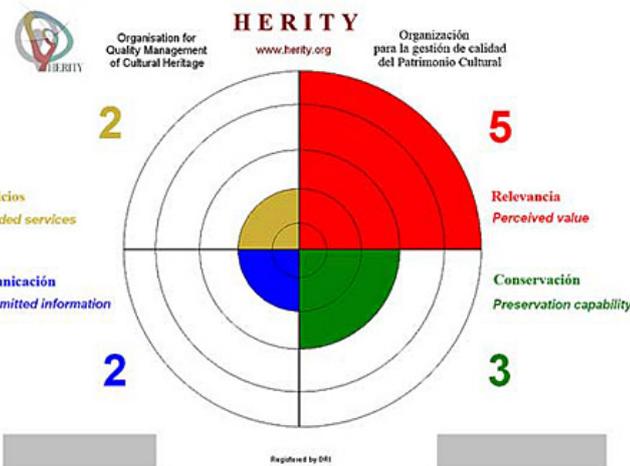


Ilustración 4. Diana HERITY

La diana referida puede situarse a la entrada o en lugar visible del bien, en su diverso material de promoción, en cualquier guía de monumentos o viaje. [Ilustración 5]



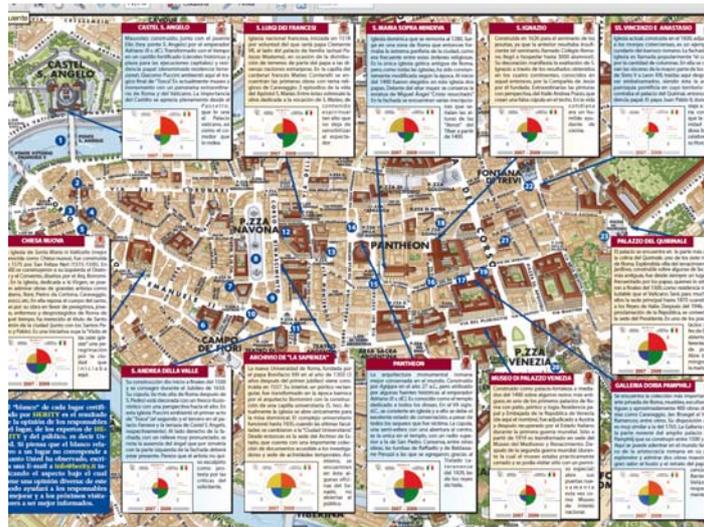


Ilustración 5

Esta expresión gráfica del resultado a través de la diapositiva resulta muy visual y fácilmente reconocible por el público. En efecto, se trata de un sistema sencillo, claro y visual, fácilmente identificable y legible a partir del primer momento en que se vea. Por todo ello resulta fácil de usar a un nivel internacional. Para obtener la diapositiva Herity es preciso alcanzar al menos un valor de 1 en los cuatro criterios medidos.

Este reconocimiento o certificación tiene un periodo de validez de 3 años. Finalizado este, se verifica la puntuación anterior y se reajusta a los niveles actuales.

### **Ventajas:**

La revisión constante de la clasificación supone un avance respecto a otros sistemas cuyo resultado queda fijo en el tiempo mientras las condiciones del bien pueden variar, y de hecho suelen hacerlo.

La evaluación pretende ser útil a distintas perspectivas (público, responsables e interesados) y se realiza desde esta una pluralidad de ámbitos (público, responsables y evaluadores externos). Esta pluralidad también parece ser una mejora respecto a otros sistemas que no se dirigen a todas las partes interesadas.

Herity se trata de un modelo de evaluación específico en el sentido de que se ha diseñado para evaluar la calidad de la gestión de bienes culturales y, paralelamente, generalista en el sentido de que pretende ser útil a la variada gama de tipologías de bienes (yacimientos, iglesias, monumentos, bibliotecas, archivos, itinerarios...) y adaptarse a los particulares contextos legales e institucionales de los diferentes países que pueden abordar la evaluación.

### **Organización**

Herity se instrumenta a partir de un comité internacional con sede en Italia en las oficinas del DRI, compuesto por profesionales independientes (de la calidad, el patrimonio y cultura en general) de diferentes países. El comité se organiza en torno a un presidente y dos vicepresidentes renovables cada tres años y un secretario-

coordinador permanente. De este comité dependerán las diferentes comisiones nacionales. En estos momentos están constituidos o en vías de constitución los comités de Italia, Portugal, España, Brasil, Turquía, Reino Unido y Suecia, entre otros.

La certificación Herity fue adoptada por la Comisión Nacional italiana de la UNESCO en julio de 2003 como instrumento para medir el grado de transformación de los lugares Patrimonio de la Humanidad, para estimular la mejora de los mecanismos de gestión y garantizar el respeto de unos niveles mínimos de calidad. Posteriormente en 2004 se inició una cooperación para la aplicación del sistema como instrumento para la medida de la transformación de los lugares del Patrimonio Mundial, cuyos primeros resultados fueron presentados en la 30ª reunión del Comité para el Patrimonio Mundial en Vilnius (Lituania) el 11 de julio de 2006 a los representantes de 160 países.

En 2006 Herity firmó un acuerdo con el *Ministerio de Bienes y Actividades Culturales* de Italia para promover la aplicación de la Certificación Herity a más de 1200 sitios culturales abiertos al público bajo el control del Estado.

Herity, en diciembre de ese mismo año, celebró su Primera Conferencia Internacional cuyas conclusiones fueron asumidas por el ICCROM, UNESCO, y UN-WTO, organismos intergubernamentales con los que Herity internacional mantiene constantes relaciones.

En lo que respecta a España el 12 de junio de 2007 se presentaron en Santiago de Compostela los principios, el método y los resultados de HERITY, dando a conocer directamente los aspectos culturales y turísticos del sistema a diversas instituciones como la Xunta de Galicia, promotora de la Jornada (Dirección Xeral de Turismo y Dirección Xeral de Patrimonio cultural), y en la que participaron profesionales del ámbito del patrimonio y de turismo y calidad. Entre estos últimos cabe destacar la AEC (Asociación Española para la Calidad) por su colaboración en el desarrollo del sistema en España.

Herity se ha aplicado con éxito en diferentes zonas de Italia, en diversos tipos de monumentos. Desde el 2005 en se que abordó la evaluación piloto de todos los ecomuseos de la provincia de Turín, se han evaluado diferentes monumentos y lugares que van desde un itinerario por la ciudad de Roma fig.5 al conjunto patrimonial de la villa de Sardara (Cerdeña) pasando por una cuarentena de museos en la región del Lazio<sup>5</sup>.

En la actualidad Portugal está a punto de comenzar la certificación de media docena de lugares culturales de diferente tipología (museo, castillo, biblioteca...) y en España se está tramitando una solicitud de certificación de cuatro museos.

Para el contacto en España puede hacerlo [se puede realizar] a través del correo patrimonio-calidad@mundo-r.com

---

<sup>5</sup> En <http://www.herity.it/index2.html> se ofrece más información sobre las actividades pasadas, presentes y futuras de Herity Italia.

**Bibliografía:**

ASENSIO, Mikel, COLOMER, Laia., RUÍZ, Jorge y SANZ, Nuria (2005). «El proyecto AAPEAR: la ciudad y la puesta en valor del patrimonio arqueológico europeo», en *III Congreso internacional de musealización de yacimientos arqueológicos*. Zaragoza: 2004.

CASTILLO RUÍZ, José. «El futuro del patrimonio histórico: la patrimonialización del hombre». *e-rph Revista Electrónica de patrimonio histórico* [en línea]. 1, 2007, pp. 1-13 [faltaría la fecha de consulta del mismo]. También la dirección URL atendiendo al apartado 6 de las referencias a revistas electrónicas en las normas de publicación.

CONTI, Tito (1998). «Turismo e Beni Culturali nella prospettiva del Total Quality Management (TQM)», en *Cultural heritage management. Proceedings of the 3<sup>rd</sup> international meeting*; Mauricio QUAGLIUOLO ed. Cagliari: 1998. pp. 30-37.

No sabemos qué tipo de soporte es el de la ponencia de 2005 [transmisión oral sin publicar, en vías de publicación, actas, etc.].

2005: «The Herity global evaluation system». Ponencia presentada en el *World Tourism Forum for Peace and sustainable development*. Brasil: 2005.

Si está en prensa el congreso no podría ponerse entre paréntesis 2006 atendiendo a las normas de publicación de la revista.

(2006). «Sistemi di valutazione a confronto: perchè il modello Herity», en *First Herity International Conference*. Roma: 2006 (en prensa).

CLASTRES, Pierre (1996). *Investigaciones en antropología política*. Barcelona: Gedisa. [ed. or. 1980. *Recherches d'anthropologie politique*. Paris: Ediciones du Senil].

GONZÁLEZ MÉNDEZ, Matilde (1999). *Investigación y puesta en valor del patrimonio histórico: Planteamientos y propuestas desde la Arqueología del Paisaje* [Tesis doctoral publicada en CD-rom]. Santiago de Compostela: Universidad de Santiago.

«Memoria historia y patrimonio. Hacia una concepción social del patrimonio». *TP, Trabajos de Prehistoria* (falta lugar de publicación de la revista), 57(2) (2000), pp. 9-20.

ICOMOS (1999). Carta Internacional sobre turismo cultural. La gestión de los sitios con patrimonio significativos. ICOMOS (International Council on Monuments and Sites).

LEVI-STRAUSS, Claude (1964). *El pensamiento salvaje*, 5.<sup>a</sup> ed. Méjico: Fondo de Cultura Económica (ed. or. 1962. *La pensée sauvage*. París: Plon).

LOWENTHAL, David (1998). *El pasado es un país extraño*. Madrid: Akal. (ed. or. 1985. *The past is foreign country*. Cambridge: Cambridge University Press).

PÉREZ OUTEIRIÑO, Bieito (2006). «Coesima, Siete peregrinaciones en una exposición». En: *Coesima, Siete peregrinaciones, una exposición*. (lugar de edición, si es catálogo o no, etc.) pp. 157-60..

QUAGLIUOLO, Mauricio (2001). «Quality in the management of A Cultural Asset: the Herity Recognition». En: *Cultural Heritage management. Proceedings of the 6<sup>th</sup> internactional meeting*; Maurizio Quagliuolo, ed (lugar del congreso, institución que lo publicó) pp. 258-263.

REAL DECRETO 951 / 2005, de 29 de julio, por el que se establece el marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado.

TRESSERRAS, Jordi Joan (2006): «Los indicadores en el proceso de gestión de la calidad en proyectos de patrimonio cultural», en *VI Jornada sobre Gestión del patrimonio sostenible. El patrimonio cultural en la construcción de los indicadores de desarrollo*. Madrid: 2006. (Institución que lo publicó)

TZANIDAKI, Johanna y VICINCINO, Salvuccio (2001). «Quality Standars and their application to Cultural Heritage». En: *Cultural Heritage management. Proceedings of the 6<sup>th</sup> internactional meeting*; Maurizio Quagliuolo, ed (lugar del congreso, institución que lo publicó). pp. 34-43.