

Los nuevos planteamientos de la gestión del patrimonio cultural en el ámbito urbano: planes estratégicos y distritos culturales

The new challenges of cultural heritage management in urban areas: strategic plans and cultural districts

Celia Martínez Yáñez

Doctora en Historia del Arte

Proyecto de Investigación de Excelencia “Estudio comparado de las políticas de protección del Patrimonio Histórico en España. Creación del Observatorio sobre el Patrimonio Histórico Español (OPHE)”. Departamento de Historia del Arte. Universidad de Granada.

Resumen

En la última década la gestión del patrimonio cultural ha asumido nuevos desafíos y objetivos relacionados especialmente con su aprovechamiento productivo, su uso como imagen de marca de la ciudad y el territorio y su interrelación con otros sectores de la cultura, que deben ser contemplados de forma conjunta. El artículo expone estos nuevos objetivos y cómo afectan a la tutela del patrimonio centrándose especialmente en el caso de la gestión cultural de las ciudades y poniendo como ejemplos representativos el tratamiento y caracterización del patrimonio en dos novedosas herramientas de gestión: la planificación estratégica y los distritos culturales que han puesto en marcha diversas ciudades españolas y europeas.

Palabras clave: Gestión cultural. Gestión del patrimonio cultural. “Cluster”. Distritos culturales. Planificación estratégica. Planes estratégicos de cultura.

Abstract

In the last decade the management of cultural heritage has assume new challenges and objectives that need to be studied as a hole, and are specially related to its economic exploitation, its use as symbolic and public image of the city and the territory, and its interrelation with other dimensions of culture. This article exposes these new objectives and challenges, and the impact that they have in the protection and characterization of cultural heritage, giving as an example two of the latest models of management of culture and cultural heritage that many Spanish and European cities have adopted: strategic planning and cultural districts.

Keywords: Cultural management. Cultural heritage management. “Cluster”. Cultural districts. Strategic planning. Culture strategic plans.



Celia Martínez Yáñez

Doctora en Historia del Arte, por el Departamento de Historia del Arte de la Universidad de Granada (29/11/2006), con la tesis doctoral El patrimonio cultural: los nuevos valores, tipos finalidades y formas de organización, dirigida por el Dr. D. José Castillo Ruiz.

Ha disfrutado de varias becas, entre ellas una beca de Gestión Cultural concedida por el Área de Cooperación y Comunicación Cultural del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (abril-julio 2002), una beca FPU (formación de personal universitario) del mismo Ministerio (2002-2006), realizada en el Departamento de Historia del Arte de la Universidad de Granada y con estancias en el Centro Internacional de Conservación de Bienes Culturales (ICCROM), Roma, y de una beca postdoctoral del Plan Propio de la Universidad de Granada, (septiembre 2006 - enero 2007).

Forma parte del equipo de investigación del Proyecto HUM-022, Patrimonio Arquitectónico y Urbano en Andalucía y ha participado en otros contratos y proyectos de investigación, como investigadora colaboradora del contrato de investigación I+D Nº. 2101, suscrito entre el Profesor D. José Castillo Ruiz, la Empresa Fundación Patronato del Albaicín y la Fundación Empresa Universidad de Granada: Proyecto de Señalización de Itinerarios y Paradas (1 de julio - 31 de diciembre de 2002) y como investigadora contratada del proyecto PAGUS, Componente IV “Ciudades Históricas Digitales”, Programa INTERREG IIIIC. Comunidad Europea, Junta de Andalucía, Ayuntamiento de Guadix (Guadix 1 de abril – 30 de diciembre de 2006).

Actualmente trabaja en el Departamento de Historia del Arte de la Universidad de Granada como Investigadora contratada del Proyecto de Investigación de Excelencia “Estudio comparado de las políticas de protección del Patrimonio Histórico en España. Creación del Observatorio sobre el Patrimonio Histórico Español (OPHE)” (HUM 620)

Contacta con el autor: info@revistadepatrimonio.es

Introducción

En la actualidad, las tendencias emergentes de la gestión del patrimonio cultural no se circunscriben únicamente al ámbito de los bienes culturales singularmente considerados, sino que tienen también una importante presencia en grandes ciudades y asentamientos urbanos y rurales que han diseñado diversas estrategias de renovación de su imagen mediante lo que se denomina la gestión creativa del patrimonio y la conexión de ésta con otras actividades culturales y económicas que, en su conjunto, aportan una nueva dimensión cultural, identitaria y económica a la ciudad y su territorio.

En todos los casos, el patrimonio pasa de estar concebido como un conjunto de elementos de valor artístico, histórico, cultural, etc., variable, que deben ser protegidos, a convertirse en un factor clave para dinamizar y potenciar el desarrollo de ciudades y territorios.

En este artículo vamos a tratar la relación que se establece entre gestión del patrimonio y aprovechamiento productivo del mismo en el ámbito de la ciudad, contemplando especialmente como patrimonio y creatividad se han unido de cara a resituar a las ciudades en el panorama internacional mediante la puesta en marcha de diversos planes y programas que se encaminan, por una parte, a situar a la cultura y el patrimonio como sectores clave del desarrollo económico y social y, por otra, a redefinir o crear una imagen de marca de la ciudad. Imagen de marca que se identifica con su capital simbólico y en la que el patrimonio ocupa un lugar primordial al actuar como signo de identidad y reclamo publicitario de la misma. Entre este tipo de estrategias destacaremos el concepto de *cluster* y los planes estratégicos que han puesto en marcha diversas ciudades analizando el papel, protagonista o secundario, que adopta el patrimonio en los mismos.

Características generales y objetivos de la gestión del patrimonio cultural

La gestión del patrimonio se enmarca en el contexto más amplio de la gestión cultural cuyos orígenes pueden situarse en un periodo comprendido entre finales de los ochenta y principios de los noventa, en el que se desarrollan los servicios culturales municipales y estabilizan los equipos de gestión. Desde entonces hasta ahora, la actividad cultural se ha especializado y profesionalizado y los planteamientos socioculturales de la misma se relacionan especialmente con el territorio, el patrimonio, la economía, la comunicación, la producción artística y el apoyo a la creación¹. A grandes rasgos, podemos considerar

¹ El concepto de gestión cultural y política cultural pueden ser consultados de forma más amplia en los siguientes estudios generales: GREFFE, Xavier. *La Gestione del Patrimonio Culturale*. Milano: Franco Angeli, 2003.; ROMERO MORAGAS, Carlos. “La gestión de las políticas culturales”. En: *Máster en Gestión Cultural*. Universidad de Sevilla / Universidad de Granada / Junta de Andalucía. 2003-2004.: BALLART HERNÁNDEZ, Josep y JUAN I TRESSERRAS, Jordi. *Gestión del patrimonio cultural*. Barcelona: Ariel, 2001.; BEN, J.L. y GONZÁLEZ, P.J. *Gestión Cultural. Estrategias para la programación territorial y la gestión de recursos*. Sevilla/ Cádiz: Federación Andaluza Municipios y Provincias, 2000.; CUADRADO, M./BERENGUER, G. *El Consumo de Servicios Culturales*. Madrid: ESIC 2002.; DIMAGGIO, P. *Managers of the Arts*. Washington: Seven Locks Press, 1988.; A.E.G.P.C. “La Gestión del Patrimonio Cultural”. *Revista Areté Documenta*, 12, (1999); AA.VV. *Conceptos básicos de administración y gestión cultural*. Madrid: Organización de Estados Iberoamericanos, 1998.; FERNÁNDEZ PRADO, Emiliano. *La política cultural. Qué es y para qué sirve*. Gijón: Ediciones Trea, 1991.; CHOMSKY, Noam. *Política y cultura a finales del siglo XX*. Barcelona: Ariel. 1986; WUTHNOW, R., et. Al. *Análisis cultural*. Barcelona: Paidós, 1988.; KAHN, J. S. (ed.). *El concepto de cultura: textos fundamentales*. Barcelona: Anagrama, 1975.; VITALI, V. “Cultura entonces, cultura

que estas áreas y su interrelación se han convertido también en cuestiones prioritarias de la actual gestión del patrimonio cultural que, lejos de centrarse en los bienes culturales en sí mismos, presta también una especial atención a cuestiones como la comunicación, la relación entre el legado cultural y la cultura contemporánea, el marketing y la creación de nuevos productos y servicios de consumo, la atracción del turismo en sus diversas tipologías y variantes, etc.

Los postulados de la gestión del patrimonio, al margen de las características concretas de los proyectos y modelos a los que dan lugar, se enmarcan, pues, en el concepto más amplio de valorización del patrimonio en términos de eficiencia tanto económica como social. Desde un punto de vista más amplio que la simple proyección del patrimonio en el mercado, y más cercano a la filosofía tutelar, ello supone dos cambios fundamentales: la consideración del patrimonio como recurso económico de naturaleza productiva y la gestión mixta, público-privada del mismo. La valorización y gestión del patrimonio y su contextualización en el marco más amplio del resto de las políticas culturales, sobrepasa así el límite de la tutela que, normalmente, se ha situado al margen del mercado y de la economía y, por lo tanto, se ha proyectado no hacia el mercado de los consumidores, sino hacia un universo de usuarios indefinido y abstracto, la sociedad en su conjunto, en el que se incluyen incluso las generaciones futuras. Frente a este universo de usuarios que abarca a toda la sociedad, en el sentido más amplio posible, la gestión del patrimonio cultural es finalista y debe diseñarse en función de una determinada tipología de usuarios, aunque ésta sea potencialmente muy amplia y heterogénea. Así lo expresan claramente las *Bases para una Carta de Patrimonio y Desarrollo en Andalucía* en su principio sexto:

“Es necesario conocer para quiénes y de qué modo es importante el patrimonio. Toda reflexión sobre el patrimonio debe tener bien presente su polivalencia. Saber quiénes usan el patrimonio y qué partido sacan de él es fundamental para ordenar esta utilización y asegurar su provecho futuro. Además, un bien patrimonial puede tener distintos tipos de usos compatibles. Así, tan importante como un buen inventario de recursos sobre el patrimonio es una relación de usos y usuarios, actuales y posibles, del mismo”².

El estudio del mercado de los usuarios del patrimonio y la función que éste desempeña como motor económico, se han convertido pues en dos factores claves de su gestión.

Como indica Marcelo Martín, la actual gestión del patrimonio debe preocuparse por: “potenciar, facilitar, promover, editar, estudiar, elaborar, diseñar y hacer accesible”, así como por “convertir al sector marginal en estratégico, pasar del conservacionismo a la adaptabilidad, de lo sectorial a lo global, del freno al motor, del control jerárquico a lo subsidiario, de la coerción a la participación, de gastar a invertir, de la lamentación a la formación de nuevos profesionales y de ser el patrimonio un recurso improductivo a

ahora: el verdadero negocio de la gestión del patrimonio”. En: *V Symposium Internacional de la Organización de Ciudades del Patrimonio Mundial: La Innovación en la Gestión*. Santiago de Compostela: OPCM, 1999.; HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ, Francisca. *El patrimonio cultural: la memoria recuperada*. Gijón: Ediciones Trea, 2002.; BONET, Ll.; CASTAÑER, X. y FONT, J. (eds.). *Gestión de proyectos culturales. Análisis de casos*. Barcelona: Ariel, 2001.; ROSELLÓ i CEREZUELA, David. *Diseño y evaluación de proyectos culturales*. Barcelona: Ariel, 2004.

²IAPH (coord.). *Bases para una Carta sobre Patrimonio y Desarrollo en Andalucía*. Sevilla: Junta de Andalucía, Consejería de Medio Ambiente, D.L. 1996, pp. 46-47.

uno productivo”³. La finalidad última de este conjunto de acciones y herramientas será transmitir un mensaje positivo sobre los valores de los bienes culturales y su utilidad para los ciudadanos y los visitantes, mensaje que va más allá de la difusión o concienciación, para dotar al patrimonio de unas potencialidades hasta ahora poco visibles, así su capacidad para mejorar la cohesión social, su dimensión económica y productiva, su idoneidad como eje vertebrador del territorio, su potencialidad para atraer nuevas inversiones y mejorar la distribución de recursos y equipamientos, etc. Estos objetivos han sido muy bien resumidos por Piselli, para quien la valorización y gestión del patrimonio tienen como fin, en definitiva, hacerlo útil para el uso y disfrute de los individuos, convirtiéndolo en un “productor de cultura, gustos y crecimiento cívico”⁴.

Resultado de la heterogeneidad de estos objetivos, de la interrelación positiva entre patrimonio y otras políticas culturales, y de esta situación de su gestión a medio camino entre la protección, la difusión y el desarrollo, es la gran variedad de modelos de gestión del patrimonio cultural existentes en la actualidad. Sin embargo, pueden destacarse determinados objetivos comunes de los mismos que nos ayudan a enmarcar las características de la gestión del patrimonio en la ciudad, objeto de este artículo:

-Conseguir una organización del patrimonio que permita su conservación y acrecentamiento, por una parte, y su puesta en valor social y económica, por otra, mediante modelos de gestión y protección más flexibles que los establecidos por el marco jurídico que regula a los bienes culturales formalmente declarados.

-Establecer nuevos vínculos entre patrimonio cultural y economía mediante la creación de marcos alternativos de referencia que estudian y miden, a través de diversos indicadores, la relación entre ambos.

-Promover la cooperación entre los múltiples agentes que confluyen en las diversas acciones que se realizan en torno a los bienes culturales, estableciendo vínculos con la iniciativa privada y concediéndole un protagonismo fundamental en la gestión de los mismos.

-Incentivar la participación ciudadana, la cohesión social y la integración de los colectivos más desfavorecidos en los procesos de interpretación y puesta en valor del patrimonio.

-Identificar nuevos recursos patrimoniales y sacar el máximo provecho del carácter plural del patrimonio mediante programas y planes que implican tanto su protección efectiva como su rentabilización económica y cultural.

-Introducir en la difusión y gestión del patrimonio las nuevas tendencias culturales y de consumo de la sociedad lo cual se basa, en buena medida, en el empleo de herramientas, por ejemplo las nuevas tecnologías, que conectan al

³ MARTÍN GUGLIELMINO, Marcelo. “Reflexiones en torno a la difusión del patrimonio”. En: MARTÍN GUGLIELMINO, Marcelo y RODRÍGUEZ BARBERÁN, Javier (eds.): *Difusión del Patrimonio Histórico*. Sevilla: IAPH, Consejería de Cultura, Junta de Andalucía, D.L. 1996, p. 27.

⁴ PISELLI, F. “Tutela”. En: AA.VV. *Lessico dei beni culturali*. Torino: Allemandi, 1994, p. 70.

patrimonio como herencia del pasado con los gustos e intereses de la sociedad del presente.

-Poner en valor el patrimonio desde el punto de vista económico contemplándolo como motor de desarrollo de otros sectores de la economía de la ciudad y del territorio.

-Formular nuevas metodologías de planificación integrada de las que se derivan criterios de tipo normativo, recomendaciones, herramientas de actuación, etc.

La gestión cultural en la ciudad

Las nuevas tendencias de la gestión del patrimonio tienen en el ámbito de la ciudad un marco privilegiado para su análisis, ya que la evolución de sus criterios es el reflejo, no sólo de las nuevas instrumentalizaciones a las que han sido sometidos el patrimonio y la cultura para intensificar su dimensión presente y su valor productivo, sino porque, además, los objetivos que se plantean se corresponden perfectamente con las orientaciones que actualmente rigen el rediseño de la imagen y la proyección de la ciudad mediante la comercialización y potenciación de sus señas de identidad. En este sentido, las tendencias emergentes de la gestión cultural tienen un nexo común muy destacado: su inextricable relación con la economía de la experiencia. Se trata de una tendencia económica bastante novedosa que afecta de lleno a las nuevas finalidades patrimoniales y consistente en que, ante la saturación de productos y bienes, el consumidor, objetivo final de los nuevos modelos de gestión, busca un nuevo tipo de vivencias que se relacionan no ya con la adquisición de productos sino con la experimentación de nuevas sensaciones basadas en valores intangibles. Como indica Ballart, la economía basada en esta nueva pauta de consumo “Consiste en dar una vuelta de tuerca más que conduce del industrialismo puro y duro (producción de bienes básicos) a una sociedad postindustrial que inventa, no ya servicios cada vez más sofisticados y con mayor valor añadido, sino que además redescubre el valor de lo intangible bajo la forma de ofertas que buscan proporcionar a la gente nada menos que experiencias personales, intelectuales y sensoriales con las que vivir de forma más plena y estimulante la vida”⁵.

El patrimonio cultural de las ciudades y los servicios terciarios relacionados con el mismo, que proporcionan en parte esos productos con valor añadido y ese tipo de vivencias al consumidor cultural, se convierten así en factores determinantes para la diferenciación e identificación de las ciudades y en un aspecto clave de la diversificación económica de las mismas. Consecuentemente, el sector cultural ha ideado un sinfín de productos y programas, para el ciudadano y el visitante, del que se extraen importantes beneficios económicos y que se renueva constantemente debido al carácter multifacetado de la cultura y las oportunidades que sus componentes proporcionan para crear nuevas ideas e iniciativas de desarrollo. La puesta en valor del patrimonio en la ciudad, como protagonista o marco y escenario de estas actividades,

⁵ BALLART HERNÁNDEZ, Josep. “Un nuevo público para unos nuevos museos”. *PH, Boletín del Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico*, (Sevilla), 48, (2004), p. 98. Véanse también PINE, B.J.; GILMORE, J.H. *The Experience Economy. Work is Theatre & Every Business a Stage*. Boston: Harvard Business School Press, 2000.; KNOWLEDGELAND & WAAG SOCIETY. “Creative Capital Conference, Final Report”. En: http://creativecapital.nl/reports/pdf/CreativeCapitalConference2005_final-report.pdf (consulta 13-09-06).

tiene un papel cada vez más destacado y demandado. Por ello, muchos gobiernos municipales desarrollan en la actualidad un papel dinamizador creando relaciones y redes horizontales de participación de distintas administraciones, organizaciones ciudadanas, empresas, consorcios, convenios, etc., con los que se pretende tanto encontrar nuevos aliados para la financiación de la conservación y reutilización productiva del patrimonio como para la creación de nuevas ofertas culturales que generen riqueza, por ejemplo, mediante la atracción del turismo. Un buen ejemplo de ello, como veremos, lo encontramos en los distritos culturales y planes estratégicos que han diseñado diversas ciudades para situar a la cultura como eje fundamental del desarrollo y futuro crecimiento de la misma. Se abren así nuevas posibilidades para la utilización del patrimonio y se multiplican los actores que intervienen en su gestión, sin embargo, ello no debería conllevar necesariamente una pérdida de competencias para las administraciones. Al contrario, su papel debería verse reforzado al actuar las mismas como aglutinante o intermediario de esos nuevos agentes e intereses y, lo que es más importante, al ser ellas las garantes, aunque no siempre ofrezcan esta garantía, del carácter público y la conservación y difusión del patrimonio. Insistimos, por lo tanto, en que las nuevas iniciativas de gestión que se llevan a cabo deben estar tuteladas por los poderes públicos que, además, están también obligados a armonizar la conservación y rentabilización del patrimonio y a ambas acciones con los nuevos usos y significados que la sociedad demanda, cada vez más, de los bienes culturales y de la cultura en general. Entre ellos habría que destacar, además de la generación de riqueza mediante la atracción del turismo y todo tipo de inversiones, los que los asocian con la salvaguardia de la diversidad cultural y la identidad de los diversos colectivos que conviven en la ciudad, con el diálogo democrático y el pluralismo y con un acceso a los contenidos culturales y patrimoniales que esté guiado por valores como la educación, la calidad, la igualdad social y la universalidad.

El patrimonio cultural en los planes estratégicos de las ciudades

Una de las herramientas más novedosas con las que las administraciones municipales se han dotado para intentar responder de forma unitaria a estas demandas sobre el patrimonio y la cultura ha sido la puesta en marcha de planes estratégicos, y especialmente planes estratégicos de cultura, que han experimentado un gran auge desde la década de los noventa del siglo pasado. Una de las ventajas de estos planes respecto a otras iniciativas sectoriales con objetivos similares, además del amplio consenso social necesario para su puesta en marcha, es la persistencia en el tiempo y la flexibilidad en su aplicación, que, al mirar más allá del horizonte temporal de una legislatura municipal, evita el obstáculo que supone para el desarrollo dinámico de la ciudad el hecho de que con cada cambio de gobierno se alteren los proyectos en marcha y se cambien los valores que soportan la estrategia de la ciudad.

De entre las varias definiciones existentes sobre los términos “plan estratégico” y “plan estratégico de la cultura”, en el ámbito urbano, nos interesan especialmente las siguientes, extraídas del *Plan estratégico de Ciudad Real 2015* y del *Plan Estratégico de la Cultura de Barcelona “nuevos acentos 2006”*, respectivamente:

-“Un plan estratégico es un proceso de reflexión por parte del conjunto de agentes que forman una ciudad mediante el que definen cuál es el futuro que desean para su ciudad,

las bases sobre las que se sustentará ese futuro y las estrategias y proyectos concretos a ejecutar a lo largo del horizonte temporal para el que se ha definido”⁶.

-“Los planes estratégicos de cultura de las ciudades son, en la mayoría de casos, un referente de cómo se percibe la cultura en un determinado territorio, del papel que tiene en el conjunto de las políticas públicas y de la dimensión que el término cultura adquiere en cada caso”⁷.

Los elementos que configuran un plan estratégico suelen ser los siguientes:

-Diagnóstico: un examen de la situación actual de la ciudad, necesaria para evaluar las carencias y potencialidades de la misma.

-Visión estratégica: visión sobre el futuro deseado de la ciudad, que se resume en un conjunto reducido de ideas clave.

-Líneas estratégicas o estrategias globales: conjunto de líneas de trabajo sobre las que avanzar para conseguir los fines que se han marcado.

En la última etapa de la definición estratégica se profundizará en cada una de las líneas estratégicas, identificando proyectos concretos a desarrollar en el marco de cada una, así como proyectos globales con impacto sobre varias o todas ellas. También se sentarán las bases para la continuación del Plan Estratégico, identificando indicadores de seguimiento para cada una de las líneas, así como mecanismos y responsabilidades de los distintos órganos.

El patrimonio en los planes estratégicos de Barcelona, Ciudad Real y Sevilla

La intervención sobre el patrimonio en los planes estratégicos tiene escalas de aplicación muy diversas que van desde la gestión de un monumento y su entorno singularmente considerados, hasta la ciudad y el territorio, y, por tanto, debe ser concretada según el ámbito al que nos estemos refiriendo. En cualquier caso debemos señalar a priori que, por lo general, en estos planes el patrimonio no suele ser un objetivo diferenciado en sí mismo, ni se corresponde con su caracterización desde un punto de vista normativo, puesto que las actuaciones sobre él se enmarcan en un conjunto de programas que se basan en un concepto de cultura necesariamente amplio al intentar poner en valor el mayor número posible de recursos y cumplir con la finalidad de los mismos: situar a la cultura y a todos sus componentes, de los cuales, insistimos, el patrimonio es simplemente uno más, como motor del desarrollo económico y social de la ciudad.

Entre los objetivos comunes de los planes estratégicos analizados cabe destacar los siguientes:

⁶ *Plan Estratégico de Ciudad Real 2015*. En: http://www.ciudadreal.es/documentos/Varios/plan_estrategico2015.pdf (consulta 15-10-07).

⁷ *Plan Estratégico de la Cultura de Barcelona “nuevos acentos 2006”*. En: http://www.bcn.es/plaestrategicdecultura/pdf/Plan_Estrategico_CulturaBCN.pdf (consulta 15-10-07).

- La rentabilización de la cultura, entendida en un sentido muy amplio, mediante un conjunto de actuaciones interrelacionadas que la sitúan como motor de cambio y desarrollo de la ciudad
- La preservación del patrimonio cultural y la integración entre tradición (historia y patrimonio) y creación e innovación.
- El fomento del acceso a las nuevas tecnologías o a nuevas formas de creación, producción y consumo cultural y la promoción de las producciones culturales locales, industriales o artesanales, facilitando su comercialización.
- El desarrollo paralelo de la cultura y el turismo, haciendo accesible física e intelectualmente la primera para los visitantes.
- La interrelación entre cultura y comunicación y cultura y calidad de vida⁸.

En el *Plan Estratégico de la Cultura de Barcelona “nuevos acentos 2006”*⁹ [Ilustración 1], las actuaciones sobre el Patrimonio Cultural se encuentran en la línea de actuación séptima, denominada CONOCIMIENTO, MEMORIA Y CIUDAD. Consiste en un programa de nuevos proyectos “para acentuar la relevancia del patrimonio cultural de Barcelona como instrumento para la construcción de relatos y visiones compartidas sobre la ciudad. Para impulsar el patrimonio y su dinamización, para actualizar y adaptar su gestión a los estándares contemporáneos de conservación, producción y comunicación y también, para reforzar el sistema público de acceso al patrimonio y memoria de la ciudad”. El objetivo final es la “consolidación de un sistema patrimonial de la ciudad que sea coherente, sostenible y diverso” y que consiga una mayor implicación ciudadana.



Ilustración 1. Logotipo del Plan Estratégico de Cultura de Barcelona.

⁸ Podríamos mencionar muchos otros planes con objetivos similares en su gestión del patrimonio. Especialmente interesantes, además de los aquí analizados, son el de Londres, San Sebastián, Elche o Toronto, que se pueden consultar, respectivamente en:

<http://www.london.gov.uk/mayor/strategies/culture/index.jsp>,

<http://www.donostiafuture.com/cas/docuteca/finales/documentos/castellanosintesis2005.pdf>

<http://www.futurelx.com/docs/planes/PAP%20cultural.pdf>

<http://www.toronto.ca/culture/pdf/Culture-Plan-Progress-Reportpdf.pdf>.

⁹ *Plan Estratégico de la Cultura de Barcelona “nuevos acentos 2006”*, op. cit.

Para ello se han puesto en marcha una serie de iniciativas que se centran en una red de museos y archivos, en actuaciones concretas en espacios de gran significación cultural, como el Parque Guell [Ilustración 2], y en la puesta en valor de masas patrimoniales - como el patrimonio industrial o el asociado a la Guerra Civil-, hasta ahora poco potenciadas por la administración municipal, mediante la creación de diversos centros de interpretación y equipamientos para la gestión conjunta de un patrimonio disperso y desconocido cuya activación debe conseguir, además, la revitalización de sus entornos:



Ilustración 2. Parque Guell.

- Centro Cultural del Born: finalización de las obras que permitirán la musealización del yacimiento, concebido como un todo integrado por los restos de la ciudad derruida y el edificio del antiguo mercado, y de la activación de un programa de dinamización cultural.
- Centro de interpretación del patrimonio industrial de Can Saladrigas: rehabilitación de la antigua fábrica de Can Saladrigas, en Poblenou, para dotarla de un centro de interpretación de la ciudad industrial (siglos XIX y XX), junto con la biblioteca de barrio y el centro recreativo para personas mayores, e incorporándola al conjunto de elementos patrimoniales que tienen que permitir hacer una lectura global del proceso histórico de construcción de la ciudad fabril, como Can Ricart, y el resto de los elementos que ayudarán a construir los relatos y las narrativas de la ciudad industrial.
- Centro de Interpretación de la Barcelona Judía: puesta en marcha del Centro de Interpretación de la Barcelona Judía como espacio de referencia en el conocimiento y la difusión de la memoria del pasado judío de la ciudad, y como elemento para la revitalización del barrio del Call, vinculando este equipamiento a la red museística liderada por el Museo de Historia de la Ciudad de Barcelona.
- Proyecto de rehabilitación y mejora del Parque Güell de Barcelona: se trata de articular y dinamizar un conjunto de acciones (de conservación, restauración, mantenimiento, musealización, difusión, señalización, búsqueda, investigación, etc.), que permitan acceder con la mayor calidad posible a la visita y al conocimiento de este elemento singular de la arquitectura modernista catalana.

- Centro integral de magia «Màgia a la Seca»: consiste en un nuevo equipamiento cultural orientado a la investigación, la creación de conocimiento y la difusión de la magia, a partir de la rehabilitación del antiguo edificio de la Seca, en el Casco Antiguo, vinculando la tradición mágica de Barcelona con la realidad contemporánea de creadores, compañías y aficionados.

Dentro del Programa *Memoria y ciudad* se pretende fomentar, mediante el Museo de Historia de la Ciudad de Barcelona, el Sistema de Archivos de la Ciudad, Bibliotecas y Centros Cívicos, y con la participación del estamento científico y del tejido asociativo, la recuperación de la memoria histórica reciente. Las actuaciones han consistido en proyectos de estudios y de memoria oral, en el desarrollo de la Comisión de la Memoria Histórica, la musealización de elementos inmuebles y la adecuación de los espacios mediante su señalización y el diseño de diversos itinerarios, programas y actividades conmemorativas. Estas acciones se concretan en las siguientes iniciativas:

- Programa de rehabilitación de refugios antiaéreos de la Guerra Civil: puesta en valor de los mismos tomando el refugio del Poble Sec como elemento de referencia, y desarrollando los programas de señalización, itinerarios, y difusión del conocimiento y la memoria asociados a los mismos.

-Red de centros de apoyo y difusión de la cultura popular y tradicional (Casa dels Entremesos de Ciutat Vella, Centro Cultural de Sant Andreu, Casa dels Entremesos del Poblenou, etc.), de la que forman parte gigantes, bestiario, música tradicional, diablos, danza tradicional, sardanistas, diablos, etc.

Entre las cuestiones a comentar de esta estrategia habría que mencionar en primer lugar que, a pesar de su objetivo generalista, las acciones puestas en marcha no se dirigen al conjunto del patrimonio urbano, sino solamente a determinados sectores del mismo, con lo cual no podemos hablar de un sistema de gestión global del patrimonio, sino, más bien, de iniciativas aisladas sobre algunos de sus componentes. Sin embargo, es un buen ejemplo de los objetivos generales que ya hemos apuntado como prioritarios en la actual gestión del patrimonio como componente de la gestión cultural. Así, se incentiva especialmente su dimensión presente, prestando atención a cuestiones como la memoria de la ciudad más reciente, la conjunción entre patrimonio y creación local y la interrelación entre nuevos tipos de bienes- patrimonio industrial, espacios e inmuebles relacionados con la guerra civil- y el fomento de nuevos servicios culturales – centros de interpretación y centros culturales -, que contribuyen a la activación de este patrimonio, a su adecuación para la visita pública y a la adaptación de su imagen a los gustos del presente. Hay que destacar también que el Plan se preocupa por rehabilitar un patrimonio de gran importancia para la sociedad y que lo hace dirigiéndose en primer lugar al ciudadano, y no al turista, desarrollando programas de investigación -en los que participan tanto instituciones públicas como ciudadanos-, y equipamientos que permiten el acceso físico e intelectual a los valores de los bienes culturales. Por último, otro aspecto que no debemos pasar por alto, relacionado con las nuevas orientaciones de la gestión del patrimonio en general, es que junto a las acciones específicamente destinadas a su puesta en valor se abordan muchas otras cuestiones ajenas al mismo. En este sentido, el patrimonio cultural pasa a ser un elemento más de la gestión cultural -se equiparan la rehabilitación del parque Guell con la creación del Centro integral de magia o el apoyo a la cultura popular y tradicional-, y, como tal, un objetivo más entre los muchos que componen el Plan Estratégico.

En el *Plan Estratégico de Ciudad Real, Ciudad Real 2015*¹⁰ [Ilustración 3], las iniciativas patrimoniales más destacadas podemos dividir las claramente en dos sectores: uno más relacionado con lo que nosotros entendemos por tutela y protección del patrimonio, y otro claramente orientado a la atracción del turismo y el diseño de nuevos productos y servicios mediante la creación de una imagen de marca de la ciudad basada en la figura del Quijote, que le aporta un valor universal imprescindible para su comercialización.



Ilustración 3. Logotipo del Plan Estratégico de Ciudad Real 2015.

El primero de estos sectores se sitúa en el eje “Ciudad de Calidad”, del que nos interesan, especialmente, los siguientes contenidos:

- Fomentar la calidad y estética del medio urbano en los ámbitos ciudadano y profesional del urbanismo, la arquitectura y la promoción inmobiliaria para proteger, mantener y mejorar los recursos y el paisaje de Ciudad Real.
- Revalorizar el medio natural y recuperar la percepción social del mismo como patrimonio colectivo mediante un plan de usos sostenibles entre los que se pueden incluir actividades económicas como el turismo rural.
- Impulsar proyectos de rehabilitación y conservación del patrimonio urbanístico.

Sin embargo, y en contraste con estos objetivos, la inmensa mayoría de las actuaciones del Plan Estratégico que toman al patrimonio como destinatario, principal o secundario, se encaminan a la comercialización de nuevos productos y servicios de consumo cultural y a la atracción del turismo. El elemento clave en este marco fue la explotación de la figura del Quijote, (la redacción del Plan coincidió con los actos de celebración de su IV Centenario), que actuó como elemento que proporcionaba cohesión al patrimonio urbano, como imagen de marca de la ciudad y como reclamo de un conjunto dispar de nuevos servicios y equipamientos culturales y operaciones urbanísticas de marcado carácter comercial: “El elemento verdaderamente único que diferencia a Ciudad Real de otras ciudades y que va a incidir de forma crucial en el futuro de la ciudad en todos los niveles de desarrollo es el constituido por los orígenes del Quijote. Del aprovechamiento que se haga de ese elemento depende en gran medida el futuro desarrollo cultural de Ciudad Real, ya que con el mismo se puede construir desde un simple museo (ya realizado) constituyendo un elemento más dentro de la visita turística, hasta una imagen de ciudad a exportar”.

¹⁰ *Plan Estratégico de Ciudad Real 2015*, op.cit.

La mayoría de estas actuaciones se enmarcaron en el eje “Ciudad Atractiva”, cuyo objetivo general era “reforzar la oferta de servicios y actividades existentes, tanto en lo relativo a la programación cultural como desarrollando y potenciando nuevos productos turísticos, de ocio y deportivos que optimicen los recursos existentes e incrementen su proyección al exterior”. De entre las iniciativas clave planteadas en este eje vamos a mencionar sólo las que están más estrechamente vinculadas con la cultura y el patrimonio, destacando que la heterogeneidad de las mismas y su tratamiento conjunto suponen un ejemplo de cómo la gestión cultural y la gestión del patrimonio cultural se proponen hoy una infinidad de objetivos y estrategias que antes se contemplaban de forma más compartimentada (protección y rehabilitación del patrimonio, edición, fomento de la cultura, artes escénicas, creación de equipamientos culturales, etc.). Así, se mezclan en la misma línea de actuación actividades propiamente tutelares con otras de comercialización y marketing en un *totum revolutum* que no permite diferenciar la línea que separa a la protección y puesta en valor del patrimonio de la explotación económica de otro conjunto de recursos, dado que el objetivo más visible es la atracción del turismo y la comercialización de la cultura local:

- Apoyo a las actividades de promoción e investigación en torno al IV Centenario de El Quijote, realización de campañas periódicas de promoción y catalogación de la Biblioteca Cervantina, etc.
- Creación de un nuevo teatro para la consolidación y promoción de una oferta teatral de calidad y accesible a todos los ciudadanos. Aumento de la oferta de espectáculos y eventos de carácter cultural.
- Ampliación de las instalaciones y actividades del Museo de “El Quijote” [Ilustración 4], creación de un museo de la historia de la ciudad y desarrollo de un Programa de Dinamización de los Museos, para incorporarlos a los circuitos culturales y acercarlos en mayor medida a ciudadanos y visitantes.



Ilustración 4. Museo del Quijote Sala de proyecciones.

- Incremento, conservación y recuperación del patrimonio y las tradiciones culturales ciudadrealeñas, por ejemplo, mediante la adecuación de los silos como centros culturales.
- Desarrollo de un programa de señalización y descripción, en función de parámetros turísticos, del patrimonio histórico de la ciudad y organización de “paseos urbanos” en compañía de un guía experto para conocer diversas rutas turísticas de la ciudad.

- Edición y distribución de guías del patrimonio cultural de Ciudad Real, con el objetivo de popularizar sus valores e incrementar las visitas.
- Potenciación de las actividades del Centro de Interpretación y Parque Arqueológico en el Yacimiento de Alarcos.
- Creación de un Centro de Interpretación de la Naturaleza en el Parque Forestal de la Atalaya y puesta en valor de las áreas volcánicas del municipio como destino turístico.
- Ampliación de la oferta de ecoturismo, al vincular los recursos naturales locales con los existentes en el entorno próximo.
- Creación de la imagen de “Ciudad Real, Ciudad Cultural”, para difundirla y promocionarla en todos los ámbitos, y realización de campañas de publicidad y promoción, tanto en la ciudad como fuera de ella, de los elementos culturales más representativos.
- Gestión de productos turísticos a través de la investigación de los mercados potenciales, la definición de las características del producto y el establecimiento de estrategias de publicidad y promoción.
- Promoción de semanas gastronómicas, con la participación activa de restaurantes, cafeterías y bares, desarrollando actividades complementarias.
- Desarrollo de promociones inmobiliarias dirigidas a captar el turismo residencial, como el Complejo Dulcinea o el Destino Turístico Reino de Don Quijote, y construcción de un nuevo Palacio de Congresos.
- Creación por parte del Ayuntamiento de Ciudad Real de una entidad que gestione la política turística municipal, donde tendrán representación profesionales del sector, expertos en turismo, políticos y técnicos municipales.
- Aplicación de un modelo urbanístico que favorezca el desarrollo del sector turismo.
- Realización de campañas de concienciación sobre la importancia del turismo para favorecer el desarrollo local y para captar inversiones públicas y privadas.

El objetivo principal de todas estas actuaciones, la atracción de un mayor número de turistas es, pues, el auténtico protagonista de cualquier iniciativa patrimonial del Plan, de forma que éste ignora cualquier clase de mención a sus problemas de conservación y necesidades, o a iniciativas de difusión y concienciación para la ciudadanía, y ello a pesar del tono general del documento en su conjunto y de la atención a la participación ciudadana que, en cambio, si es un elemento clave en el resto de los ejes del mismo. Las propuestas de activación turística de los bienes culturales y naturales más representativos desbancan por completo a otras acciones patrimoniales y son un ejemplo modélico del actual alto grado de dispersión e invisibilidad de los objetivos propiamente tutelares cuando el patrimonio en su conjunto forma parte de estrategias de desarrollo más amplias.

Por último, el *Plan estratégico de Sevilla 2010*¹¹ [Ilustración 5], es el más completo en su análisis, caracterización y puesta en valor del patrimonio de los analizados, y el único que le dedica un marco propio y sustantivo contemplándolo en su integridad y desde todos los ámbitos tutelares. Intenta conjugar la enorme fuerza del patrimonio sevillano

¹¹ Ayuntamiento de Sevilla – Oficina del Plan Estratégico Sevilla 2010: *Bases para definir una Estrategia Cultural de Sevilla. Plan Estratégico Sevilla 2010*, En planestrategicosevilla2010.org/cultura/index.htm (consulta 10-10-2007).

más tradicional, en sus dimensiones tangible e intangible, con la potenciación de valores contemporáneos que han experimentado un gran auge en las últimas décadas o que tienen un carácter emergente en la actualidad: “Sevilla posee una imagen cultural que debe equilibrar lo tradicional-festivo con la innovación-empresarial renovando la definición de ciudad, tanto para los ciudadanos metropolitanos como para los visitantes actuales y potenciales; sin perder su atractivo actual y agregando cualidades que amplíen y mejoren su definición simbólica y su oferta urbana”.



Ilustración 5. Logotipo Plan Estratégico de Sevilla.

Las actuaciones tutelares dentro del mismo, en claro paralelismo con los objetivos generales que nosotros hemos apuntado como propios de la gestión del patrimonio en el ámbito urbano, se encaminan a “cuidar no solamente las fiestas de primavera y parte del patrimonio, sino, en general, el conjunto de espacios urbanos y manifestaciones ciudadanas, de manera que éstos coadyuven a dignificar la imagen cotidiana. La preocupación por el cuidado del viario, casas, plazas, parques, espacios socioculturales de toda la metrópolis, la gestión de los programas culturales, turísticos y de ocio, la atención a la creación original de los artistas, equipos de gestores y la prestación de servicios de calidad, que ofrezcan a los ciudadanos y visitantes utilidades funcionales, simbólicas y vivenciales -bien en los espacios patrimoniales, bien en una biblioteca o centro cívico de cualquier barrio o pueblo metropolitano- deben estar en la base de las actuaciones propuestas en este ámbito”.

También buscan un equilibrio entre tradición y modernidad, entre identidad y multiculturalidad, entre presentación y representación del patrimonio, y entre la difusión y comunicación cultural para el ciudadano con su rentabilización y comercialización exterior: “Las particularidades sevillanas se deben enriquecer con las nuevas aportaciones artísticas, nuevas manifestaciones de la periferia, nuevas recreaciones del patrimonio material e inmaterial, nuevas costumbres y nuevos recuerdos llegados a la memoria colectiva sevillana de los últimos años del siglo XX. (...) Se tiene que conjugar la cultura hacia adentro -centro, barrios, área metropolitana-, con beneficio sobre todo para los ciudadanos de Sevilla, con la cultura como patrimonio-gestión-creación hacia afuera con planteamientos de rentabilidad. En respuesta a la excesiva introspección muchas veces detectada, la cultura de Sevilla tiene que propiciar mecanismos de apertura e introducir programas de multiculturalidad para que se mantengan intercambios entre actores que utilicen diferentes sentidos de vida y no se

quiebre la unidad social al incorporar nuevos significados en la identidad cultural sevillana”.

Cambiar la mentalidad de la misión y la gestión del patrimonio es uno de los objetivos fundamentales de este Plan, y se hace referencia al mismo a lo largo de todo el documento y, de forma concreta, en la puesta en marcha de diversos subsectores estratégicos, que vamos a analizar someramente a continuación, y que suponen, en su conjunto, un auténtico trabajo de investigación sobre la realidad de este patrimonio, una verdadera actuación pública para su mejora, y un esfuerzo por evitar la dispersión en su tratamiento, contemplándolo de forma unitaria mediante acciones que abarcan a todos los tipos de bienes y dimensiones del mismo y a todas las herramientas que conforman la tutela (rehabilitación y conservación, puesta en valor, difusión, apertura a la visita pública, catalogación, inversión, formación, concienciación, etc.):

AE2. Infraestructuras y patrimonios culturales: este ámbito abarca la consideración de espacios o equipamientos para el desarrollo de actividades culturales así como de elementos ambientales, idiosincráticos o etnológicos que, en general, conforman el patrimonio intangible de la ciudad. Quedan adscritos a él elementos como las tradiciones, leyendas, personajes y fiestas de Sevilla, por citar algunos.

Línea estratégica SSE0 A E2.2. Recuperar y poner en valor el patrimonio tangible de la ciudad de Sevilla: Esta línea comienza con un análisis del conjunto del patrimonio de la ciudad en la que se constata la infrautilización del mismo, ya que sólo el 6% de los recursos patrimoniales son visitables, y una importante disparidad en la dotación de estos recursos entre el Casco Antiguo y el resto de barrios, en detrimento de estos últimos. También se ponen de manifiesto problemas en la conservación de algunos inmuebles, y un elevado nivel de desconocimiento del patrimonio por parte de la población en general y de determinados segmentos de edad y socioeconómicos en particular. Y se denuncia la sobrevaloración de los periodos árabe y barroco y la necesidad de poner en valor, desde el punto de vista de su visitabilidad, conservación y utilización como espacios para el desarrollo de actividades culturales y de ocio, enclaves de carácter historicista, modernista o contemporáneo, de los que la ciudad presenta una dotación insuficientemente reconocida.

Los efectos que se persiguen son los siguientes: Incremento del número de espacios patrimoniales para el desarrollo de actividades culturales, diversificación y ampliación de la oferta de recursos patrimoniales visitables, descongestionando a aquéllos que se encuentran al límite de su capacidad productiva, y fomento del conocimiento de patrimonios tangibles e intangibles de la ciudad. Para alcanzarlos, se ponen en marcha una serie de proyectos clave:

- Elaborar un Plan director metropolitano de Recursos Patrimoniales de Sevilla.
- Propiciar, en el marco del Consejo Metropolitano de la Cultura de Sevilla, la creación de la Comisión Gestora de los Recursos Patrimoniales de la ciudad donde estén integradas las administraciones públicas y entidades privadas propietarias de dichos inmuebles.
- Declarar BIC a los 11 conventos sevillanos que carecen de esta catalogación.

-Convocar concursos de ideas y proyectos para la reutilización de recursos Patrimoniales y favorecer la creación de nuevos espacios y obras plásticas urbanas de interés patrimonial en barrios que actúen como refuerzo de la identidad de sus habitantes.

-Incrementar la visitabilidad de los recursos patrimoniales por medio del establecimiento de horarios fijos de apertura y cierre (adecuados a la demanda), y la prestación de servicios de valor añadido al visitante.

-Potenciar la creación de itinerarios con documentación específica y señalética adecuada: ruta de los conventos, ruta del mudéjar, ruta de la artesanía, etc.

-Poner en marcha un plan de inversiones para la rehabilitación y adaptación de recursos patrimoniales.

-Diseñar e impartir cursos de formación sobre gestión de recursos patrimoniales y su adaptación a realidades como la producción cultural y el turismo, dirigidos a profesionales del sector y profesores de primaria y secundaria, y programas de educación y comunicación en el conocimiento y preservación del patrimonio histórico, dirigidos a colectivos infantiles y juveniles.

-Poner en marcha el Centro de Interpretación del Patrimonio Histórico de Sevilla

-Potenciar la creación en Sevilla del Foro Europeo de la Gestión del Patrimonio Histórico 21.

-Promover la edición de libros sobre el Patrimonio Histórico de la ciudad o de monografías acerca de determinados enclaves.

-Delimitar y promocionar nuevos espacios patrimoniales de la ciudad alternativos al entorno Catedral-Alcázar.

Línea estratégica SSE0A E2.3 Preservar y vitalizar el patrimonio intangible de la ciudad

Analiza el innumerable elenco de patrimonios intangibles de Sevilla: manifestaciones y costumbres sociales, religiosas, mitos, historia y leyendas, sonidos, olores, costumbres, creadores y creaciones, entre otros, “que se entrelazan entre sí dotando a la ciudad de una atmósfera exclusiva que la convierte en un enclave único en el mundo”. El objetivo es potenciarlos y dotarlos de un nuevo impulso a partir de un principio básico y fundamental: la compatibilización del binomio tradición-innovación.

Los efectos deseados son: la diversificación de la oferta cultural de la ciudad, la puesta en valor de nuevos patrimonios y la preservación y potenciación de las señas de identidad de la ciudad y sus habitantes. Para ello, en esta línea se inscriben las siguientes acciones:

-Realizar un inventario de patrimonios intangibles de la ciudad.

-Desarrollar una red de itinerarios sensoriales de Sevilla con ambientación, equipamientos y señalética adecuadas: olores, sonidos, luces y colores, potenciando de esta forma la calle y el patrimonio intangible de la ciudad.

-Instaurar un programa de becas de investigación en colaboración con las Universidades sobre patrimonio intangible de la ciudad, así como promover la realización de congresos, seminarios y eventos de intercambio sobre la valorización de patrimonios intangibles.

-Desarrollar concursos de ideas para la interpretación/ reinterpretación del patrimonio intangible de la ciudad.

-Estudiar la viabilidad de la musealización de determinados patrimonios o zonas de la ciudad que los alberguen.

-Potenciar la incorporación de los patrimonios intangibles de Sevilla en nuevas creaciones culturales o de otra índole.

-Potenciar a Sevilla como foro de enseñanza e intercambio de la lengua española y como ciudad del Flamenco. [Ilustración 6]



Ilustración 6. Patrimonio intangible y promoción del flamenco en Sevilla.

-Potenciar el patrimonio gastronómico de la ciudad y sus valores sociales anexos (cultura de la tapa).

-Propiciar la declaración como Lugares de Interés Etnológico para los establecimientos comerciales, empresariales o de otra índole que perviven en la ciudad: Confitería La Campana, Fábrica de Cerámica Santa Ana, Mercados, entre otros.

-Proteger y redefinir diferentes mercados callejeros -Plaza del Cabildo, Alfalfa, El Jueves...- estableciendo un reglamento para la participación de los expositores que contemple normas de calidad, normas de ocupación del espacio urbano, mobiliario expositivo, etc.

-Desarrollar un Plan de Preservación de las Fiestas Mayores de Sevilla.

Otros subsectores estratégicos de importancia cultural y patrimonial tratados en el Plan son los museos y otros equipamientos culturales, la conservación y mejora del paisaje

urbano, y el fomento de las nuevas realidades culturales de forma compatible con la preservación de los valores del patrimonio cultural. Todas ellas, y sus líneas de actuación correspondientes, son tratadas en su conjunto, y junto a las iniciativas sobre el patrimonio tangible e intangible que acabamos de enunciar, como integrantes del concepto de distrito cultural sevillano. A continuación vamos a analizar esta novedosa herramienta de la gestión cultural en el ámbito urbano completando así la visión general que pretendemos abordar en este artículo.

Los distritos culturales

Como ya hemos señalado, los elementos claves en los que se sustenta la gestión del patrimonio se han desarrollado de forma gradual de manera que, de contemplar exclusivamente los objetivos culturales, se ha pasado a analizar el papel que desempeña el uso del patrimonio y, por último, su capacidad para generar nuevos recursos económicos y productivos. Este sería el objetivo prioritario de la actual gestión del patrimonio cultural que, además, se propone también analizar y potenciar esta capacidad no sólo en el contexto inmediato en el que se sitúa el patrimonio-recurso, sino contemplando a la globalidad del territorio en que se inserta y en el que se producen efectos inducidos.

Junto a los planes estratégicos de cultura de las ciudades, y a menudo, como objetivo de los mismos, otra de las más modernas herramientas con las que la gestión de la cultura y del patrimonio se ha dotado para cumplir dicho fin ha sido el del estudio y definición de diferentes tipos de *clusters*.

Esta exitosa estructura cultural, que nosotros traducimos como distrito, proviene del concepto de distrito industrial o productivo y puede aplicarse, como se viene haciendo, a diversos modelos de gestión cultural tanto en las ciudades como en el conjunto del territorio. Becattini fue uno de los primeros teóricos de los distritos industriales y los definió, en 1979, como un sistema local caracterizado por una cooperación activa entre una comunidad de personas y pequeñas empresas especializadas en distintas partes de un mismo proceso productivo¹². Más adelante, ampliando esta definición, considerará que la revalorización económica de los recursos de un determinado lugar es llevada a cabo por las interrelaciones entre familias, empresas e instituciones que, en su conjunto, componen un sistema local, el cual se vincula no sólo con el contexto socioeconómico, sino también con la herencia cultural de todo el territorio¹³. Posteriormente esta idea ha sido trasladada al ámbito de la cultura analizando las relaciones entre la economía local y sus principales actores y la activación de los recursos patrimoniales mediante la puesta en marcha de actividades “de bajo impacto ambiental, elevada generación de valor añadido y elevado potencial para el desarrollo humano de los consumidores”¹⁴.

¹² BECATINI, G. “Dal settore industriale al distretto industriale. Alcune considerazioni sull’ unità di indagine dell’economia industriale”. *L’Industria*, 1, (1979), pp. 7-21 Véanse también los siguientes estudios del mismo autor para analizar la evolución de dicho concepto: *Dal distretto industriale allo sviluppo locale. Svolgimento e difesa di una idea*. Torino: Bollati Boringhieri, 2000, y “La città d’arte come bene economico, sociale e culturale”. En: AA.VV. *Atti del dell’incontro di studio La città d’arte: significato, ruolo, prospettive in Europa*. Firenze: Giunti Editore, 1986.

¹³ BECATINI, G. “Nazione economica e nazione politica nel pensiero di Marshall”. En ROGGI, P. (ed.): *Quale mercato per l’Europa. Nazione, mercato e grande Europa nel pensiero degli economisti dal XVIII secolo ad oggi*. Milano: FrancoAngeli, 1994.

¹⁴ LAZZERETTI, Luciana. “La ciudad del arte como sistema local de alta cultura y el proceso de generación de distritos culturales”. *Cuadernos de Economía de la Cultura*, 1, (2003), p. 42.

Los *cluster* o distritos culturales se enmarcan en un contexto más amplio de investigación de la ciudad, que ha pasado de centrar toda la atención en el análisis de la dimensión geográfica de la misma a interesarse también en los distritos de arte o ciudades del arte, mediante su caracterización similar a la de una empresa en la que se reunieran todos los servicios y equipamientos que se pueden poner en valor, en este caso, los relacionados con la cultura, el arte y el patrimonio. La consideración de las ciudades del arte como unidades analíticas y autónomas puede situarse en la corriente de la economía de la cultura y uno de sus iniciadores fue Mossetto, que las identificó como un factor cualitativo en el conjunto de los recursos materiales e inmateriales del patrimonio cultural, artístico y ambiental¹⁵.

Para que la existencia en la ciudad de pequeñas empresas y agentes que explotan la dimensión económica del patrimonio pueda considerarse como un distrito cultural es necesario que se cumplan una serie de requisitos, de los cuales los más importantes son los siguientes:

- La presencia en la ciudad de un grupo considerable de actividades y pequeñas empresas económicas (PYMES) que exploten la dimensión económica del patrimonio y que se relacionen entre sí.

- Que la imagen de la ciudad sea percibida como un capital simbólico del cual los elementos más importantes son los pertenecientes al patrimonio.

- Que el sistema conformado por los recursos patrimoniales y los agentes que intervienen en él sea capaz de generar empleo y riqueza siguiendo un modelo de desarrollo local basado en la cultura.

Para Luciana Lazzeretti, la generación de distritos culturales es un proceso de desarrollo económico sostenido con base en la cultura¹⁶. Ella ha estudiado la creación de distritos en el caso concreto de las ciudades del arte particularizando este modelo de gestión en la aplicación del mismo a la ciudad de Florencia [Ilustración 7] y al sub-cluster de la restauración. La ciudad del arte se caracteriza por ser un lugar connotado por su gran dotación de recursos culturales y patrimoniales y por constituir una unidad de análisis de las complejas relaciones de naturaleza productiva y socio-económica que caracterizan a una red de actores (económicos, no económicos e institucionales), centrados en la gestión y puesta en valor del patrimonio equilibrando la alternativa entre su conservación y su revalorización económica. “El conjunto de los recursos y agentes involucrados constituyen un cluster de alto nivel cultural”¹⁷.

¹⁵ MOSSETTO, G. *L'economia delle città d'arte*. Milano: Etas Libri, 1992.

¹⁶ LAZZERETTI, Luciana. “La ciudad del arte como sistema local de alta cultura y el proceso de generación de distritos culturales”..., op. cit., p. 39. Véanse también los siguientes estudios sobre los distritos culturales de la misma autora: LAZZERETTI, Luciana y CINTI, T. *La valorizzazione economica del patrimonio artistico delle città d'arte: il restauro artistico a Firenze*. Firenze: University Press, 2001.; LAZZERETTI, Luciana. *City of arts and cultural district network-CADINET, pre-proposal*. European Commission, *V Programma quadro, energia, ambiente e sviluppo sostenibile, azione chiave. Città del futuro e patrimonio culturale*. Bruxelles, EVK4-200-22010, 2000.

¹⁷ LAZZERETTI, Luciana. “La ciudad del arte como sistema local de alta cultura y el proceso de generación de distritos culturales”..., op. cit., p. 39.



Ilustración 7. Mantenimiento y rehabilitación del duomo de Florencia.

En el caso de Florencia, el estudio partió de un profundo análisis del patrimonio de la ciudad en el que se analizaron los siguientes componentes del mismo: el artístico, y dentro de él las estructuras monumentales y arquitectónicas, obras de arte, museos y galerías de arte; el natural y medioambiental, formado por el paisaje cultural y el paisaje natural, las calles, plazas, vecindarios y jardines; el cultural, como las artes y oficios, universidades, instituciones culturales y ferias, y, por último, el valor simbólico que muchos elementos tienen tanto a nivel internacional (el David de Miguel Ángel, la Catedral, los Uffizi, etc.), como a nivel local (la flor de lis, el filete de ternera “*alla fiorentina*”, etc.). También se identificaron muchos otros distritos culturales de la ciudad del arte, así el de los museos, el del arte de representación, el del turismo cultural, el de las actividades artesanales, etc., para, finalmente, centrar la atención en el sub-cluster de la restauración artística y considerar sus efectos positivos en términos de empleo, de los recursos activados, de su papel como conservador de la herencia cultural y mediador para que la misma sea accesible, y por su estrecha relación con la propia imagen de Florencia y su promoción exterior.

El cluster de la restauración se ubica en torno a los vecindarios de Santa Croce, Santo Spirito, San Frediano y San Marco [Ilustración 8]. Desde el punto de vista de la localización, la concentración de estas empresas en torno a los componentes más valiosos de la ciudad indica, para Lazzeretti, el doble papel de los restauradores como ejemplo de la mejora económica de los “recursos productivos artísticos” y como recursos del componente cultural del patrimonio¹⁸. Otro factor que indica que se ha formado un distrito local en base al factor de las actividades relacionadas con el patrimonio cultural, es el prestigio exterior de los servicios de restauración que se realizan en Florencia, que se percibe, especialmente, en la demanda de clientes externos y, como consecuencia de ello, en la potenciación de la imagen simbólica de la ciudad. El principal catalizador de dichos efectos, el restaurador, fue caracterizado como un agente que explota directamente el factor productivo del patrimonio en su componente material y artística y, a la vez, como un actor que genera una relación de pertenencia al lugar donde desarrolla su actividad y crea la atmósfera que se respira en los vecindarios del centro de la ciudad, puesto que es en él donde se ubican la inmensa mayoría de los

¹⁸ Ibid., p. 48.

talleres, generando un valor de tipo sensorial, inmaterial, un valor añadido al del patrimonio cultural histórico, artístico y arquitectónico.



Ilustración 8. Panorámica del Centro Histórico de Florencia.

Otro buen ejemplo de distrito cultural en el que, además, la cultura y la rehabilitación del patrimonio han conseguido la regeneración de todo un sector de la ciudad, lo proporciona el del barrio de Temple Bar en Dublín [Ilustración 9]. El mismo sufrió una fuerte degradación en los años setenta como consecuencia del abandono de muchas propiedades y, por ello, en 1991, los poderes locales se propusieron convertirlo en un distrito cultural [Ilustración 10] contemplando de forma conjunta la rehabilitación del patrimonio, la construcción y el urbanismo, el desarrollo cultural, la estabilización de la población, la creación de puestos de trabajo y la mejora de la calidad de vida. Para ello se creó un sistema mixto de financiación pública y privada y se consideró la implantación de las siguientes actividades y equipamientos culturales: talleres para más de cien artistas, instalaciones relacionadas con la música, galerías de exposiciones, archivos fotográficos nacionales, un centro para las actividades cinematográficas, un teatro y un centro de interpretación de los bienes culturales. El objetivo final era que la puesta en marcha de dichas actividades generará otras nuevas y atrajera a nuevos inversores, y tuvo éxito. En 1996, con un presupuesto de 190 millones de euros procedentes de la financiación pública y privada, se completó el programa que coordinaba todas estas actividades dando como resultado la recuperación de una treintena de edificios industriales, la mejora del pavimento de todo el barrio y de su iluminación, la creación de un nuevo mobiliario urbano y de un buen número de equipamientos culturales¹⁹. Los efectos inducidos han sido especialmente beneficiosos en términos de empleo: se han creado 500 puestos de trabajo a tiempo completo en actividades culturales y unos 1500 relacionados con la llegada de nuevas actividades que representan a más de cuatrocientas empresas. Y, lo que es más importante, se ha conseguido no sólo la rehabilitación del barrio y la mejora de la calidad de vida de sus habitantes, muchos de los cuales se han beneficiado de estos puestos de empleo, sino también la renovación de la propia imagen de la ciudad de Dublín que se contempla hoy

¹⁹ En 1997 se habían realizado ya doce proyectos entre los que destacan los siguientes: El *Irish Film Centre*, la *Temple Bar Gallery and Studios*, el *Multimedia Centre for Arts*, el *Children Cultural Center*, el *National Photographic Archive and School of Photography*, el *Viking Exhibition Centre*, y otros que atraen a un público tan variado como las propias propuestas culturales existentes.

día como un modelo de desarrollo y gestión de la cultura tanto en el entorno nacional como en el internacional²⁰.



Ilustración 9. Vista de Temple Bar.

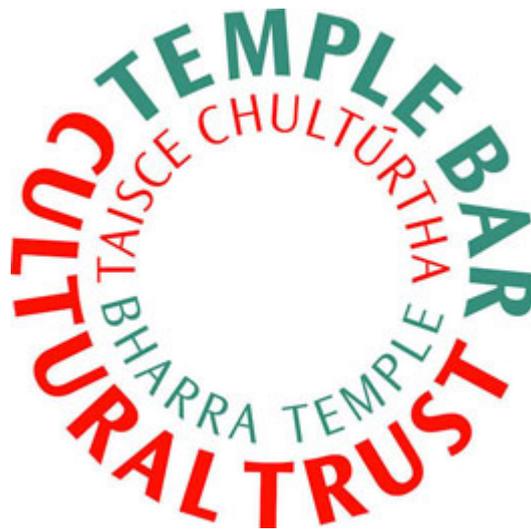


Ilustración 10. Logotipo Temple Bar Cultural Trust.

La idea de distrito cultural puede aplicarse a muchas otras actividades productivas -así Garreau ha estudiado la industria del cine en Los Ángeles, Porter la del vino en California, etc.²¹-, y también al conjunto del territorio.

Para el profesor Romano Toppan, en este marco más amplio, el territorial, el cluster se define como “la fórmula organizativa que da soporte institucional a la acción del marketing territorial”²², y, en concreto, el distrito turístico y cultural como “una forma

²⁰ MUNELLI, A. “The Temple Bar Experience: Innovative Ways of Creating Employment in the Cultural Sector”. En: BODO, C. (ed.). *New Frontiers for Employment in Europe*. Roma: Circle Publications, n. 9, 1997, pp. 73-74.

²¹ PORTER, M. *On competition of nations*. Boston: HBS Press, 1998, p. 78.; GARREAU, J. *Edge city*. New York: Anchor Books, 1992.

²² TOPPAN, Romano. “Cultura y Turismo como facetas de una estrategia de valorización del mundo rural en el marco de la economía del intangible y de las emociones”. En: AZCÁRATE BANG, Tomás de;

de coalición entre municipios de un área intermedia, sobre todo de áreas rurales, que sepan encontrar un proyecto común de desarrollo local sostenible”²³. Como ejemplo del buen funcionamiento de este tipo de estrategia, propone el de su región, el territorio rural de la Venecia Oriental, en la que la Conferencia de los Alcaldes puso en marcha un *cluster* que ha permitido el diseño de un modelo territorial integrado en el que los elementos más importantes en torno a los que se gestiona el marketing de todo el territorio y el medio ambiente rural son los ríos, las lagunas, y las costas. Estos elementos del patrimonio natural y otros recursos territoriales se han unificado en una sola propuesta turística, a través de la realización de corredores verdes a lo largo de todos los recorridos de las aguas, que ha tenido una gran aceptación entre los visitantes y, en cierta medida, coadyuvado a solucionar los graves problemas ambientales y tutelares que plantea la masificación turística de Venecia²⁴.

El concepto de distrito cultural basado en el patrimonio y su valor productivo y simbólico abre pues tres temas de interés en relación con la gestión y la caracterización del patrimonio urbano:

- La importancia de los elementos inmateriales del patrimonio como factores de desarrollo económico y cultural, al extender el abanico de las variedades de consumo hacia los activos artísticos y la imagen de la ciudad²⁵.
- La función emergente del patrimonio y las actividades que genera como diferenciador de la imagen de la ciudad de cara a su proyección y competitividad en un mercado internacional globalizado en el que la potenciación y renovación del valor de lo particular, lo local, genuino, etc., que se apoyan en los elementos tangibles e intangibles de la cultura y el patrimonio, actúan como revulsivos cada vez más demandados en un mundo que tiende a la homogeneización cultural.
- Las estructuras organizativas y fórmulas de gestión más adecuadas para la gestión y proyección exterior del patrimonio urbano, entre las que sin duda adquiere un gran protagonismo la creación de microrredes de diferentes actores que explotan la dimensión productiva del patrimonio cultural.

Conclusiones

El aspecto más destacado de la gestión cultural en el seno de los distritos culturales y los planes estratégicos caracterizados por desarrollar actividades relacionadas con los bienes culturales, aunque no exclusivamente, es que con los mismos se pasa de gestionar el patrimonio urbano atendiendo prácticamente sólo al factor turismo y su movilidad a centrar la atención, especialmente, en el entendimiento de los mismos en un

JIMÉNEZ HERRERO, Luis; y MARTÍN CABRERA, Cipriano (eds.). *Diálogo sobre Turismo, Diversidad Cultural y Desarrollo Sostenible*. Barcelona: Instituto de Turismo Responsable, 2005, p. 317.

²³ Ibid.

²⁴ TOPPAN, Romano. “Cultura y Turismo como facetas de una estrategia de valorización del mundo rural en el marco de la economía del intangible y de las emociones”, op. cit., p. 317. Véanse también los siguientes estudios del mismo autor: *La Venezia orientale come laboratorio di sviluppo locale*. Milano: FrancoAngeli, 2004.; “Networking in Tourism Destinations and Municipalities”. En: AA.VV. *Abstracts of the International Conference Strategies for Excellence and Quality in Tourism*. Cracow: WTO /Lagellonian University, 1998.

²⁵ CRANE, D. *The production of culture: media and urban arts*. Newbury Park: Sage Publication, 1992.

contexto mucho más amplio en el que patrimonio y cultura sirven como catalizadores de nuevos sectores económicos e industrias culturales y como el punto de encuentro entre la economía, la cultura y la sociedad. En este sentido, la gestión cultural tiende, como ya hemos señalado, a potenciar la interacción existente entre patrimonio y cultura con otros sectores económicos en alza, entre ellos el de las telecomunicaciones, los multimedia, la publicidad, la moda, la construcción, y las actividades de restauración y mecenazgo del patrimonio que llevan a cabo bancos y otras instituciones análogas²⁶.

En definitiva, la utilidad de estas herramientas reside en el entendimiento de la ciudad y el patrimonio como un factor de desarrollo económico conducido por los factores culturales, que debe ser gestionado de forma efectiva, por agentes económicos, no económicos e institucionales, combinando la puesta en valor del patrimonio, y su capacidad para generar nuevas industrias y productos culturales, con su conservación.

A la luz de las diversas experiencias que hemos contemplado, podemos concluir que la gestión del patrimonio y de la cultura en el ámbito urbano han desarrollado muy ampliamente sus contenidos y objetivos en las últimas décadas para contemplar no sólo la difusión de los valores patrimoniales y culturales mediante diversas actividades sino, sobre todo, para proponer nuevos proyectos de desarrollo que se centran en la explotación su dimensión económica mediante la creación de nuevos servicios y productos de consumo, por una parte, y la instrumentalización de ambos como imagen de marca de la ciudad de cara a su propia renovación y promoción exterior, por otra.

Para llevar a cabo estas nuevas funciones, el patrimonio y la cultura han sido también objeto de técnicas antes ajenas por completo a su mundo, como el marketing estratégico y, en general, de todas las acciones que se derivan de la importancia otorgada a la inversión privada. El renovado interés empresarial por el patrimonio se manifiesta especialmente en la creación de distritos e industrias culturales y también en su instrumentalización como puente entre la herencia pasada y la creación contemporánea, tanto cultural como de productos de consumo, la cual ha llevado a una revisión general de los propios valores del patrimonio y a considerar, sobre todo, su dimensión presente.

En nuestra opinión, todos estos nuevos objetivos son en principio positivos puesto que demuestran otras utilidades emergentes de la valorización del patrimonio además de la exclusivamente turística, que no por ello deja de ser uno de los objetivos principales de la actual gestión patrimonial. En este sentido, es necesario destacar cómo algunos de los ejemplos que hemos analizado, como el de Temple Bar en Dublín o el de Sevilla, auguran un nuevo equilibrio entre la consideración de la cultura como factor de desarrollo económico y social, al explorar su dimensión productiva no ya a través del uso y la activación directa del patrimonio, sino mediante el estudio y potenciación de su posición y potencialidades en el marco de las actividades económicas que se centran en él, aportándole un valor añadido como generador de nuevas actividades y riqueza económica.

Quizá el mayor inconveniente de estas nuevas orientaciones de la gestión sea que la mayoría de ellas eluden cualquier referencia a la materialidad de los bienes y lo reorientan en la órbita de la creación de un capital simbólico y una imagen de marca de la ciudad que, aunque efectivamente contribuyen a su apreciación y mantenimiento, lo

²⁶ LAZZERETTI, Luciana. “La ciudad del arte como sistema local de alta cultura y el proceso de generación de distritos culturales”..., op. cit., p. 40.

hacen sin subrayar suficientemente sus especiales valores y necesidades, lo cual redundaría en una cierta regresión de la tutela al equiparar el patrimonio a cualquier otro producto cultural o a cualquier otra creación contemporánea que sea distintiva y propia del carácter de la ciudad en cuestión. Por más que el patrimonio tenga una dimensión presente muy importante, y que haya demostrado ser un factor de desarrollo económico, la tendencia a identificar los objetivos de la economía de la cultura, la gestión cultural y la gestión del patrimonio cultural puede llevar a ignorar la especificidad y fragilidad del patrimonio y a situarlo, de cara a su instrumentalización y difusión, en el mismo nivel que la creación contemporánea u otros sectores de la cultura que no poseen ni sus mismos valores, ni dicha fragilidad y connotación de herencia común. Es preciso recordar, por lo tanto, que la difusión y puesta en valor del patrimonio deben insertarse, en primer lugar, en el marco general de la tutela y que, en este sentido, no pueden realizarse de la misma manera ni con los mismos instrumentos que se emplean, por poner un ejemplo, para promover la lectura o el acceso a las nuevas tecnologías.

Fecha de terminación del trabajo: octubre de 2007.