



## **Programa de Redes de patrimonio cultural de la Comunidad de Madrid. Un acercamiento metodológico a la gestión desde el valor social.**

Concha Maza. La Cultura.

La gestión del patrimonio cultural en Europa se caracteriza por una gran profesionalización, como corrobora el buen desarrollo legislativo, la investigación dentro de las Universidades o la amplia participación en el año europeo del patrimonio cultural en 2018.

Es un ámbito profesional maduro donde no cabe considerar que “está todo descubierto” como podría desprenderse de las experiencias de éxito, ni responder a los desafíos actuales desde una perspectiva de mejora continua, dejando de lado estrategias transformadoras. Más bien, **los retos del patrimonio cultural son los mismos que afrontamos como sociedad**: los fallos en los modelos económicos vigentes, la falta de confianza en las organizaciones, las desigualdades o la carencia de derechos sociales; retos que son termómetro y responsabilidad de la sostenibilidad social.

Para construir procesos que propongan soluciones son necesarias nuevas miradas en la gestión que partan de reformular objetivos y tracen cómo conseguirlos a través de las actividades que desarrollamos. En este contexto, las personas están, indiscutiblemente, en el centro del debate. Ellas son las que dan valor social al patrimonio cultural y también las responsables del buen gobierno en la gestión.

Promovido por la Subdirección General de Patrimonio Cultural de la Comunidad de Madrid, planteamos un proceso para acercarnos a herramientas relacionadas con la sostenibilidad social y la gobernanza colaborativa en la gestión. **La finalidad es responder a los retos actuales a través de las personas como protagonistas; en ellas están las respuestas.**

Redes propone ser puente entre los actores territoriales y las directrices, normativas y procedimientos en la gestión. Creemos que para que exista progreso no podemos perder de vista la colaboración entre lo disciplinar y las personas que habitan el territorio, que se nutren de los saberes, las costumbres y la cultura del lugar y quieren seguir formando parte del patrimonio cultural.

## **Primer análisis: contar con un proceso, una metodología que sume estrategia y experiencia**

Redes quiere abrir un espacio a nuevas miradas sobre el valor social en la gestión del patrimonio cultural. Para ello, es necesario contar con las personas desde el principio, que participen en el diseño y promuevan una narrativa común para definir objetivos. Es fundamental que los participantes se reconozcan en sus aportaciones a la par y se sientan alineados con las estrategias actuales. **El primer valor reside en el proceso y en un desarrollo abierto y en evolución; flexible a nuevas necesidades existentes o nuevas voces que sumar.**

Para contar con las personas y dar valor al proceso que construye qué es Redes, hemos desarrollado una metodología de recogida de información desde dos perspectivas: **una, estratégica, con un acercamiento macro a través de documentos clave; y otra, aplicada, desde una visión micro, mediante la transferencia de conocimiento comunitario desde el territorio.**

En este acercamiento dual, en primer lugar, proponemos **la aproximación estratégica que forma las raíces** del programa y surge de analizar referentes y tendencias. Tiene por finalidad comprender el contexto actual para construir una visión y misión propias, así como detectar herramientas útiles a lo largo del proceso.

Tras una primera selección, analizamos los siguientes documentos: En relación a la sostenibilidad, el informe de “Indicadores Temáticos para la Cultura en la Agenda 2030”, desarrollado por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco) en 2020, que plantea la importancia de los conocimientos locales y de la participación de las comunidades para lograr el desarrollo sostenible, así como varios indicadores específicos como herramientas. También hemos tenido en cuenta el desarrollo normativo europeo de “El Convenio marco de Faro del Consejo de Europa sobre el valor del patrimonio cultural para la sociedad” de 2005, cuyo lema es “personas, lugares e historias” y que plantea un proceso de autoevaluación. De igual modo, hemos considerado referentes sobre la gestión coparticipada como el informe “Instituciones que aprenden: Un modelo de innovación pública para la era post-Covid”, desarrollado por la Secretaría General Iberoamericana (SEGIB), que propone incorporar toda la energía civil para aprender de su talento y creatividad, y darle mayor protagonismo a la ciudadanía (activistas, emprendedores, tejido asociativo, academia, *makers*...), no solo en la toma de decisiones, sino también en el diseño e implementación de las estrategias.

En segundo lugar, desarrollamos **un acercamiento aplicado como un espacio de transferencia y medio propicio para las redes; un lugar para el conocimiento en colaboración y a través de experiencias.** Es el ámbito para las competencias blandas donde buscamos crear conversaciones, construir sinergias y transferir saberes para potenciar los recursos y los

resultados. Para ello desarrollamos, en una primera fase, 23 entrevistas abiertas con actores territoriales, ya que entendemos que la primera unidad de colaboración es la conversación con las personas y los profesionales activos.

La recopilación de conocimiento, desde ambas perspectivas, es un proceso abierto al crecimiento y a la actualización a largo de la vida útil del programa, tanto mediante el análisis de nuevos documentos clave en la gestión del patrimonio cultural, como a través de la recogida de información actualizada de los actores territoriales con nuevas entrevistas, encuestas u otras herramientas basadas en información cualitativa.

## **Segundo análisis: encontrar un marco de referencia conjunto**

Desde el análisis de los documentos clave **destaca la importancia del valor que aporta a la sociedad la gestión del patrimonio cultural**; y se hace expresa referencia a su función en la vida colectiva, a la cohesión social, la calidad de vida o los beneficios directos o indirectos para la comunidad. Desde la perspectiva de los actores territoriales, es igualmente remarcable esta visión; y van más allá, al afirmar que es imprescindible la integración con la escala local como, partiendo desde las actividades ya existentes, potenciar el desarrollo territorial y otros sectores funcionales como el turismo; o apoyar la diversidad, la inclusión y las perspectivas intergeneracionales.

También es recurrente, en los documentos estratégicos, **la importancia de las alianzas para alcanzar los objetivos**, en la que destaca el papel activo de las comunidades y las estructuras organizativas en redes. Esta visión coincide con las experiencias territoriales que señalan la necesidad de colaborar con instituciones y organizaciones para conseguir un mayor impacto y una mayor escala en las acciones locales. Desde las alianzas encontramos una vía para una mayor profesionalización a través de expertos o de nuevas miradas.

Destacan otros principios comunes que refuerzan los dos anteriores, como la creación de espacios para la comunicación, la educación y la transferencia de conocimiento o la conectividad digital.

Una de las principales diferencias que encontramos entre los documentos clave y el territorio es que, desde lo local, los profesionales y las personas implicadas no ven la digitalización como estratégica en sí misma para mejorar sus entornos, sino como una oportunidad que debe acompañar los procesos; es una herramienta más al servicio de la transferencia de conocimiento, el aprendizaje, la gobernanza compartida o la comunicación.

Podemos concluir que ambas visiones comparten las perspectivas de los retos que hay que afrontar, es común el marco para construir un mejor desempeño. Sin embargo, desde la escala territorial, el cómo es tan importante como el qué. El cómo es el principal factor determinante para dar continuidad y obtener resultados a medio y largo plazo. Es vital que los procesos, actividades o

programas estén integrados en sus estructuras locales, vinculados con lo existente y con estrategias transversales territoriales.

Por todo ello, destacamos la importancia de los procedimientos, de crear alianzas sólidas y desarrollar los programas de forma transversal y asentados en estructuras locales. Y podemos enunciar que **la creación de Redes tiene por finalidad la vertebración territorial a través del valor social del patrimonio cultural en el marco de la sostenibilidad social.**

### **Tercer análisis: aprender de las buenas prácticas existentes**

En paralelo al proceso de construcción sobre qué es Redes, sus principios y sus valores y, junto con la Subdirección General de Patrimonio Cultural de la Comunidad de Madrid, analizamos los proyectos existentes que nos permiten aprender de los retos que afrontan, de sus fortalezas y sus barreras, con un objetivo claro a largo plazo: contar con un banco de buenas prácticas.

En una primera fase, hemos seleccionado cinco programas que constituyen casos de estudio a través de los cuales podemos identificar los valores de Redes. Y, con la creación de un proceso común de análisis y de escucha activa con los diferentes participantes, hemos seleccionado aquellas perspectivas que son ejemplares para aprender de forma aplicada las características, la organización o la estrategia de estos programas y su relación con los objetivos.

La aproximación a través de la selección de buenas prácticas tiene sentido porque las respuestas a cada situación no son comunes y los procedimientos no pueden aplicarse de la misma manera. Es una forma de entender que las soluciones deben de ser adaptadas y flexibles a circunstancias, contexto y objetivos específicos.

Cada una de estas experiencias seleccionadas destaca, de forma significativa, en aportar una respuesta a los retos actuales:

- **Arqueología social. Yacimiento de El Rebollar, en El Boalo.** Es un proyecto remarcable, pues desde su origen está diseñado para crear conexiones entre las personas en el ámbito local y promover el sentimiento de pertenencia. Surge para dar respuesta a la sabiduría popular que perduraba y denominaba el lugar como “el Cerrillo de la Ermita”. Aprovechando estos indicios, se ha desarrollado un programa de ciencia aplicada, un programa de “arqueología de público” que implica a los vecinos en el descubrimiento de su pasado y sus raíces. Además, la importancia del descubrimiento arqueológico ha consolidado y ampliado la participación del Ayuntamiento, de la Comunidad de Madrid, de la Universidad Autónoma y de profesionales locales, además de voluntarios y vecinos.

- **Fiestas Tradicionales. Una Comunidad Patrimonial de la Sierra Norte.** La fortaleza de este proyecto proviene de los vecinos de los pueblos de la Sierra Norte, que mantienen vivas manifestaciones de cultura tradicional en el medio rural como la danza de la pastorela, la siega o la recogida del pero. La importancia de crear un programa común, una comunidad patrimonial, surge de dar valor a compartir experiencias, de aprender unos de otros y de promover las actividades de forma conjunta desde una escala comarcal que posee una fuerte vinculación y entidad. Además, es una forma de dar visibilidad a la labor ciudadana, de proteger el patrimonio inmaterial local y de legitimar y concienciar del valor de estas manifestaciones culturales.
- **Desarrollo local, social y educativo. Yacimiento de La Cabilda.** La gestión y las actividades extendidas alrededor de La Cabilda durante una década son ya parte esencial de Hoyo de Manzanares, y constituyen un paradigma de integración entre desarrollo local, patrimonio natural y patrimonio cultural. La identificación con su pasado visigodo ha ido creciendo a través de los vínculos afectivos construidos gracias a la implicación de profesionales, a las asociaciones y empresarios locales y también a los vecinos. Además de las actividades del propio yacimiento, y de interpretación y educación, se han consolidado otras externas como las jornadas del noviembre visigodo o la promoción de artesanos y artistas locales.
- **Aula de aprendizaje e inclusión social. Yacimiento del Castillo Viejo, en Manzanares el Real.** El principal interés de este programa surge del Ayuntamiento por la recuperación del Castillo Viejo con la compra del mismo de manos de un propietario privado. Tras esa implicación de la administración local se diseña un programa que integra, desde su génesis, a la Comunidad de Madrid, a la Universidad Autónoma y a la empresa, y se crea un aula abierta de conocimiento en la que conviven Ciencia y ciudadanía. Además, en una apuesta decidida por la inclusión, el programa ha integrado a personas con discapacidad intelectual, donde realizan una labor útil a la sociedad, en igualdad con los estudiantes universitarios, los vecinos de la localidad y los profesionales que participan en el yacimiento.
- **Recuperación de la Piedra Seca. En la reserva de la Biosfera de la Sierra Norte.** Alrededor del Hayedo de Montejo, reserva de la Biosfera, se desarrolla el programa de gestión del Patrimonio inmaterial de Piedra Seca, que aúna un patrimonio natural excepcional, una construcción vernácula y una técnica ancestral. Disciplinas transversales alrededor de los saberes, usos asociados a los oficios del territorio y, además, la utilización del paisaje. El programa potencia, a través de talleres, jornadas y formación a los vecinos, que la Piedra Seca siga teniendo una función social como herramienta para los vecinos y sus necesidades; y la conecta con la academia para

dignificar y reconocer el valor patrimonial de las construcciones y de la técnica.

De las conversaciones con los actores territoriales comprendemos que Redes también es un programa que debe surgir desde los entornos locales con la misión de conectar experiencias y vecinos, propiciar la transferencia de conocimiento y visibilizar proyectos con una gestión multidisciplinar como casos de buenas prácticas.

### **Primera propuesta: contar con un decálogo y una narrativa para definir la naturaleza del programa**

Si concluimos que el análisis de los retos es común desde la visión macro y la micro, y las diferencias las encontramos en las prioridades y en los procesos para dar respuestas y buscar soluciones, podemos esbozar un decálogo donde el orden esté definido por los principios recurrentes y contenga un enunciado doble, con un encabezado en valores y una segunda parte específica sobre necesidades, ámbitos de mejora o posicionamiento para pasar a la acción.

Redes es un programa que nace para apoyar la gestión del patrimonio cultural y que:

1. **Construye alianzas, y crea sinergias y crecimiento en redes** al potenciar las comunidades patrimoniales y construir conexiones desde las personas que transmiten el espíritu del lugar.
2. **Visibiliza el valor social y de pertenencia;** al asignar una función dentro de la vida de la comunidad para mejorar la calidad con un impacto directo. Los lugares con valor cultural enriquecen a las personas.
3. **Potencia la transferencia de conocimiento, y** mejora la accesibilidad a la información y el desarrollo de competencias. La educación en el patrimonio cultural es clave.
4. **Promueve un enfoque integrado y sostenible** en consonancia con, la credibilidad, la conservación, la capacitación, la comunicación y la comunidad; una visión global que también atiende a externalidades de la propia gestión del patrimonio cultural porque son igualmente relevantes para la sostenibilidad.
5. **Da valor al proceso;** y crea el espacio para un tempo basado en la confianza entre la red y en construir alianzas sólidas, lo que da valor a la adaptabilidad.
6. **Construye espacios de gobernanza participativa,** y trabaja de forma más abierta que acuerda principios de consentimiento mutuo.

7. **Crea espacios de diálogo y comunicación y potencia la escucha activa** al crear nuevos canales de comunicación con relevancia del papel de facilitador, lo que propicia la transmisión intergeneracional, transcultural y diversa.
8. **Promueve la vertebración del territorio** a través de la responsabilidad compartida con valores de apertura, reciprocidad y confianza. La vinculación con el lugar produce derechos y deberes para la gestión.
9. **Fomenta las buenas prácticas:** el aprendizaje a través de otros profesionales, los casos de estudio y las lecciones aprendidas.
10. **Suma a través de la conectividad digital** como estrategia al servicio de los programas con valor social.

Este decálogo está alineado con las prácticas de gobierno abierto y la innovación social, los principios de la gestión sostenible en sus dimensiones medioambiental, social y económica, y la visibilidad del impacto social positivo del patrimonio cultural.

## **Segunda propuesta: definición de tres ámbitos para la acción**

Tras la visión a largo plazo de **generar impacto social positivo** a través de la gestión del patrimonio cultural, es necesario reflexionar sobre nuestro desempeño y buscar objetivos a corto plazo para nuestras actividades y programas. Este escenario nos pone en sintonía con las herramientas de la medición, evaluación y seguimiento que los programas de sostenibilidad requieren.

Contar con una narrativa que responda a preguntas como qué impacto a medio y largo plazo queremos alcanzar, o qué valores queremos aportar a la sociedad con nuestras acciones, nos ayuda a concretar objetivos específicos alineados con un fin mayor y a perseverar en los momentos de dificultad. Además, motiva a un desempeño superior y a buscar herramientas para comprobar ese impacto.

Los programas deben responder desde lo más intangible y relacionado con la visión a lo más específico. Partimos de mapear los recursos con los que contamos para, después, describir las actividades principales y sus características y, finalmente, conectar

estos dos factores con los cambios y el impacto deseado para trazar los procesos y el viaje necesario.

Para concretar acciones, definimos tres marcos de desempeño desde los que poder articular los programas y propuestas que buscamos impulsar:

- **Alianzas y participación: ¿Está diseñado el programa para construir conexiones y crecer en conectividad?** Es una fortaleza construir proyectos permeables al acceso, la interacción y la participación, así como contar con espacios de diálogo. Como define el Convenio de Faro del Consejo de Europa, se deben integrar actores públicos, privados, facilitadores y ciudadanos. La participación implica, a su vez, una corresponsabilidad y un reparto de competencias.
- **Trasferencia de conocimiento: ¿Sirve para que otros proyectos o profesionales puedan aprender de esta experiencia?** ¿Es un generador de conocimiento en su entorno? El conocimiento del patrimonio cultural es prioritario para respetarlo, conservarlo y transmitirlo a las generaciones venideras. Además, es una herramienta para promover los valores y la identidad de la comunidad. También puede extenderse el aprendizaje a otros ámbitos y en otros contextos externos, y se pueden compartir experiencias como buenas prácticas y casos de estudio.
- **Gestión integrada y sostenible: ¿El proyecto implica distintas perspectivas dentro de la gestión del patrimonio cultural?** Responder a los retos actuales significa estar alineados con los valores de la sostenibilidad en las tres dimensiones principales: personas, planeta y prosperidad. A esto, además, se suman las condiciones indispensables de paz y alianzas especificadas por la Unesco. Una gestión integrada contempla perspectivas más allá del propio objeto.

Estos tres ámbitos componen una metodología con una narrativa común para analizar proyectos y proponer mejoras, a la vez permite la diversidad de casos y la flexibilidad necesaria para que, a través de diferentes aproximaciones, se puedan desarrollar y trazar estrategias alineadas con el decálogo.



### **Tercera propuesta: estrategias de retorno**

**El programa Redes construye un espacio posibilista a través de la mediación entre lo disciplinar y las prácticas territoriales.** Es una nueva mirada, una herramienta tanto para la institución pública que lo promueve, la Subdirección General de Patrimonio Cultural de la Comunidad de Madrid, como para el resto de los participantes.

En la labor de mediación y facilitación, los actores territoriales encuentran un espacio para el aprendizaje a través de la colaboración y el contacto con otras prácticas, así como el acceso al conocimiento en tendencias, herramientas y aplicaciones o referentes profesionales. Este contexto es una oportunidad para generar una mayor profesionalización, una ampliación del impacto o la generación de nuevos programas. Otro tipo de retorno para los integrantes de Redes es consecuencia de la colaboración con organizaciones e instituciones públicas y tiene una función legitimadora en el ámbito profesional. **Esta colaboración repercute directamente en un mayor reconocimiento** de las buenas prácticas y, por lo tanto, en una mejora de la visibilidad y difusión de los programas. Se trata, además, de una oportunidad para sumarse a estándares y procedimientos de calidad.

El retorno para las instituciones participantes en Redes **surge del hecho de ser una herramienta para conocer y acercarse a los activos territoriales, comprender las necesidades de la escala micro y detectar las barreras** para la conservación y puesta en valor del patrimonio cultural. Asimismo, Redes genera un marco para desarrollar nuevos proyectos en otros espacios con diferente escala y para conocer y mapear el territorio y las necesidades de actores locales. Además, genera, a medio plazo, la posibilidad de obtener datos e indicadores para encauzar inversiones con un mayor conocimiento y número de evidencias para trazar el desarrollo y potenciar la responsabilidad, la autogestión y la colaboración.

Una vez complementado el perfil de los participantes y el retorno para los mismos, **Redes requiere de tareas de facilitación y mediación que den soporte** y acompañen las iniciativas, propongan nuevas miradas, actualicen los referentes y desarrollen tareas de seguimiento, evaluación y medición del impacto.