

ESTRATEGIAS DE DESARROLLO Y CRECIMIENTO PARA LA GESTIÓN DEL PATRIMONIO HISTÓRICO

Ana Vico Belmonte
Profesora de la Universidad Rey Juan Carlos

RESUMEN:

Nos encontramos en un momento crucial para el sector cultural de nuestro país. La crisis deja un horizonte complicado pero con nuevas oportunidades de darla a conocer y gestionar una explotación ordenada, atendiendo a las necesidades de conservación del Patrimonio, de la sociedad local y de la imagen que queremos exportar de nuestro país fuera de nuestras fronteras. El interés social en por la Cultura y nuestro Patrimonio Histórico, así como por el Natural, ha quedado reflejado durante los años de recesión en los que las cifras han demostrado, que aún afectadas por la situación, la demanda se ha mantenido.

ABSTRACT:

Actually, we are at a crucial juncture for the cultural sector of our country. The crisis leaves a complicated horizon but with new opportunities to announce and manage an organized exploitation, attending to the needs of conservation of the Heritage, of the local societies and of the image we want to export out of our borders. The social interest for our Culture and Heritage, as well as for the Natural environment, has remained reflected during the years of recession in which the numbers have demonstrated the demand has been kept, even if it is still affected by the situation.

PALABRAS CLAVE: *Cultura, Creatividad, Gestión Cultural, Turismo cultural, Emprendimiento Cultural, Desarrollo Creativo.*

KEYWORDS: *Culture, Creativity, Heritage, Cultural Management, Cultural tourism, Cultural Entrepreneurship, Creativity Led-development.*

1.- INTRODUCCIÓN

España ocupa en la actualidad el tercer puesto del ranking de países en cuanto a volumen de Patrimonio Histórico. Sin embargo, durante años el Arte y la Cultura han sido considerados como elementos marginales en términos de contribución económica dentro del PIB, por lo que su interés dentro de este ámbito se limitaba a la intervención pública. Poco a poco

está situación ha mostrado un leve cambio con una mayor apertura hacia la actividad empresarial en el sector, pero aún con un marcado carácter inmovilista.

Por otro lado, encontramos que en la actualidad, la Cultura es considerada como un elemento de referencia de la situación social de un país. Los museos e instituciones culturales son contemplados como una fuente de riqueza y de atrac-

ción de gasto a través de la ciudadanía y del turismo cultural, además de constituir un factor de desarrollo y rehabilitación urbana. Por lo que el análisis de la situación española es desalentador y muestra el contraste entre el gran potencial que poseen los importantes recursos en Patrimonio Cultural de nuestro país y la escasa actividad económica desarrollada en torno a este sector.

Por ello, con este trabajo pretendemos ahondar en la idea de la explotación de los recursos culturales como una forma de alcanzar una mejora de los mismos, pues con una mayor rentabilización de la Cultura, los elementos presupuestarios se verían beneficiados, la imagen de la actividad cultural se percibiría más positiva por parte de la sociedad y el sistema organizativo de la Cultura española se acercaría a una mayor sostenibilidad.

Sin embargo, aunque desde muchos estamentos se incide a la necesidad de aprovechar estos recursos, la realidad es que es una idea que constantemente se descarta. Y es que encontramos en España cierta tendencia a denostar la idea de trabajar en la rentabilidad económica de la Cultura, como si eso fuera algo negativo. Nuestro país presume de compartir podio junto con los países con mayor Patrimonio Histórico Cultural del planeta, pero no por ello trabaja en la línea de la inversión en él, para así mejorar e incentivar su aprovechamiento dentro de la actividad económica nacional.

Actualmente la imagen que la sociedad percibe del sector cultural, no está ni mucho menos acorde con la realidad, estudios realizados sobre la población, como los realizados por el *Laboratorio Permanente de Público de Museos* del Ministerio de Cul-

tura¹, nos revelan su poco interés por las actividades culturales, así como la extraña percepción que se tiene del visitante de museos como alguien gris, extremadamente erudito y ocioso. Por ello, entendemos que una mejora en la orientación de las actividades, con un mejor aprovechamiento de los recursos, permitiría situar al sector Cultural como una actividad rentable y eficiente que pueda presentarse como un elemento de referencia para la sociedad que advierta el interés que despierta la cultura y el patrimonio de nuestro país. Dentro del argot económico se recurre con frecuencia a la expresión: “Demanda genera demanda” y en base a ello, cabe esperar que la puesta en valor del Patrimonio Cultural Español genere un efecto llamada, que atrajera a nuevos y constantes públicos. Sin embargo, para que todo ello sea posible, es necesario generar estrategias de funcionamiento, difusión, organización y sin duda, un cambio de mentalidad en la organización y gestión del Patrimonio Cultural.

Encontramos modelos de desarrollo de las economías culturales en numerosos países europeos con unos registros muy positivos en cuanto a resultados en participación y recaudación. Hasta la fecha resulta sorprendente que los países con un desarrollo importante de las Industrias Culturales y Creativas sean países con un patrimonio cultural mucho menor que el español. Sin embargo, cuentan con un sector cultural mejor desarrollado que el nuestro en numerosas facetas: organizacional, económica, participación, etc., dotándolo de gran actividad, fomentando

¹ Laboratorio Permanente de Público de Museos: <http://www.mecd.gob.es/cultura-mecd/areas-cultura/museos/mc/laboratorio/laboratorio-permanente-publico-museos/presentacion.html>

su crecimiento y aportando a la sociedad, principal fuente de su demanda, la responsabilidad de su crecimiento y progreso. Todo ello moviliza el sector que se encuentra en constante regeneración, mostrando un importante dinamismo y una versatilidad que actúa como motor, pues el público constantemente percibe cambios, nuevos productos, una oferta amplia y el interés en el modelo de consumo no disminuye sino que se encuentra en constante crecimiento.

Ahora bien para que esto ocurra, necesitamos un entorno propicio y una oferta que atraiga al público. En España contamos con un gran contexto, puesto que es el tercer país del planeta con los mayores recursos patrimoniales histórico-culturales. Por ello necesitamos que la gestión cultural se organice y programe en virtud a unos intereses más dirigidos hacia el público, principal motor del sector.

2.- INDUSTRIAS CULTURALES Y CREATIVAS

El análisis de las Industrias Culturales no es reciente, desde inicios del siglo XX encontramos avances en el tema a través de la Escuela de Fráncfort que quedaron plasmados en obras y líneas de investigación como por ejemplo en la “Dialéctica de la Ilustración” de *Theodor Adorno* y *Marx Horkheimer* (1947), que en su momento supuso una gran conmoción en el panorama de la Cultura, la economía y la política.

Todo se debió a la propuesta planteada para asimilar la creatividad artística como una forma de industrialización de productos culturales, dando lugar a un

sector cultural compuesto por empresas, que no han de ser obligatoriamente creadores culturales. En la década de los setenta se reconoció la importancia de la difusión cultural, así como se remarca el reducido peso de ingresos y beneficios en estas empresas culturales. Lo que dio lugar a que una década más tarde se produjera una gran transformación tecnológica en el sector; que dio lugar a la creación de *holdings* culturales con una internacionalización de la Cultura, donde el Estado intervenía como un órgano regulador o árbitro en un mercado crecientemente liberalizado.

Esta vertiente de pensamiento generó grandes desconfianzas y a partir de ella surgieron dos modelos de organización de la gestión cultural; el modelo americano basado en la libre competencia y el modelo europeo fundamentado en empresas culturales protegidas por las Administraciones Públicas (Artes Escénicas).

A pesar del potencial de nuestro país en la materia, no se puede decir que España sea un país puntero en cuanto a desarrollo de este sector. Principalmente porque contamos con un obstáculo importante que no permite un desarrollo sostenible de esta actividad: la legislación española no favorece la evolución del sector hacia unos parámetros de organización empresarial convirtiendo en muchos casos, a los museos en instituciones insostenibles en cuanto a la aplicación de sus propias funciones como la de conservación y salvaguarda de bienes históricos. Al mismo tiempo el uso de las herramientas de marketing se ha estancado, situando la oferta cultural española en un abanico excesivamente dependiente de las grandes instituciones, lo que genera una oferta muy potente a merced de la rele-

vancia de ciertos museos de Madrid y Barcelona que concentran el porcentaje mayor de la oferta cultural española y muy escasa en ámbitos provinciales. En todo caso, se hace cada vez más necesaria la regeneración legislativa, no solamente para la Ley de Patrimonio Histórico (Ley 16/85) sino también para la Ley de Mecenazgo que, sin duda, no cumple con las necesidades del sector y no está acorde con las expectativas de su prometedor futuro.

Por otro lado, dentro de nuestro país encontramos un sector como el de las Artes Escénicas que ostenta una relevante organización empresarial, aún a pesar de tener una gran dependencia de las subvenciones y una utilización de los espacios públicos para el desarrollo de sus actividades. En este caso, al igual que ocurría con anterioridad, el eje Madrid-Barcelona concentra el 72% de la recaudación monopolizando el sector y dejando el desarrollo empresarial de éste en las provincias con una actividad pobre y eventual.

Pero el cambio en el sector es muy difícil arrancarlo, si no atendemos a las nuevas perspectivas de modernización en las que ya no se entiende la Cultura como un elemento inmóvil y casi inerte. Las teorías actuales nos conducen a entender que el público debe ser el principal objetivo de las instituciones culturales, hay que enfocar la oferta hacia ellos, entender que el producto de una institución ya no es sólo conservar y almacenar los bienes, lo cual a día de hoy se convierte en una exigencia, sino que el principal producto es la experiencia y aprendizaje que el público extrae de la vista. Algo parecido viene ocurriendo en la Universidad en los últimos años, a quien ya no solamente se

le exige entre sus actividades la docencia y la investigación, sino también la transferencia del conocimiento. Es decir, se empieza a exigir que la Universidad devuelva a la sociedad lo que ésta durante todos estos años ha hecho por ella.

Como vemos, este discurso en realidad no es una novedad, sino una llamada de atención frente al desvío de las labores que a lo largo del tiempo se ha producido en las instituciones culturales. Porque si bien una de las principales labores como decíamos es la salvaguarda de los bienes, el origen real de los museos se centra en la divulgación del conocimiento, como centro de aprendizaje y difusión. Una tarea que hoy ha pasado a un segundo plano, incluso en las definiciones que se da de museo, pues por ejemplo la RAE lo define como: “Lugar en que se guardan colecciones de objetos artísticos, científicos o de otro tipo y en general de valor cultural, convenientemente colocados para que sean examinados”. Mientras que desde el ICOM², nos recuerdan la esencia del concepto, patente en su definición: “una institución permanente, sin fines de lucro y al servicio de la sociedad y su desarrollo, que es accesible al público y acopia, conserva, investiga, difunde y expone el patrimonio material e inmaterial de los pueblos y su entorno para que sea estudiado y eduque y deleite al público”.

El museo es por tanto una fuente de recursos, no una institución objeto de gasto e insostenible dentro del sistema organizativo cultural. Sus actividades incluyen conservación y guarda de sus colecciones, pero estas responsabilidades ya

² Consejo internacional de Museos, siglas en inglés: *International Council of Museums*

están consolidadas y quedan intrínsecas dentro del propio concepto. Actualmente se exige que también divulguen y difundan su contenido y conocimientos.

Al mismo tiempo, encontramos que según la UNESCO, una industria cultural es “cuando bienes culturales se producen, reproducen, conservan y difunden según criterios comerciales e industriales. Son muchos los sectores que podemos incluir en la denominada *Economía de la Cultura*; la interdisciplinariedad que exigen las investigaciones son un claro ejemplo de ello”. Y así es como deberíamos entender un museo, como un elemento difusor de la cultura que genera con su oferta cultural un atractivo para la sociedad en cuanto a aprendizaje, investigación, ocio y deleite. Nos alejamos así del concepto de museo y el de Cultura en general, como aquél eslabón del engranaje institucional estatal, que sólo actúa en la inercia del gasto. Actualmente la Cultura en nuestro país ha de perfilarse como una fuente de creación de oferta que establezca un efecto llamada del público hacia nuestras instituciones. No es una tarea sencilla pues la situación económica, sobre todo en los últimos años, ha llevado a un recorte de los flujos económicos, por lo que se requiere a las instituciones con pocos recursos económicos para desarrollar nuevas ofertas, que desarrollen ese abanico de nuevas ofertas a partir del ingenio y la creatividad que se convierten así en una herramienta fundamental en el trabajo diario. Pero no podemos dejar que recaiga sobre cada institución el peso de generar su propia oferta, la Administración ha de ser capaz de generar un campo abonado para que broten estas posibilidades y para ello se requiere de una modernización de las instituciones y de la dotación

de mayores recursos, cuyo origen podría estar en el desarrollo de la actividad del mecenazgo con mayor amplitud y por tanto una mayor participación del sector privado en la Cultura española.

Así pues entendemos que la modernización de la organización cultural sin duda, ha de pasar por la asimilación del concepto de Industria Cultural, concepto que surge de la intersección de dos disciplinas: Economía y Cultura y que debemos incorporar en nuestro organigrama cultural de forma que nos sirva para generar un funcionamiento más eficiente de las instituciones, más adelante en este trabajo propondremos algunas directrices en las que creemos que la conjunción de disciplinas puede ayudar en el buen rendimiento. Son muchos los sectores que podemos incluir en esta denominada *Economía de la Cultura*, y la cantidad de ciencias y sectores que convergen en cualquier actividad o investigación en la actualidad, son muestra de la interdisciplinariedad que exigen hoy día las investigaciones científicas y cómo la colaboración y el aperturismo ayudan al buen hacer y difusión del conocimiento. Y es a partir de este concepto del que se deriva el de Industrias Creativas, que según el Departamento de Cultura, Comunicación y Deporte³ británico, que ha puesto en funcionamiento importantes estrategias de difusión, renovación y reactivación del sector cultural⁴, se define como: “Indus-

³ *Department for Culture, Media and Sport*

⁴ Aunque su arranque es previo, el enfoque de las industrias creativas se popularizó en Gran Bretaña como parte de las políticas económicas del gobierno laborista de Tony Blair (UNCTAD 2008 y FLEW, T., CUNNINGHAM, S.: «Creative industries after the first decade of debate», *The Information Society*, 26(2), 2010, pp. 113-123), quien estableció el *Creative Industries Task Force* dentro del Ministerio de Cultura, Media y Deportes.

trias que tienen su origen en la creatividad, habilidades y talento individuales, y que tiene un potencial para la creación de riqueza y puestos de trabajo mediante la generación y explotación de la propiedad intelectual”.

Dentro de la Unión Europea, el reconocimiento formal de la importancia del sector de las industrias creativas se produjo en la *Cumbre de Lisboa* (año 2000), en la que se hizo un esfuerzo ingente por identificar el nuevo modelo de desarrollo económico europeo a partir de la gestión del conocimiento. Como resultado de la Cumbre de Lisboa se identificaron tres ámbitos en los que desarrollar estas actividades:

a. El sector cultural o ámbito de la creación artística más tradicional.

b. Industrias culturales dedicadas al entretenimiento mediante la reproducción masiva de diferentes productos culturales.

c. El ámbito de las industrias creativas donde encontramos actividades como el diseño, la comunicación y publicidad o la arquitectura.

Pero delimitar el “sector de las industrias creativas” y hacer un bloque con estas actividades resulta siempre complejo⁵, ya que el término *Creatividad* va intrínsecamente, tan cargado de ambigüedad, al ser un concepto disperso en múltiples sectores de actividad clásicos, que no resulta fácil concentrar las actividades

⁵ BOIX, R. y LAZZERETTI, L., “Las Industrias Creativas en España: Una panorámica”. *Investigaciones regionales*, 22, 2009; sección Panorama y Debates, pp.181-206, proponen seguir la propuesta de UNCTAD (2008 y 2010) por ser la más completa conceptualmente y ofrecer la lista de industrias creativas que engloba más aspectos

creativas en un ámbito específico. Actualmente contamos con la Clasificación Nacional de Actividades⁶ (CNAE) que recoge los sectores que abarca y la clasificación realizada por la UNCTAD⁷.

Durante el período 2002-2008, las industrias de la economía creativa registraron un crecimiento anual del 14% lo que reafirma que han sido el sector más influyente del mundo de la economía en la última década. En virtud de estos datos se deduce que la sociedad se siente atraída por el producto cultural y creativo, lo que consolida su mercado aun encontrándonos en una situación económica difícil. Pero resulta innegable que la sociedad designa una porción importante de su tiempo e ingresos a un ocio relacionado con estas actividades, incluso durante el periodo más duro de la recesión y que han quedado asociados a un estilo de vida de calidad, haciendo que los productos creativos prosperasen al tiempo que se convertían en una parte esencial de la vida de las personas. Y es que las industrias tradicionales fueron golpeadas muy duramente por la crisis pero los sectores basados en el conocimiento están resultando más resistentes a los impactos externos de ella. Todo esto explica por qué algunos sectores creativos son más resistentes a las recesiones económicas y contribuyen a una recuperación económica más sostenible e inclusiva.

Actualmente, España es el quinto país europeo con mayor producción en industrias creativas, después de Alemania, Reino Unido, Francia e Italia, con porcenta-

⁶ Clasificación Nacional de Actividades: <http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=/t40/clasrev&file=inebase>

⁷ United Nations Conference on Trade and Development: <http://unctad.org/>

jes muy similares a los de Portugal, Italia y Bélgica⁸. La contribución de las industrias creativas a la producción española (5,75%) está ligeramente por debajo de la media europea (6,64%). Los países donde más peso tienen sobre la producción son los países nórdicos (Dinamarca, 8,7%; Suecia, 8,5%, y Finlandia, 7,7%). En Holanda, Alemania y Francia, la contribución de las industrias creativas al valor añadido también supera el 7%, y el Reino Unido también se acerca a esta cifra

La presentación de estos conceptos, ya tan habituales y explotados en otros países, en este trabajo, se debe a la percepción de una ausencia fáctica, que no teórica de ellos en nuestras instituciones culturales. En estos momentos nos encontramos con la exigencia por parte de la sociedad de aportar una oferta más completa, de mayor calidad en los bienes y servicios. Y es ahí donde la creatividad debe jugar un aporte fundamental y dotar de un elemento superior a la oferta.

Una de las mayores dificultades que encontramos radica en activar, extraer y convertir en valor esa creatividad, que se ha considerado como una fuente continua e inagotable de mejora continua, de desarrollo y competitividad en cualquier actividad, incluso en las de alta tecnología⁹. Pero es en el día a día es en lo que

más dificultades podemos encontrar a la hora de encontrar estrategias eficientes e innovadoras que consigan atraer al público. Es entonces cuando hemos de recurrir al sector privado y analizar entre un amplia oferta, las posibilidades que se presentan pues la economía creativa atraviesa las áreas del arte, los negocios y la conectividad, impulsando la innovación y nuevos modelos de negocio, en muchos casos basados en la innovación, fuente de prestigio y que ejerce un efecto llamada en la sociedad que percibe de inmediato el mensaje y se enorgullece de ello.

No cabe duda que esta era digital ha desbloqueado los canales de comercialización y de distribución para muchos productos culturales como la música, animación digital, películas, noticias y avisos publicitarios, lo que ha propiciado la expansión de los mismos y así también los beneficios económicos de la economía creativa¹⁰. Hecho que hemos de aprovechar para generar una inercia similar en el ámbito al que aquí nos referimos, para lo que deberemos fomentar iniciativas emprendedoras relacionadas con el sector de la cultura, puesto que España ante los datos expuestos anteriormente se presenta como un importante semillero de empresas.

En definitiva, se incrementa la necesidad en nuestro país de atender a las Industrias Culturales y Creativas, las cuales suponen un importante recurso para reforzar e incentivar las economías, princi-

⁸ En 2008 España estaba se situaba entre los 15 primeros exportadores e importadores mundiales de bienes y servicios creativos (UNCTAD, 2010), con un valor en sus exportaciones de bienes creativos que superaba los 6.200 millones de dólares y en servicios creativos los 10.500 millones de dólares (1,5% y 5,7% del total mundial, respectivamente).

⁹ BOIX, R. y LAZZERETTI, L.: "The geography of creative industries in Europe: A comparison analysis in Italy, France, the United Kingdom, Spain and Portugal," *ERSA conference papers*, European Regional Science Association, 2011. Dis-

ponible en: <https://ideas.repec.org/p/wiw/wiwrsa/ersa10p1501.html>

¹⁰ En España se encuentra en la vanguardia en la industria de los videojuegos. De hecho, encontramos la opción de realizar estudios académicos de ello con varios Grados y Másteres como el recién creado en la UCM <http://www.videojuegos-ucm.es/>

palmente en aquéllas como la española donde se posicionan con un alto valor estratégico, que incide directamente además en el desarrollo de las naciones y los procesos de integración regional.

En contraposición y aún a pesar de ciertos cambios que parecen iniciar un movimiento en esta dirección, en términos globales nos situamos ante una situación de *Inmovilismo Cultural* en el que extraer rentabilidad de la Cultura parece estar denostado para determinadas jerarquías del sector, que asemejan situar a la Cultura como un recurso fundamental de nuestra economía en la generación de negocios particulares a partir del Patrimonio público español.

Asimismo debemos cambiar el planteamiento filosófico cultural a un modelo sostenible. Hablar de sostenibilidad no significa referirse exclusivamente a rentabilidades y presupuestos. Hablar de sostenibilidad en la estructura de la Cultura española implica también hacer un reparto lógico de los espacios y las tareas. No tiene sentido aumentar los fondos año tras año con infinitud de pequeñísimos fragmentos de cerámica, por ejemplo, hallados en campañas arqueológicas, que poca más información nos aportarán en el futuro que la ya extraída en el propio yacimiento.

Una sostenibilidad, que no sólo se refiere exclusivamente a su acepción económica, sino que ha de hacerse extensible a otras muchas situaciones de nuestro sistema organizativo de la Cultura, como es la utilización de los museos como verdaderos almacenes de materiales que en muchas ocasiones son hallazgos arqueológicos de mínima relevancia que en vez de quedar depositados y sepulta-

dos en sus contextos arqueológicos¹¹, son almacenados en los museos, amparados por esa principal función que encontramos actualmente en ellos; la conservación de los bienes. Una actividad fundamental pero que si no va pareja con la de la difusión pierde gran parte de su sentido.

Por ello, entendemos que resulta insostenible una situación de almacenaje constante de este tipo de piezas. Incluso también nos encontramos con la adquisición en el mercado del Arte por parte de las Administraciones de piezas u obras que al final pasan a engrosar los fondos de los museos y nunca son expuestos por falta de espacio, por lo que hace falta delimitar exactamente el discurso museístico para poder realizar la difusión de a partir de una colección coherente, demarcada y cuanto más especializada mejor.

Ya que por cuestiones legislativas, no es posible hacer lo que se hace en otros países: vender las piezas menos relevantes para mejorar su colección o asegurar la correcta conservación de las obras que en él permanecen fundamental del museo. Sí resultaría interesante por lo menos, poderos plantear la posibilidad de desarrollar actividades como el *renting* o alquiler de bienes culturales, entendiendo que no serían los expuestos en nuestros museos sino los que por cuestiones diversas no lo son: reiteración de piezas similares, obras de naturaleza distinta a las expuestas en la institución, etc., y siempre bajo una supervisión administrativa que controlara la buena conservación de éstos.

¹¹ Encontramos casos como la excavación de La Quéjola (Albacete) en la que aquéllos materiales de poca relevancia y conservación quedaron sepultados en el cierre de la excavación una vez se extrajo toda la información posible de ellos.

Ésta es una actividad que podría suponer una fuente de ingresos adicional, que serviría para fomentar la difusión cultural y que mostraría una vez más partes de nuestro gran patrimonio, de forma que serviría para reforzar su imagen, pues no hay mejor herramienta de comunicación para dar a conocer nuestro patrimonio que las propias obras que lo conforman, con lo que además de exponer en otros lugares piezas repetidas, serviría en el fomento de la Marca España.

Cuando hablamos de sostenibilidad también nos referimos a las capacidades que los propios museos tienen. Es decir si nos trasladamos a una actividad de éxito de los últimos años como es la *Noche en Blanco de los Museos* tras las cuales los balances de las instituciones son siempre muy positivos en asistencia. Tanto que en numerosas ocasiones nos encontramos con la sobresaturación de gran parte de centros e instituciones culturales que participaban. Este elemento es mostrado en los medios de comunicación como un ejemplo de éxito y las colas de entradas en los museos se exhiben en fotografías de todos los medios. Sin embargo si día tras día se pudieran tomar estas fotografías, es decir la de visitantes haciendo eternas colas para acceder a los museos, el efecto dejaría de ser positivo y resultaría un mal ejemplo para la sociedad.

3. LA GESTIÓN CULTURAL

La gestión del Patrimonio en España no es fácil, es una tarea en la que se exige mucho y hay que combinar y sortear grandes dificultades. No obstante, encontramos importantes casos, como el de la Alhambra de Granada, en los que la gestión del Patrimonio Histórico ha llevado

a un equilibrio casi perfecto entre los distintos agentes que confluyen en una gestión eficiente y rentable del patrimonio. De hecho la dependencia económica que la ciudad de Granada tiene de su Patrimonio es casi absoluta.

No encontramos en la actualidad una definición concisa y definitiva puesto que se trata de una disciplina reciente y en realidad todavía en pleno desarrollo. A partir de las responsabilidades que conlleva el cargo, podría definirse como la disciplina que engloba un conjunto de estrategias utilizadas para facilitar a la sociedad un adecuado acceso al patrimonio cultural, englobando la gestión de instituciones culturales públicas y privadas, o de empresas públicas y privadas con actividad cultural. Así como la adecuada gestión de los recursos, tanto económicos como humanos, necesarios para realizar un evento cultural.

A menudo se confunde gestión cultural con programación cultural, producción de eventos o acción cultural, pero la gestión cultural engloba los tres anteriores considerándose la categoría más amplia.

El gestor cultural es quien ha de tomar las decisiones entre un conjunto de recursos, posibilidades, técnicas e instrumentos que se ponen a disposición de un objetivo final vinculado al desarrollo de su comunidad desde una óptica sociocultural. Así pues no sólo es gestor cultural el que dirige la institución, la empresa o el equipo, también las personas que forman parte del equipo: técnicos de ayuntamientos, comunidades autónomas o el estado.

Sin embargo, el problema radica en la forma de explotación de la cultura y el

sistema organizativo de ésta, pues nos encontramos con un amplio sistema difícil de movilizar hacia nuevas corrientes. España acaba de introducirse aún en las tendencias de explotación de sus recursos culturales y encontramos que la gestión en algunas entidades culturales continúa en manos de un personal no cualificado en temas económicos y empresariales. No cabe duda que una gestión del ámbito cultural con mayor visión empresarial, aportaría grandes avances en el aprovechamiento de sus recursos.

Entre las exigencias para ser un buen gestor encontramos la necesidad de un excelente conocimiento de al menos un ámbito de la cultura y sus manifestaciones, afrontando sus tareas diarias con los suficientes conocimientos técnicos y ánimo de estudio e investigación. Una de las cuestiones que actualmente más se requiere, es la de ser creativo. La creatividad es la base de la innovación y es en momentos de crisis es cuando se trata de echar mano de la creatividad y se induce a nuevas actividades, formas de exposición, productos culturales, etc. Labores que en muchas ocasiones vienen derivadas de pequeñas y nuevas empresas, fruto de la importante labor emprendedora que se está desarrollando en torno a la Cultura. Pero si son actividades ya de por sí costosas, problemáticas y aparentemente sólo aptas para valientes, en contextos como el actual lo serán aún más. Sin embargo ya presenciamos cómo las industrias creativas suponen el 6% del producto interior bruto mundial¹² y el 3,2% del comercio mundial de bienes y servicios (UNCTAD, 2010). Por lo que su potencial aportación

al sector es relevante y cada vez más estratégica y necesaria.

Otra de las tareas fundamentales es *Conocer al público objetivo*. No se entiende que cualquier institución, organismo o empresa no tenga un análisis de qué segmentos de población pueden llegar a sentirse interesados por su producto. Por ello resulta fundamental saber a qué tipos de públicos queremos dirigir nuestro mensaje y atraerlo a nuestra oferta. Hemos de asumir que se ha producido un cambio en la forma de entender la museología. Actualmente el eje principal de un museo ya no es su colección, sino los visitantes que acuden a verla; el público objetivo. Actualmente gestionar un museo o institución cultural no exige únicamente conservar las piezas correctamente. Sino que dando esta primera premisa por supuesta, conseguir que la oferta cultural interese y llene los espacios, para que además se convierta en una institución eficiente.

El gran cambio radica en el traslado de este eje principal del museo: de la colección al público. Lo más importante del museo son sus visitantes y por tanto la principal función del museo no es albergar y conservar correctamente las obras, que como decimos está ya implícito en el concepto museo. Sino que el producto de un museo es la visita, la vivencia y el aprendizaje que el público adquiere acudiendo a él. De hecho, los conocimientos aprendidos y el tiempo empleado en visitarla repercute directamente en el grado de satisfacción de los visitantes y es lo que a la larga hará de la institución un producto eficaz.

Por ello, una última premisa para un buen gestor de patrimonio, sería *conocer*

¹² HOWKINS, J.: *The Creative Economy: How people make money from ideas*, Editorial Penguin, 2001 (reed. 2007).

las técnicas de marketing para posicionar su evento y lograr una mayor eficiencia en los resultados. Pudiendo hacer una previsión de los resultados, sabríamos qué tipo de inversión de recursos exige o conviene cada situación, evento, actividad, etc. En este sentido, la combinación entre la gestión cultural e industrias culturales, es lo que ha de darnos un mejor rendimiento y en ello resulta imprescindible que las expectativas que generemos sobre nuestra oferta estén acordes con el producto final que ellos percibirán, o en caso contrario el efecto perjudicial sobre la imagen de la institución será mayor.

Las empresas culturales se presentan en la actualidad como una importante alternativa a tener en cuenta en la organización y ayuda de las actividades de muchas instituciones culturales, no sólo por sus cualidades y profesionalidad, sino también por la experiencia que poco a poco van adquiriendo. De hecho, un 3,2% de las empresas recogidas en el DIRCE (101.342 en 2012) presentaban la cultura como actividad económica principal. De ellas el 73,9% se dedican a actividades de la industria o servicios: editoriales, bibliotecas, archivos, museos, cine, de vídeo, de radio y televisión, artísticas y de espectáculos, etc. El 26,1% restante se dedicaba a al comercio o alquiler de bienes culturales. Estas empresas se concentran principalmente en Andalucía, Comunidad Valenciana, Cataluña y Comunidad de Madrid.

La crisis y la baja participación social en la Cultura provocan una mayor aversión al riesgo a la hora de emprender en el sector. Por ello, tenemos que trabajar en la dirección de una gestión del Patrimonio no sólo eficaz sino también eficiente, para lo cual es inexorable la con-

junción con el emprendimiento cultural y creativo, que unidos a mecanismos financieros de apoyo pueden llevar a una nueva formulación de la explotación de los recursos culturales. Sólo así conseguiremos la plena transformación de un sector tradicional a vanguardista, dinámico y rentable.

El empleo dedicado a actividades culturales tales como: actividades de edición, bibliotecas, archivos, museos, cinematográficas o las artísticas de espectáculos entre otras, además de escritores o artistas ascendían en 2012 a 457.600 personas, lo que supone un 2,6% del empleo total. Pero no todas las actividades creativas han tenido el mismo comportamiento. Encontramos ciertos sectores que han descendido en su tasa de ocupación, como la arquitectura e ingeniería, artes gráficas e impresión, edición, y moda. Al mismo tiempo, otras apenas han sufrido variación, como son las relacionadas con el patrimonio; cine, video y música; escritores, artes escénicas, artes visuales y artesanos; publicidad; y radio y televisión. Y otras han continuado creciendo, con independencia de la crisis, las actividades de diseño y fotografía, I+D, y *software*, videojuegos y edición electrónica. El peso de las industrias creativas sobre el conjunto de la economía española creció durante los años noventa, para reducirse en la década siguiente. Esta pérdida de peso se debe a que las industrias creativas, en conjunto, tienen pautas de crecimiento más estables que otras partes de la economía española, como la construcción y los servicios no intensivos en conocimiento. Las industrias creativas son una parte relevante de la economía española: 5,75% de la producción y el 6,5% del empleo. España hasta llegar a ese quinto

puesto como mayor productor europeo en el sector creativo, ha mostrado siempre un peso de ésta en la economía española inferior al de la media europea, de lo que inferimos que no es una economía especializada en el uso de la creatividad. Sin embargo, las áreas metropolitanas de Madrid y Barcelona se encuentran entre las aglomeraciones europeas mayores y más especializadas en industrias creativas. En España no existe una política integrada para las industrias creativas como en otros países. Las estrategias de políticas nacionales se focalizan alrededor del concepto de «cultura», y se complementan con estrategias sectoriales para algunas industrias creativas. Existen también incipientes políticas regionales y locales.

4.- PUESTA EN VALOR DEL PRODUCTO CULTURAL

Entendemos por tanto, que la gestión del Patrimonio debe consistir en la creación de nuevos productos culturales, que permitan dotar al Patrimonio de un valor añadido para el consumidor que unido al desarrollo local aporte a las poblaciones de una segunda puesta en valor. Estos nuevos productos aportan a los visitantes y/o turistas más posibilidades de ocio, a la vez que permiten aumentar el atractivo del Patrimonio.

La mayor dificultad que aparece en la transformación del Patrimonio para su uso como recurso es consecuencia de que: el Patrimonio es un recurso único y sensible, que si se daña es muy probable que no se pueda recuperar, lo que supondría la desaparición del mismo. Por ello, resulta primordial que ante cualquier actuación, la primera tarea sea la de buscar un equilibrio entre la explotación del

Patrimonio material y la conservación del mismo, para que sólo así, podamos hablar de una gestión exitosa del Patrimonio. El turismo supone sin duda, una fuente de recursos para el Patrimonio y servirá para el desarrollo del mismo. Pero comparándolo con la medicina, una mala decisión, podría tener resultados catastróficos para su supervivencia. La proliferación de un turismo masivo y no controlado, sin una política de sostenibilidad adecuada, podría generar efectos desastrosos. Asimismo debemos tener en cuenta que determinados sectores del Patrimonio pueden tener otros usos, más importantes que el turístico, por lo que a la hora de desarrollar los planes de sostenibilidad habría que considerarlos también, como por ejemplo la investigación.

Los centros históricos de las ciudades son los ámbitos donde se ha practicado de una forma más completa y diversificada la reutilización del patrimonio edificado. Por lo que pueden servir de áreas experimentales para otros proyectos futuros. Los espacios urbanos se caracterizan por una compacidad condicionada por una eficiencia a bajo costo que garantiza o cuanto menos favorece la sostenibilidad. En estos casos, la compacidad viene dada por la cercanía e integración de la oferta, en un mismo espacio: el centro histórico. Esta proximidad aumenta el contacto y así el flujo de información resultando más atractivo para el visitante y exigiendo una menor inversión en comunicación por parte de la oferta para su divulgación. Permitiendo un empleo más eficiente e igualitario de los servicios y dotaciones.

Desde la llegada de la democracia a nuestro país, el desarrollo urbano de las ciudades ha sido enorme. Sin embargo,

tal y como explica Estévez (2000)¹³ se tuvo que actuar de urgencia como equipos de primeros auxilios en muchas ciudades que se encontraban en situaciones ruinosas con monumentos y espacios en muy mal estado que exigieron de planes de desarrollo generales y especiales, no sólo para recuperarlos sino también para asegurar la viabilidad de su conservación y sostenibilidad. En la mayoría de los casos el concepto clave consiste en saber equilibrar tradición e innovación para así conseguir un efecto de recuperación eficiente, es decir lograr mantener lo antiguo de la mejor forma para el espacio, lo más comprensible para la sociedad y lo más rentable para la localidad.

Desde el momento en que el espacio es reconocido como un Bien de Interés, los órganos ejecutivos han de actuar para no sólo avalar su mantenimiento y conservación, sino también para asegurar su divulgación y conocimiento, lo cual exige del uso de herramientas de marketing para su promoción y generar el efecto llamada de un público que será quien en última instancia otorgue al lugar su consolidación como espacio real de Interés.

Los proyectos de recuperación como una forma de sembrar e invertir en patrimonio para fomentar el desarrollo y el atractivo local del que derive un interés turístico, que a su vez sirva para cosechar progreso económico, es una cadena de trabajo que requiere un grado de compromiso por parte de los agentes de gestión:

- Núcleo político: como centro de de-

cisión será el encargado de escoger y limitar los espacios para poner en valor, así como garantizar la viabilidad del proyecto. Para esto último deberán, una vez finalizados los trabajos de recuperación, promover el desarrollo de agentes que colateralmente fomenten el desarrollo como vías de comunicación hostelería etc. Para que una vez las herramientas de promoción actúen, el visitante quede satisfecho.

- Soporte económico: En la recuperación de espacios, monumentos, tradiciones, etc., se hace necesaria la aportación directa o indirecta del sector público como el privado. Recuperar Patrimonio histórico, ponerlo en valor y lograr extraer de él un reclamo sociocultural que genere entre otras actividades turismo es una labor interdisciplinar que exigirá el aporte de todos aquéllos que conforman su entorno sociodemográfico, las empresas e instituciones que lo conforman así como de todas aquéllas que se interesen en su labor de patrocinio y mecenazgo.

- Entorno social: No cabe duda que será la población local quien se beneficie de las mejoras del entorno, por ello deberá respaldar el proyecto, asumir los perjuicios temporales que las labores de rehabilitación generará, la inversión que la Administración realizará en este propósito en detrimento de otros objetivos, etc.

- Marco cultural: Es requisito indispensable que el proyecto se enmarque en la tradición local, que la sociedad lo sienta como un elemento propio derivado de su historia y su cultura. Por ello es tan relevante que el proyecto se

¹³ ESTÉVEZ, M.: «Evangelizar para incentivar una cultura ambiental». Reflexión presentada en el *Congreso Iberoamericano de Educación Ambiental*, Caracas, 2000.

limite a un espacio concreto en el que su población lo haga suyo para así facilitar el éxito de la empresa.

5.- TURISMO CULTURAL

Viendo la repercusión del patrimonio cultural en el desarrollo local y el turismo cultural español debemos recordar que la transformación del Patrimonio Cultural de un destino turístico en un recurso, supone una necesidad asumida por la gestión que se hace del mismo. Las estrategias y la gestión que se hagan del Patrimonio van a permitir que se considere como un recurso turístico. Podemos encontrar un Patrimonio que se gestione de forma correcta y planificada, considerando a éste como un recurso e incluso un producto turístico que pueda ser utilizado, siendo capaz de generar unos ingresos que sirvan posteriormente para la protección de esos u otros lugares y monumentos¹⁴. Y es que con una buena gestión podrían localizarse nuevas fuentes de financiación en las que el turismo podría tener un papel importante como un nuevo mecenas que sirviera para financiar otros elementos del propio Patrimonio.

A inicios de siglo XXI sólo las ciudades españolas incluidas en la Lista del Patrimonio Cultural de la Humanidad, recibían cerca de cuarenta millones de visitantes al año¹⁵. Impulsado por el turismo, el patrimonio trasciende su dimensión cultural, como legado histórico y

memoria colectiva, y se transforma en un recurso productivo para administraciones y población local. Desde entonces hasta hoy, algunas ciudades históricas han duplicado su capacidad hotelera, adaptándose a ese gran consumidor de espacio histórico que es el turista.

Pero el desarrollo del turismo tiene su contraparte en la dependencia de la capacidad económica. La realidad de la falta de liquidez e imposibilidad de crédito afecta muy directamente a todos los planes especiales o urbanísticos de recuperación de centros históricos.

Las cifras confirman que los beneficios que aporta el turismo en favor de la vida, desarrollo y futuro positivo son mucho mayores que las pérdidas. Los factores de negación de la calidad de vida con respecto al turismo según Toppan¹⁶ son: tráfico, polución, basura, comercios ilegales, prostitución, consumo de agua, consumo de energía, degradación de los bienes artísticos e históricos, degradación de tradiciones culturales, explotación de recursos naturales, costas, etc. Por ello los modelos de desarrollo que se realizan en la actualidad se enmarcan en la sostenibilidad no sólo económica como atendíamos con anterioridad sino también de los recursos.

Así pues no debemos medir el impacto turístico en función de las cifras de visitantes o atendiendo exclusivamente al aumento del PIB del área rehabilitada y puesta en valor, pues se trata de una acción generalizada en la que se apuesta por el interés de una localidad de cara a la

¹⁴ FRANGIALLI y MAYOR: "El turismo: Protección de Patrimonio Mundial para el nuevo milenio". *World Tourism*, 1999.

¹⁵ TROITIÑO VINUESA, M.A.; DE LA CALLE VAQUERO, M.; GARCÍA HERNÁNDEZ, M.: "Las ciudades históricas españolas como destinos turísticos". *La actividad turística española en 1999*, AECIT, 2001.

¹⁶ http://www.romanotoppan.com/wp-content/uploads/2013/05/UNIVERSIDAD-DE-CANTABRIA_Pnencia-al-X-curso-patrimonio_1999_text.pdf

generación de un turismo cultural, del que derivará una afluencia de visitantes que propiciarán el desarrollo de la zona con un aumento de actividades laborales indirectas. Pero al mismo tiempo está invirtiéndose en Patrimonio Histórico que además de repercutir en la economía, cultura, memoria histórica y divulgación del conocimiento, ejerce un efecto beneficioso sobre la población, a la que se ayuda a enraizarse fomentando lo que se ha denominado como *corporate personality*, un concepto relacionado con la sociología funcionalista y sistémica que invita a ver la actividad turística como una empresa, propiciando la eficacia en la eficiencia.

Así pues no cabe duda que el turismo es una fuente de riqueza y el turismo cultural una fuente de recursos de los que las políticas locales se pueden beneficiar extrayendo herramientas que favorezcan el desarrollo local e incentivar las economías del entorno. Para ello resulta fundamental la interacción entre la cultura y el turismo, pues el turismo cultural puede llegar a consolidar destinos turísticos y/o potenciar lugares sin otros recursos dando una oportunidad a la creación de ofertas más completas y globales, que de otra forma no encontrarían atractivo suficiente en su oferta.

Hemos de partir de la idea que el patrimonio histórico puede ser visitables, sostenible y rentable en su actividad turística. Pero para ello el desarrollo debe ir de la mano del mundo científico que ha de extraer el conocimiento para acercarlo posteriormente al público, tratando de evolucionar hacia una gestión mixta del patrimonio y no olvidar que una sociedad evolucionada es una sociedad que conoce sus raíces, las cuida y las divulga.

El turismo aporta una fuente de visitantes que exime parcialmente a las instituciones a captar público local, al tiempo que externaliza la divulgación de su patrimonio y genera en las poblaciones un efecto de reconocimiento y orgullo por su entorno.

Una vez el proyecto se ha materializado, el impulso socioeconómico debe redundar no sólo en la localidad sede del proyecto, sino que más relevante y beneficioso resultará cuanto más amplio pueda hacerse su radio de acción en cuanto a la repercusión. Con lo que los compromisos adquiridos serán mayores cuanto mayor sea ese radio de acción.

Cuando el proyecto se pone en marcha el compromiso ha de materializarse en actuaciones y el núcleo político debe seguir respaldando el proyecto promocionando y facilitando el desarrollo de sus actividades. La plataforma económica compuesta para su creación debe continuar invirtiendo en el mantenimiento, conservación, restauración si se requiriese y mejora de los espacios. El entorno social debe encargarse de la primera iniciativa de promoción boca-oído del proyecto, así como de continuar generando un entorno atractivo al público visitante. Y por último el marco cultural ha de continuar enseñándose y viviéndose desde la población infantil para que no dejen de sentirlo como algo propio.

6.- ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS CULTURALES

Hasta la fecha encontramos dos directrices genéricas para el diseño de políticas de desarrollo cultural y de implementación de las industrias culturales y creativas

en la gestión del Patrimonio cultural. Una primera centrada en el desarrollo del «sector creativo», fundamentado por las actividades más intensivas en creatividad. En base a ello y para ampliar mercados de exportación, proteger los derechos de los creadores, promover y proteger la diversidad cultural y proveer de infraestructuras culturales, de financiación y creación de mecanismos institucionales, Naciones Unidas ha propuesto una batería de medidas, alejadas de toda intención de perpetuar formas de negocio anquilosadas y obsoletas, sino centradas en el fomento y soporte de *clusters* creativos, actividades que son ya elementos de estudio y análisis en varios Másteres en Patrimonio en España, por lo que se espera que en breve se presente un desarrollo de la actividad a mayor escala.

La otra línea de trabajo, sugiere expandir el sector de la creatividad a otros sectores económicos, dónde pueda elaborar actividades que pueden beneficiarse de ella. Su fundamento principal es buscar la explotación de las capacidades de las industrias creativas para amplificar su producción y forjar una ocupación sostenida y robusta, al mismo tiempo que se exportan bienes y servicios. De esta forma, las economías creativas alcanzarían un estatus importante en la política industrial y de servicios.

Para poder realizar cualquier desarrollo de todas estas estrategias es necesario aplicar un enfoque holístico con el que conozcamos todas las posibilidades aplicables y así localizar la más conveniente. Es necesario conocer el Patrimonio y el funcionamiento de la economía creativa en una economía globalizada, para reconocer las estrategias más apropiadas y efectivas en cada caso, pues a la hora de

aplicar estas herramientas es importante conocer el entorno local, sus necesidades y particularidades para que los objetivos sean acordes con las posibilidades y las exigencias, al mismo tiempo que se entienda como una labor global en la que el entorno es también un elemento integrado y de preocupación. Por esta razón, es importante explorar las relaciones entre los recursos todos los vínculos y relaciones existentes entre los motores creativos, emprendedores, inversionistas, comerciales y tecnológicos para localizar todas las fortalezas sobre las que sustentar oportunidades que contribuyan en la mejora económica. Todo ello, teniendo en cuenta que cualquier actuación o política circunscrita al marco de la economía creativa será siempre de naturaleza compleja, multidimensional y multidisciplinar, por lo que contará siempre con un riesgo implícito de fragmentación y de adopción de medidas contradictorias entre diferentes agentes o niveles. Para evitarlo es necesario el diálogo entre ellos y el establecimiento de mecanismos institucionales formales o informales.

En España no hay una política nacional integrada para las industrias creativas. Existe un «Plan para la Promoción de las Industrias Culturales» (2008). Hay algunas políticas específicas enfocadas en la parte tradicional de las industrias creativas (sectores culturales). Los mayores crecimientos, por encima del 10% anual, se dieron en las industrias con menor peso (I+D; Patrimonio) y en arquitectura e ingeniería. En las dos primeras el crecimiento se relaciona con el esfuerzo del sector público, mientras que el de la arquitectura e ingeniería se relaciona con la etapa más expansiva del sector de la construcción. Crecieron también por encima del con-

junto de la economía las artes escénicas. El resto de industrias creativas crecieron menos que el conjunto de la economía, reduciendo su peso en la producción total española. Destaca en este apartado la pérdida de peso (que no de producción) de la industria editorial (del 1,47 al 1,15% de la producción) y de la industria de la publicidad.

Las industrias creativas tienen un peso importante sobre el PIB nacional (un 3,6% sin contar el turismo cultural)¹⁷ y en el empleo (prácticamente un 3% de la ocupación nacional), tasas de crecimiento promedio y creación de riqueza superiores al resto de sectores, una gran horizontalidad potencial en su interrelación con la innovación, la propiedad intelectual, las políticas educativas, las políticas culturales, la economía del conocimiento y las tecnologías de la información y comunicación, y se podían hacer operativas a diferentes niveles espaciales¹⁸.

Respecto a las diferentes políticas a aplicar en el sector, los teóricos mantienen diferentes formas de actuación. Por ejemplo, Flew y Cunningham¹⁹ diferencian cuatro modelos globales de políticas de industrias creativas y por ende, postulan un modelo de intervención basado en sus distintas áreas económicas. Sin embargo, el modelo de la Comisión Europea, cuyas bases se asientan en la agenda de Lisboa y en el reciente *Green Paper*²⁰,

y que se caracteriza por tratar de ponderar el papel cultural de estas industrias para su inclusión social y el beneficio cultural común, y por continuar priorizando el enfoque de la cultura sobre visiones más amplias de las industrias creativas. Al mismo tiempo los modelos nacionales resaltan aspectos diferentes siempre dependiendo de la importancia que cada sector tenga dentro de ellos, así pues los países mediterráneos centran su enfoque en las artes, sus ingentes y relevantes patrimonios y la diversidad de su Cultura. Mientras, los países nórdicos enfatizan el papel de la clase creativa y al mismo tiempo Reino Unido presta destaca los nuevos sectores de la economía creativa. Fuera de Europa destacamos la trayectoria llevada por Estados Unidos que ha polarizado sobre dos ejes principales, por un lado las artes/cultura y por otro sobre el entretenimiento/copyright, y donde la mayor parte de políticas se focalizan en niveles subnacionales. El modelo asiático por su parte, es muy heterogéneo, aunque en general está muy enfocado a la exportación y a sectores tecnológicos. Finalmente, Sudamérica, Caribe y Sudáfrica destacan el papel del patrimonio cultural, lucha contra la pobreza y provisión de infraestructuras básicas.

Las políticas para el desarrollo de economías creativas no sólo deben responder a necesidades económicas, sino también a demandas especiales de las comunidades locales relacionadas con la educación, identidad cultural, desigualdades sociales y temas relacionados con el me-

¹⁷ Datos del último año publicado: 2009.

¹⁸ HOWKINS, J.: *The Creative Economy: How people make money from ideas*, *op.cit.* y UNCTAD, 2008.

¹⁹ UNCTAD 2008 y FLEW, T., CUNNINGHAM, S.: «Creative industries after the first decade of debate», *op.cit.*

²⁰ El Libro Verde de la Comisión Europea o *Green Paper* se orienta en la liberación del potencial de las Industrias Culturales y Creativas. Su política está inserta de forma transversal en las distintas iniciativas de la Agenda Europa 2020 a través de

la agenda digital, unión por la innovación y la propiedad intelectual.

dio ambiente²¹.

La combinación adecuada de opciones estratégicas y políticas públicas es esencial para aprovechar el potencial socio-económico de la economía creativa desde el punto de vista del crecimiento. Para los países en desarrollo, el punto de partida es mejorar las capacidades e identificar los sectores creativos con gran potencial a través de políticas transversales articuladas, además, los esfuerzos deben enfocarse en la construcción de capacidades empresariales, ofrecer mejores accesos e infraestructura a las tecnologías de la información y comunicación para beneficiarse de la convergencia digital global, optimización del potencial comercial de los productos creativos en los mercados nacionales e internacionales, etc. Así será cómo otros efectos positivos se verán repercutidos por ello como la generación de empleos, el fortalecimiento de las capacidades de innovación y la mejora de la calidad de vida cultural y social.

Una forma que entendemos interesante para iniciar los cambios es la creación de cátedras de investigación en las que la confluencia entre sectores y organismos genera canales de comunicación donde reconocer necesidades y cambios para el futuro, al tiempo que genera “nexos creativos” capaces de atraer a los inversionis-

tas.

7.- CONCLUSIONES

Si bien es cierto que atrás queda esa época en la que la sociedad no apreciaba el Patrimonio Histórico Español, lo mermaba y lo vendía a la mínima posibilidad de ello, nos encontramos en un nuevo periodo de ralentización en cuanto al acceso de ésta a la Cultura. A finales de la década de los ochenta, principios de los noventa se produjo una democratización de la Cultura con un mayor acercamiento a ésta de todas las clases sociales. Sin embargo, esta tendencia en los últimos años ha cambiado y hace falta un cambio que sirva de revulsivo y atracción.

La cultura española no está enraizada con la sociedad española. Es decir la inmensa mayoría de la población no se siente representada dentro del sector cultural, más allá de lo que son las fiestas populares locales. Tenemos la obligación de encontrar la forma de hacer que la sociedad no sólo se vea representada en él, sino que se enorgullezca de su Patrimonio.

La estrategia seguida por grandes instituciones museísticas, de utilizar las exposiciones temporales como un elemento de llamada a nuevos públicos, así como de fidelización de éste que acude ante la variedad de la constante oferta de la institución, no es una estrategia válida para todos los organismos culturales. Hemos de entender y atender en primer lugar a los gustos del público y, desgraciadamente, no todos los ámbitos de la Cultura resultan igual de atractivos para el espectador. Sin embargo, sí encontramos institucio-

²¹ De hecho, un número cada vez mayor de municipios alrededor del mundo usan el concepto de ciudades creativas para generar estrategias de desarrollo urbano que revitalicen el crecimiento, enfocándose en la cultura y actividades creativas. Los principios fundamentales se centran en las áreas rurales y comunidades en desventaja principalmente como una herramienta para generar empleos, en especial para los jóvenes; dar más auge a las mujeres y promover la inclusión social de acuerdo con los logros de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (UNCTAD 2010, UNCTAD/DITC/TAB/2010/3, *op.cit.*).

nes que no han tenido excesivo éxito con la celebración de exposiciones temporales, pero sí con otras actividades desarrolladas en el marco de eventos como la Noche en Blanco o la Noche de los Museos, por lo que ha de analizarse esa otra oferta interesante al público como conciertos, seminarios, actuaciones, etc., que puedan servir de efecto llamada a nuevos visitantes.

Resulta curioso destacar un dato de afluencia al Museo del Prado, en el cual durante 2014 la procedencia más reiterada de visitantes europeos ha sido la italiana. Es decir, el único país que podría superar al nuestro en cuanto a patrimonio pictórico, resulta ser el que más acude a visitar nuestra principal pinacoteca. Lo cual es muestra inequívoca que la Cultura hace Cultura, que el fomento de la Cultura incrementa su potencial y que resulta un bastión que se retroalimenta en la generación de recursos y herramientas para la creación de productos que amplíen la oferta cultural y así el atractivo y riqueza de nuestro Patrimonio.

Es fundamental que todas las instituciones culturales hagan un análisis de su público objetivo para fidelizar los grupos de visitantes que acuden, con más ofertas y actividades abarcables por la institución, al tiempo que registren aquéllos que aún no lo hacen pero que podrían sentirse atraídos por su oferta si se realizaran algunos cambios organizativos abarcables. Un ejemplo de ello son los horarios, ya que nos encontramos con el cierre de instituciones durante los días de mayor público, como fines de semana o viernes por la tarde, dejando su cupo de visitantes reducido a dos tipos de perfiles: escolar y edad madura. Es imprescindible que cada institución analice los segmentos de

público que responden a su oferta y acuden a ella y los que no lo hacen pero que podrían hacerlo y buscar las causas, porque en ellas estará también la solución. No cabe duda que al tratarse de un análisis de públicos relacionado con el Patrimonio Histórico, deberá ir acorde con otras estrategias de control de los flujos de visitas con redistribuciones temporales de los espacios, políticas de precios que sirvan para canalizar a los visitantes y con la ampliación o restricción de los accesos.

Finalmente, la instauración de una oferta global, en la que las instituciones locales se concentren para presentar una oferta conjunta con entradas a varios museos, actividades conjuntas, etc. Desarrollar el sector cultural en virtud de alcanzar un mayor rendimiento económico, nos lleva a desarrollar otras actividades que fomenten el dinamismo de su funcionamiento. En una sociedad consumista como la española una forma más de atracción de público a los museos son por ejemplo las tiendas que en el caso de muchos grandes museos, se han convertido en una fuente de ingresos crucial para la institución.

Esta forma de pensar, sin embargo puede ser denostada por gran parte de la comunidad científica, que no aceptarían la idea de ir a un museo a comprar accesorios. Sin embargo, al gestionar debemos ponernos en la piel de aquéllos a quienes queremos atraer, en este caso el público potencial. Y es entonces cuando observamos que el 95% de los visitantes a un museo no terminan su visita sin pasar por la tienda del mismo, aunque sea para conocer su oferta, pues de hecho sólo el 45% de ese 95% acaba realizando alguna compra en ella, lo que sin duda, también debería ser analizado.

El marketing ha de servirnos como creador de la hoja de ruta en la adaptación o forma de adaptación de los museos a la sociedad real y siempre cambiante, por lo que su labor nunca acabará. Es la herramienta que nos interpreta las intenciones de la sociedad respecto a nuestra institución y busca las fórmulas para resolver las situaciones desfavorables. Hoy los museos requieren del marketing sobre todo para hacerse notar y darse a conocer en una sociedad que poco a poco demanda más cultura, pero que necesita básicamente de ello porque a fin de cuentas su labor no es sólo guardar y conservar las piezas, la función básica de un museo es difundir y dar a conocer su obra y sin visitantes no hay clientes y sin clientes perdemos esa finalidad prioritaria. Pero no es una acción mercantilista, sino aplicar el espíritu o mercantilista a la filosofía no lucrativa y filantrópica de los museos españoles. Por ello a pesar de las teorías detractoras, el marketing puede no tener más objetivos que atraer público al museo sin más interés comercial que ése y sobre todo sin necesidad de renunciar a la naturaleza básica del museo. Es simplemente una parte más de la gestión del mismo

Cada vez resulta más evidente en la sociedad actual el interés por el Patrimonio Cultural así como el Natural, como elementos de impulso en el desarrollo socioeconómico y cultural. Ya no se trata sólo de conservar para mantener un patrimonio y evitar pérdidas o sesgos en el mismo, sino que se trata de conservar, consolidar e incluso rescatar los espacios para poner en valor un marco natural o cultural que sirva como revulsivo económico de áreas, con la llamada a nuevos visitantes que permitan sostener el entor-

no así como aportar desarrollo local.

Pero resulta imprescindible que todas estas nuevas adopciones lo hagamos teniendo en cuenta la capacidad de absorción de las instituciones, es decir el nivel de actividad humana que un espacio puede aceptar sin deteriorarse, sin afectar al entorno local negativamente y sin que la calidad de la visita se vea perjudicada.

Actualmente el Patrimonio Histórico no está sujeto a una organización central que rija o dirija su explotación económica. Las administraciones locales con su prioridad frente a las nacionales, no delegan ni responsabilidades ni servicios de ellos. Pero la falta de recursos, les deja sin posibilidades de gestionar eficientemente, por tanto encontramos núcleos aislados que luchan casi más por sobrevivir que por desarrollarse y crecer. Necesitamos de la unión de todos los elementos, instituciones, organismos, etc. Para, conociendo sus necesidades, generar un plan conjunto, pues lo realmente peligroso es que esta inercia lleve a una comercialización banal que no atienda a las necesidades y que caiga en una sobreexplotación del mismo. O peor aún, que se bloqueen los accesos al conocimiento de nuestro Patrimonio excluyendo de él a la sociedad y provocando lo que el profesor Lluís Bonet denomina como *eruditismo excluyente*²².

Las posibilidades de reactivación de la Cultura en España son infinitas, nuestro importante y numeroso Patrimonio nos permite utilizar gran variedad de políticas y por tanto la generación de diversas estrategias. Es hora de dar a nuestro Patri-

²² BONET, L., "Evolución y retos de la política cultural en España", *Tablero. Revista del Convenio Andrés Bello*, n. 61 [agosto], 1999, pp. 89-99.

monio el reconocimiento que se merece y que fuera de nuestras fronteras se reconociera y aprecie. Si nadie duda de la predominancia y superioridad del turismo cultural en Italia²³, ¿por qué en España con un Patrimonio similar no terminamos de reconocerlo? No deberíamos renunciar a nuestra historia y de no dotarle de su justa importancia y divulgación, no alcanzará nunca el reconocimiento social pleno, porque no se sentirá identificado con esta herencia material.

Debemos pues, trabajar en el reconocimiento de la Cultura, darla a conocer y gestionar una explotación ordenada atendiendo a las necesidades de conservación del Patrimonio, de la sociedad local y de la imagen de la Marca España.

²³ Actualmente Roma está proyectando convertirse en el mayor yacimiento visitable del planeta, transformando su centro urbano en zona peatonal. Sin duda, la estructura organizativa cultural italiana se está transformando y buen ejemplo de ello es el patrocinio de uno de sus emblemas: el Coliseo, por parte de una empresa privada.