

Módulo de Gestión.

Diploma de Especialización en Intervención en el Patrimonio Arquitectónico

Propuesta: Dr. William Rey Ashfield

El presente documento constituye nuestra propuesta académica para el Módulo de Gestión del Diploma de Especialización en Intervención en el Patrimonio Arquitectónico, Facultad de Arquitectura. UDELAR.

Marco Conceptual

El patrimonio cultural no es ajeno a los múltiples cambios operados en el cuerpo de la cultura contemporánea. Se trata de cambios vertiginosos, acelerados por profundas transformaciones en los modos de vida, las comunicaciones y en la creciente participación de personas defendiendo y protestando por el estado de sus bienes culturales o simplemente opinando acerca del *statu quo* patrimonial instalado. En este sentido, podemos decir que el patrimonio cultural ha sufrido cambios que no sólo afectan a su conceptualización y valor sino también a otros aspectos colindantes como ser la conservación y la restauración, el *corpus* jurídico de protección, la administración y, también, su gestión cultural.

Acompañando estos cambios en la esfera del patrimonio, la gestión ha ganado posiciones dentro del conjunto de acciones vinculadas al mismo, en tanto acción planificada, de diseño metódico y de evaluación permanente. Bajo este razonamiento, podemos afirmar que la gestión cultural del patrimonio no es ya tarea de técnicos genéricos o de personas sin formación específica, habiéndose desarrollado múltiples espacios de formación concreta - universitaria de grado y de especialización en posgrado-, orientada a este campo disciplinar.

¿Cuál es el rol que debe tener la gestión cultural en un diploma de posgrado orientado a las intervenciones edilicias patrimoniales? Inicialmente importa advertir que el patrimonio exige una gestión de carácter específica, dentro del campo más genérico de la gestión cultural. Tareas como el inventariado y la catalogación de bienes patrimoniales requieren de conocimientos objetivos y propios, así como el montaje y puesta en acción de programas de socialización patrimonial –la apertura al público de un sitio arqueológico, la difusión de documentación de valor, el funcionamiento de un museo o de un archivo, etc.- requieren siempre de un adecuado plan de gestión. En una escala aun mayor, a cualquiera de los bienes que integra la lista de UNESCO como Patrimonio de la Humanidad le es demandado siempre un plan de gestión patrimonial, que involucra aspectos urbanos, ambientales, sociales, económicos, arquitectónicos, además de aspectos más directamente atinentes a lo patrimonial (conservación, restauración, documentación, etc).

Visto lo anterior, el conocimiento de la gestión del patrimonio es imprescindible en un diploma como el DIPA¹, en razón de diversos aspectos como:

¹ Diploma de Especialización en Intervención en el Patrimonio Arquitectónico

- a. la necesidad de calificar las acciones sobre el patrimonio edilicio, con acciones complementarias imprescindibles: socialización del bien mediante publicaciones, difusión de distintos aspectos vinculantes a la intervención como ser el propio proceso de obra, la documentación que pueda surgir *in situ* de la misma –restos arqueológicos, artefactos históricos, restos humanos, etc, todos bienes pasibles de musealizarse-, etc.
- b. la potencialidad que surge de la interacción de los diferentes perfiles de los diplomandos –historiadores del arte, ingenieros, arqueólogos-, que pueden aportar distintas ópticas o perspectivas sobre el “qué hacer” durante y después de la intervención con otros bienes vinculantes.
- c. la comprensión integral acerca de las diferentes escalas de gestión cultural que pueden operar sobre el patrimonio cultural -nacional, departamental, municipal- analizando los marcos jurídicos y normativos que inciden sobre la misma.

La gestión cultural

La gestión cultural tuvo un fuerte desarrollo a partir de los estudios específicos aplicados a las empresas de servicio en los años 70 y 80 del siglo pasado. Autores como Peter Drucker² iniciaron un camino de reflexión acerca de aplicar en la actividad cultural gran parte de las lógicas propias de la administración que dichas empresas desarrollaban en el interior de sus organizaciones. Sin embargo, podemos afirmar que la gestión cultural es tan antigua como la cultura, pero sus mejores resultados se han visto a partir de una fuerte profesionalización iniciada en los años antes mencionados. El concepto de gestión se emparenta de manera directa con el de administración cultural, aunque más comúnmente este término se aplica a la gestión económica de los recursos culturales. En este sentido, y cada vez más, parece necesario disminuir la distancia entre ambos e implicar fuertemente en la gestión a las tareas de *management* o administración económica.

En general, podemos decir que la gestión es el verdadero motor de la organización cultural. Se trata por tanto de un campo que exige organización en el tiempo, a partir de planes flexibles, con objetivos alcanzables, con costos razonables y revisiones permanentes.

Un instrumento vital de la gestión es la estrategia, que podemos entenderla como un plan global a partir de un conjunto de metas trazadas –lugar hacia donde debemos ir- y de políticas –son guías que fijan parámetros, no reglas- que estarán de acuerdo con nuestra mirada cultural. En el caso del DIPA el concepto de estrategia deberá pensarse en función de aspectos como ser: los valores considerados acerca del patrimonio, los objetivos y las expectativas acerca de su puesta en valor, la necesidad de socializarlo y difundirlo, etc. ya que su gestión, como se indicó antes, implica una reflexión particular, no siempre generalizable ni receptora de otras recetas culturales.

² Drucker, P. *Managing the Non-Profit Organization: Practices and Principles*. New York. Paperback. 1990.

Pero la estrategia requiere de algunas consideraciones previas: definir la misión, identificar metas y objetivos, pasos de acción, evaluación funcional y económica y, finalmente, una valoración y monitoreo de lo actuado. En paralelo, es imprescindible identificar quien es nuestro mecenas o actor financiero: el Estado –en este caso sus organizaciones son muy disímiles y con capacidades de financiación muy variables, aunque con bienes y acervos culturales que pueden no coincidir con su capacidad de manejo económico- un particular, una organización no gubernamental, etc. Generar en el diplomando la capacidad crítica de relacionar productos y proyectos de acuerdo a este actor financiero es vital, a los efectos de la eficiencia de acciones y la eficacia de los resultados.

Por otra parte, el presente módulo de gestión debe permitirle a los diplomandos comprender las lógicas de funcionamientos de las organizaciones estatales, que están directamente vinculadas al patrimonio cultural: cuales son, qué rol juegan, como pueden participar éstas en proyectos de puesta en valor patrimonial? Así mismo, deben identificarse sus debilidades organizacionales a los efectos de reconocer las dificultades que presentará cada proyecto, como forma de racionalizar los tiempos del mismo. En la misma línea el diplomando debe conocer el marco jurídico vinculante, en particular el conjunto de leyes y decretos que establecen incentivos a las actividades culturales.

El módulo de gestión implica entonces una compleja tarea de actualización del diplomado en este campo de acción cultural, aportándole conocimientos y capacidad crítica acerca de las organizaciones vinculantes, los cuerpo normativos y la posibilidad creativa de generar proyectos de interés específicos de interés patrimonial.

Objetivos generales

Se trata de abordar o analizar de manera crítica y metódica los recursos de que provee la gestión cultural en general y de la gestión del patrimonio en particular. Desde este punto de vista, interesa valorar la misma como un factor clave en la obtención de los mayores resultados, tanto arquitectónicos y artísticos, como ambientales y sociales. De esta manera el módulo le permitirá al diplomando adquirir nuevos instrumentos para la puesta en valor del patrimonio edilicio e incorporar un aparato crítico de utilidad al momento de materializar intervenciones en el mismo.

Objetivos particulares

A. introducir al diplomando en las múltiples implicancias de la gestión cultural y, en particular, de las intervenciones en el patrimonio edilicio.

B. reconocer las distintas escalas propias del patrimonio cultural, sus relaciones con los marcos legales e institucionales y las problemáticas específicas de su gestión en Uruguay.

C. estimular el desarrollo de proyectos de gestión cultural asociados a intervenciones edilicias, como forma de agregar valor a las mismas.

Programa

- a) Definición del concepto de gestión cultural. La gestión del patrimonio como campo específico dentro de la gestión cultural. Valor y sentido estratégico de la gestión.
- b) Gestión cultural e intervenciones en el patrimonio edilicio. Gestión pre y post obra. Productos asociados posibles y valores culturales agregados. La gestión cultural privada y su trayectoria histórica. Necesidades de modelos alternativos de gestión.
- c) Gestión del patrimonio y marco jurídico. La ley de Patrimonio Cultural (Ley 14040): debilidades y limitantes en relación a la gestión cultural. Figuras de declaratoria y protección patrimonial: limitantes actuales y necesidad de alternativas. Marco para el relacionamiento entre la gestión pública y la gestión privada. Leyes vinculantes a la gestión cultural del patrimonio. Mecenazgo, fundaciones y fideicomisos. Programas públicos de estímulo a los proyectos culturales.
- d) La gestión institucional: la Comisión del Patrimonio Cultural de la Nación. Limitantes y dificultades para la gestión cultural. Las instituciones de escala municipal: el caso de Montevideo y las llamadas comisiones especiales permanentes. La institucionalidad del patrimonio cultural en el interior del país. Diferencias en los modelos de gestión y en la accesibilidad de recursos.
- e) Patrimonio cultural y territorio. La gestión del patrimonio y la llamada Ley de Ordenamiento Territorial. Leyes y decretos municipales vinculantes. Relaciones con el marco institucional y regulatorio del medioambiente. El Sistema Nacional de Áreas protegidas.
- f) La administración pública de los bienes culturales: estado de situación, monitoreo y control. Programas de actualización. El caso de los museos nacionales. Situación de los acervos museísticos y de los bienes declarados como Monumento Histórico Nacional.

Aspectos metodológicos del desarrollo del módulo.

Su dictado se fundamenta, mayoritariamente, en un conjunto de clases magistrales y, en menor medida, de mesas de debate conformadas por actores relevantes de la gestión cultural del patrimonio en Uruguay. El enfoque que guiará las clases magistrales obedecerá al orden marcado por ciertas “ideas eje” que se especifican en el programa adjunto.

Las clases magistrales serán el resultado de exposiciones orales, apoyadas por imágenes mediante sistema Power Point y video. Las mismas serán apoyadas por lecturas seleccionadas que los diplomandos deberán preparar para su comentario y discusión en clase.

Evaluación

El seminario cuenta con dos instancias evaluatorias diferentes:

- a) el correspondiente al análisis y el comentario en clase de las lecturas asignadas al diplomando.
- b) un trabajo monográfico, a convenir con cada uno de los diplomandos y cuyo tema estará en relación directa con la temática del curso.

Bibliografía

- AA.VV. Gestión de Proyectos Culturales. Análisis de casos. Ariel. 2009.
- AA. VV. Lo público y lo privado en la gestión de museos. FCEE. 2006.
- AAVV Usos y desusos del Patrimonio Cultural hacia una gestión de Colonia del Sacramento. Caligráficos. 2006.
- Alonso González, P. Museología, Arqueología y Patrimonio. Universidad de León. 2009.
- Ballart, J. y Treserras, J. Gestión del Patrimonio Cultural. Ariel Patrimonio, 2001.
- Ballart, J. El Patrimonio Histórico y Arqueológico. Valor y Uso. Ariel Patrimonio. 2004.
- Díaz Balerdi, I. Otras maneras de musealizar el patrimonio. Artium, 2012.
- Garrido Samaniego, M. J. Marketing del Patrimonio. Pirámide. 2004
- González Varas, I. Conservación de bienes culturales. Cátedra. 2005.
- Querol, M. J. Manual de Gestión del Patrimonio Cultural. Akal. 2010.
- Pratts, LL. Antropología y Patrimonio. Ariel. 1998.
- Rey Ashfield, W. y otros. *Dossier Paisaje Cultural Industrial Fray Bentos*. IDRN. 2013