

Reseña de Publicaciones

Martos, Marta, *Herramientas para la gestión turística del patrimonio cultural.*

Gijón: Ediciones Trea, 2016.

ISBN: 978-84-9704-906-1

Manel Miró i Alaix*

Mientras leía el libro de Marta Martos *Herramientas para la gestión turística del patrimonio cultural* pensaba en lo bien que me hubiera ido tener en mis manos este manual cuando, hace más de veinte años, empecé a trabajar en el ámbito de la adecuación turística del patrimonio cultural. En la presentación del libro se nos dice que podremos “encontrar en él respuesta a muchos de los interrogantes a los que se enfrentan quienes contemplan el patrimonio cultural como un recurso para el desarrollo local pero también como un bien delicado que requiere una gestión responsable” y es verdad que se encuentran esas respuestas, como también es verdad que su lectura abre nuevos interrogantes pues la relación entre patrimonio y turismo es compleja y cambiante.

El formato de manual que tiene el libro le da un carácter muy didáctico y hace muy fácil la lectura selectiva de apartados por su excelente estructuración.

La autora dedica los primeros capítulos a definir conceptos como patrimonio o turismo cultural, lo que es muy útil para entender que el patrimonio y el turismo viven en dos mundos radicalmente distintos aunque hoy por hoy están condenados a entenderse. La diferencia fundamental entre ambos mundos estriba en que mientras la gestión del patrimonio cultural está orientada a la conservación de los bienes patrimoniales, la gestión turística, como gestión empresarial que es, está orientada a obtener beneficio. Ambos objetivos, sin ser necesariamente incompatibles, han chocado muy a menudo y en el choque siempre ha salido perdiendo el patrimonio. El punto de partida del libro de Marta Martos es que este choque puede evitarse y a este empeño está dedicado *Herramientas para la gestión turística del patrimonio cultural*, a demostrar que ambos mundos pueden convivir si se aplica una manera civilizada de enfrentar los problemas que continuamente surgen entre ambos mundos, esa manera civilizada es el desarrollo sostenible, tema al que dedica el tercer capítulo del libro.

Uno de los problemas que tiene actualmente el mundo de la gestión del patrimonio es la aparición de nuevos conceptos de organizaciones patrimoniales. Buena parte de esos conceptos han surgido de la necesidad de crear organizaciones descentralizadas y de ámbito territorial, es decir, de organizaciones capaces de superar las limitaciones físicas de los museos convencionales (edificio + colección). En el capítulo IV (El patrimonio cultural en el mercado turístico II) la autora aborda esta cuestión y propone una selección de figuras patrimoniales en la que echo de menos las tipologías patrimoniales de marcado carácter territorial como los ecomuseos o los territorios museo. Cierto que el tema del libro está más orientado a la oferta turística que a los modelos de gestión patrimonial pero creo que es imprescindible hoy en día tratar esta temática pues buena parte de los



* Consultor especializado en interpretación y puesta en valor del patrimonio cultural, en Consultoría Stoa (España)

problemas de gestión que existen de los bienes culturales es la atomización de entes de gestión y una falta de visión territorial. En este orden de cosas también echo de menos un análisis más detallado de los pros y los contras de los itinerarios culturales, un producto que ha proliferado en nuestro país y que presenta tanto luces como sombras. La variedad de criterios utilizados por la autora para hacer esta selección de productos turístico culturales (tipo de equipamiento, temática tratada o dimensión territorial) pone de manifiesto que patrimonio y turismo viven una época muy dinámica a la que es difícil echarle el lazo de la taxonomía.

El capítulo V está dedicado al conocimiento del público, aspecto que para mí es absolutamente fundamental, hasta el punto que hubiera sido partidario de empezar el libro con este tema. El público es el terreno de juego, o el campo de batalla si se quiere ser más dramático, donde se dan cita el patrimonio y turismo. La manera de concebir el trato a los visitantes por parte de las organizaciones patrimoniales es precisamente lo que marca el carácter público de una organización y nos da pistas para saber dentro de que corriente turística se mueve, el turismo sostenible, el turismo de masas o el turismo precario (es decir, el de aquéllos equipamientos patrimoniales creados para el turismo que no tienen turistas). La autora reivindica la obligación que tienen las organizaciones patrimoniales de conocer a su público y para ayudar a la consecución de ese objetivo ofrece a los gestores de las instituciones patrimoniales un conjunto de instrumentos metodológicos explicados de manera muy clara y didáctica.

Los capítulos VI y VII están dedicados a la planificación de la adecuación turística y la interpretación del patrimonio cultural. Ambos temas son de unas dimensiones tan complejas que darían por sí solos para un manual por lo que la autora se ha visto obligada a hacer un esfuerzo de síntesis. En primer lugar Marta Martos nos propone un planteamiento metodológico inspirado en la metodología de la planificación estratégica. En segundo lugar, al tratar el tema de la interpretación del patrimonio, se centra sólo en uno de los aspectos que se engloban dentro de esa disciplina, la interpretación operativa, que se ciñe sólo a la última fase del proceso de planificación interpretativa, es decir, la de la comunicación de contenidos. En España la interpretación del patrimonio no ha conseguido consolidarse como una de las grandes disciplinas para la puesta en valor del patrimonio (lo que se conoce también como activación patrimonial), como la arquitectura, y ha quedado como una disciplina menor. La interpretación se considera más como una técnica comunicativa que como una verdadera filosofía para la planificación y gestión del patrimonio.

En los capítulos VIII y IX la autora se centra en la creación y la evaluación de la oferta turística. Estos capítulos serán especialmente útiles para los gestores de organizaciones patrimoniales presentes y futuros, poco acostumbrados a pensar en términos de creación de productos y menos aún a ponerles precio. Creo que en este apartado se debería haber hecho más incidencia en la diferenciación entre producto patrimonial y producto turístico y en el debate sobre la gratuidad. Tal y como está planteado el capítulo parece que inevitablemente se deba poner un precio a los productos patrimoniales. Está claro que toda la oferta patrimonial tiene un coste, sobre lo que hay discusión es sobre quién debe pagar ese coste. Por desgracia en España este debate está por hacer de manera profunda. En relación a la cuestión sobre cómo se fija el precio de un producto cultural, la metodología que se propone obedece a la lógica no de la fijación de tasas administrativas (que es a lo que más se parece la entrada de un museo) sino a la de la fijación de precios en el mundo empresarial en el que el objetivo es obtener beneficios para garantizar la pervivencia de la empresa. Si se aplicara esta lógica empresarial al mundo del patrimonio la inmensa mayoría de las instituciones patrimoniales deberían cerrarse pues sólo algunos grandes museos o monumentos cubrirían costes o obtendrían beneficios a partir de los ingresos que generan (sea por venta de entradas y servicios, imagen o patrocinio). En el caso del patrimonio hay que distinguir entre lo que es la institución encargada de generar productos patrimoniales y éstos productos. En el caso de una empresa dedicada a hacer visitas guiadas o de un museo privado está claro que el precio de sus productos se fijará a partir del coste de producción y del análisis de la competencia (si la hay), pero en el caso de un museo público ¿cómo se fija el precio de la entrada? ¿dividiendo el número de visitantes por los costes de gestión del museo? Cuando alguna vez he hecho este ejercicio los números que han salido la mayoría de las veces eran escandalosos.

El último capítulo del libro está dedicado a la gestión de la ciudad patrimonial. Para mí ha sido el capítulo más interesante del libro porque aborda la complejidad de la relación entre patrimonio y turismo en el mundo actual, una relación tensa en muchas ciudades como es el caso de Barcelona. El excesivo protagonismo de la actividad turística en una ciudad genera aspectos negativos para los residentes como la gentrificación o el encarecimiento del acceso a los bienes culturales, por sólo citar dos que destaca la autora. La lectura de este capítulo me ha llevado a reflexionar sobre el hecho de que estos efectos negativos para la ciudadanía no se derivan de una mala gestión turística del patrimonio sino que son consecuencia del modelo de desarrollo, un modelo no sostenible del que acaba impregnándose la gestión del patrimonio cultural, que al final es una víctima más.

La relación entre patrimonio y turismo se parece muchas veces a la de un matrimonio de conveniencia y, de momento, quien impone las reglas es el turismo mientras el patrimonio se deja querer de manera displicente. No podremos gestionar de manera sostenible nuestro patrimonio si no cambiamos el modelo de desarrollo por un modelo sostenible. El libro "Herramientas para la gestión turística del patrimonio cultural" de Marta Martos Molina nos muestra un camino en esa dirección.