



Recomendaciones técnicas.

**Recomendaciones técnicas para la
participación social en la gestión de
los paisajes culturales.**

Recomendaciones técnicas para la participación social en la gestión de los paisajes culturales.

ÍNDICE

1. Objeto y alcance.....	3
2. La gestión de los paisajes culturales y la participación social.....	4
3. Aportaciones de la investigación-acción participativa a la incorporación de la participación social en la gestión sostenible de los paisajes culturales.....	6
4. Los pasos a seguir en la incorporación del proceso participativo en la gestión sostenible de los paisajes culturales.....	8
4.1. Primera etapa: el diagnóstico.....	6
4.2. Segunda etapa: la planificación.....	9
4.3. Tercera etapa: la implementación.....	12
4.4. Cuarta etapa: la evaluación.....	13
5. Bibliografía.....	14

1. Objeto y alcance.

En el marco de los estudios desarrollados por el Laboratorio del Paisaje cultural del Centro de Documentación y Estudios del IAPH (en adelante LPC) en materia de participación y percepción social en conjuntos patrimoniales,¹ se ha identificado como una necesidad básica disponer de criterios y directrices claras para poder identificar el papel de la ciudadanía en los procesos de gestión desarrollados en los paisajes culturales. Dichas recomendaciones, a su vez, deben incluir la forma en que se debe vehicular su presencia e incorporación en los mismos.

Es en el ámbito de los paisajes culturales, donde la necesidad de experimentar con fórmulas de gestión que garanticen de forma conjunta la conservación de sus valores y sus permanencias sin perder su dinamismo, en el que se puede considerar a los procesos participativos como el marco clave para garantizar su gestión sostenible.

Para el desarrollo de estas recomendaciones se han tenido en cuenta, a nivel teórico, las relaciones existentes entre paisaje cultural y participación ciudadana, además del contexto para el desarrollo de los procesos participativos en la gestión pública de bienes y paisajes. En el ámbito de las experiencias relacionadas con los procesos participativos y la gestión de paisajes culturales, se han analizado experiencias participativas diversas con un denominador común, su relevancia nacional e internacional¹.

2. La gestión de los paisajes culturales y la participación social.

La cuestión de la participación ciudadana constituye un eje fundamental a la hora de abordar la gestión sostenible del paisaje. En este ámbito, la participación ciudadana remite a dos cuestiones muy interesantes y sugerentes: la implicación de agentes sociales en el proceso y el modo en que ésta tiene lugar (Durán, 2006 b).

La incorporación de los actores, y por consiguiente de sus diferentes expectativas y prioridades, requiere desplegar una mirada sobre el paisaje que contemple el conjunto de agentes presentes en el mismo, independientemente de que la gestión les afecte de forma directa o indirecta. En este marco, el formato de una intervención social que tiene como objetivo vehicular la participación

¹ En Europa los casos analizados han sido: Stonehenge (Reino Unido); Ensenada de Bolonia (Tarifa, España); Siracusa (Italia); y los diez lugares integrados en el el Programa P.I.S.A. (Bibracte en Francia, Vulkanpark Osteifel en Alemania, Pella en Grecia, Pompeya y Tharros en Italia, Cherchell en Argelia, Gericó en el territorio de la Autoridad palestina , Cesarea Marítima en Israel, Lixus en Marruecos y Dougga en Túnez). En el contexto latinoamericano los casos estudiados ha sido Xochimilco (Méjico) y Machupicchu, Perú.

ciudadana en el seno de la gestión paisajística no es uniforme. Esto se debe a que su conformación está en estrecha relación con las características del modelo de gestión imperante y el papel de la participación social en ella. Es más, la aparición en la escena de la cuestión participativa en el ámbito de la gestión en general, y de la gestión paisajística en particular, queda ligada al surgimiento de unas nuevas formas de gestión estrechamente relacionadas con una serie de fenómenos y retos totalmente contemporáneos, que darán lugar a la consolidación de lo local como marco excepcional para el desarrollo de la democracia participativa y a la configuración de la participación social como un derecho.

Como proceso social, la puesta en marcha de la participación social en la gestión de los paisajes culturales debe tener en cuenta el contexto social, político y económico, de forma que se puedan identificar los modelos de gestión y las características de la participación social que sean posibles y viables en cada realidad. Sólo así pueden conocerse previamente las limitaciones del proceso a poner en marcha, y sobre todo, evitar confundir o difundir como un proceso participativo lo que en realidad no es más que un proceso de consulta o de información pública. Para poder relacionar los diferentes modelos de gestión con los tipos de participación posibles en ellos, se debe plantear, en primer lugar, si se trata de un sistema de gestión directa, de control directo, de participación por invitación, de co-decisión y gestión compartida o bien de autogestión (Alguacil, 2005).

En los modelos de gestión directa y control directo, es la administración quien detenta la exclusividad sobre la gestión y programación de los servicios, prestaciones y espacios públicos. En el primer caso, “*gestión directa*”, la participación se encuentra con limitaciones máximas, quedando restringida a la emisión de información desde instancias administrativas. En el segundo, “*control directo*”, se incorporan algunos mecanismos de información pública que tienen como finalidad la defensa de los intereses particulares a través de la posibilidad de realizar alegaciones sobre los procesos administrativos que les atañen.

Un paso más respecto a los dos modelos anteriores, que implica la apertura de escenarios concretos desde la propia administración, es el que se encuentra en el modelo de gestión denominado “*participación por invitación*”. En este caso el acceso a la información, a la consulta y a la propuesta se consolida como un derecho más, dando paso a la colaboración con cierto grado de participación en los proyectos y actividades. Es aquí donde comienzan a tomar protagonismo las entidades ciudadanas que, si bien no disponen de capacidad decisoria, ni pueden involucrarse directamente en la gestión de las actividades programadas por los servicios y equipamientos, pueden solicitar el desarrollo de actividades propias en ellas o bien proponer el desarrollo de nuevas acciones.

Cuando la gestión se caracteriza por la “*co-decisión y gestión compartida*” las dinámicas de mediación cobran importancia ya que para llegar al consenso éstas resultan indispensables. En este

cuarto modelo, se requiere cierto conocimiento y asunción por parte de los actores sociales de las técnicas participativas, de forma que adquieran relevancia el encuentro y la corresponsabilidad de cara a asumir responsabilidades de organización y gestión de los servicios y los espacios, aligerando la carga al sector público en general.

En el último modelo de gestión, el denominado por Alguacil (2005) “*autogestión*” se produce un absoluto protagonismo de los ciudadanos. Éstos detentan el control y la apropiación de los espacios y actividades de carácter participativo, aunque no la propiedad jurídica, que suele ser de la administración.

Tras analizar e identificar el tipo de modelo de gestión y las características de la participación posible en cada uno de ellos, el paso siguiente es el de constatar el grado de decisión del que los ciudadanos disponen a la hora de materializar de forma efectiva y real la participación. Para ello resulta muy útil la propuesta de la “*la escalera de la participación*” (Geifus: 2002,1) donde se reflejan sus diferentes estadios: pasividad, suministro de información, participación por consulta, participación funcional, participación interactiva y auto desarrollo. Si esta clasificación se pone en relación con los diferentes modelos de gestión pública (Alguacil: 2005:4) se constata cómo la pasividad tiene lugar en aquellos modelos de gestión directa; el suministro de información en los modelos de control directo; la participación por consulta por incentivos y funcional en el modelo de participación por invitación; la participación interactiva en el modelo de co-decisión y gestión compartida; y, el auto desarrollo en los modelos de autogestión.

Una vez delimitado el modelo de gestión, las características de la participación y los diferentes estadios de la participación, todas estas cuestiones deben ponerse en relación con el grado de organización de la gente misma, la flexibilidad de la institución (y de sus donantes) y la disponibilidad de los actores (Geifus: 2002). Los temas señalados ponen de manifiesto el hecho de que los procesos participativos no son fáciles ni rápidos, estas no son sus ventajas. Al contrario es un proceso difícil y que plantea dos cuestiones que, en función de cómo sean solventadas marcarán el camino del proceso (Ruiz: 2005):

- ¿Cómo se transforman las relaciones de poder desde una intervención externa?
- ¿Cómo “gente que tiene poder “sobre” puede incitar un proceso que potencie el poder “para” de la gente?.

Ante estas circunstancias, se constata la existencia de dos problemas recurrentes: la resistencia al proceso y el balance de poder entre los participantes. Ambas cuestiones se relacionan directamente con lo que se entiende por participación social y los pasos a seguir para su puesta en marcha. En función de lo que se entienda por participación y el papel que los participantes asuman o puedan asumir, se vehiculará ésta de una forma u otra, acompañándose siempre de una justificación

determinada. Es así como la participación puede ponerse en marcha como una mera etiqueta cosmética para hacer que todo lo que se proponga aparezca como bueno. También puede desarrollarse como práctica de coaptación para movilizar la fuerza de trabajo local y reducir costes, lo que permite proclamar que "ellos participan en nuestro proyecto". Por último, puede ser utilizada como proceso de empoderamiento que capacita a los actores locales para hacer sus propios análisis, tomar el control, ganar confianza, y llegar a sus propias decisiones. De esta forma los técnicos participan en el proceso de ellos, y no ellos en el de los técnicos.

En el ámbito de la gestión del paisaje, el proceso de empoderamiento resulta indispensable para la puesta en marcha de una gestión sostenible de los paisajes culturales. Y es que, al paisaje no lo protegen las leyes, sino las poblaciones que viven en él, que se identifican y se comprometen con el mantenimiento de sus valores a la par que forman parte activa de sus dinámicas contemporáneas.

3. Aportaciones de la investigación-acción participativa a la incorporación de la participación social en la gestión sostenible de los paisajes culturales.

La puesta en marcha de un proceso donde la participación social queda conformada como un proceso de aprendizaje, capacitación y empoderamiento, responde de lleno a los principios planteados por la metodología de la investigación participativa, también denominada investigación-acción participativa (en adelante IAP). Se trata de "...un enfoque orientado al análisis crítico y comunitario de la realidad con vistas a su transformación y al empoderamiento de la población" (Zabala, 2001: 20) que promueve la participación de la misma en el proceso de gestión del ciclo del proyecto.

La IAP incluye la investigación, la acción y la participación. La investigación persigue estudiar algún aspecto de la realidad con una expresa finalidad práctica. La acción, lejos de ser la finalidad última, se plantea a su vez, como una fuente de conocimiento, de forma que la misma realización del estudio se convierte en sí misma en una forma de intervención. Por último, la participación se traduce en un proceso al que se vinculan no sólo quienes investigan de forma profesional, sino la comunidad destinataria del proyecto, al que se incorporan como sujetos activos que permiten conocer y transformar su propio entorno (Eizaguirre y Zabala, 2001).

En definitiva, la IAP no termina en la producción de conocimientos, sino que pretende actuar frente a las realidades sociales, transformándolas desde el protagonismo de los actores (Guerra: 1995). Por ello su hilo conductor debe plantearse como un proceso cílico de reflexión-acción-reflexión, en el que se reestructura la relación entre conocer y hacer, entre sujeto y objeto, de manera que se vaya configurando y consolidando con cada paso la capacidad de autogestión de las personas implicadas (Moreno y Espadas, 2009).

El desarrollo de las labores de investigación, acción y participación inherentes a la IAP, requiere de una serie de herramientas, las herramientas participativas, que tienen su sentido en el seno de las metodologías y enfoques basadas en la participación de la población local como medio para el diagnóstico, ejecución, seguimiento y evaluación de proyectos de desarrollo (Zabala, 2001).

En relación al perfil de quienes las pueden utilizar, es necesario aclarar cómo dichas herramientas resultan versátiles. Su uso está contemplado tanto para personas técnicas como promotoras, dando lugar a una participación no limitada a eventos de consulta y planificación, constituyéndose en proceso. Por ello, a la hora de aplicar estas herramientas se suele hablar de la necesidad de transformar el rol adquirido tradicionalmente por el personal técnico, orientando su presencia y actuaciones hacia lo que se denomina un nuevo enfoque profesional: la persona facilitadora de desarrollo.

Tabla1. Tipos, características y aplicación de herramientas participativas.

Tipos	Características	Aplicación	
Técnicas de dinámica de grupos:	Clave para trabajar con grupos de personas y lograr su participación efectiva	Se aplica a todas las herramientas de trabajo grupal	
Técnicas de visualización	Matrices:	Cuadros que permiten ordenar y presentar las informaciones e ideas en forma lógica con el fin de cruzar diferentes criterios (matrices de clasificación y priorización) o de presentar ideas en forma jerárquica (matrices de planificación y otras).	Aplicables al diagnóstico, análisis, planificación y seguimiento de las acciones
	Mapas y esquemas	Esquemas y representaciones simplificadas de la realidad	A menudo sirven de punto de partida para los procesos de desarrollo Fases de diagnóstico y análisis
	Flujoramas	Tipo de diagrama que se presenta en forma esquemática las relaciones entre diferentes elementos: v. g. causa/efecto, secuencias de eventos, etc.	Se aplica a todas las herramientas de trabajo grupal
	diagramas temporales	Representaciones de presencia/ausencia o de la variación en intensidad de ciertos fenómenos, en el tiempo	Se aplica a todas las herramientas de trabajo grupal
Técnicas de entrevistas y comunicación oral	Enfocado a asegurar la triangulación de información desde diferentes puntos de vista, representativos de los diferentes miembros de la comunidad (selección informantes clave, grupos enfocados) y a obtener la visión de la gente respecto a sus problemas (entrevistas semi-estructuradas)	Se aplica a cualquier fase del proceso	
Técnicas de observación campo	Buscan recolectar sobre el terreno, en forma grupal, informaciones que serán analizadas posteriormente usando las técnicas de visualización	Se aplica a cualquier fase del proceso	

Fuente: Geifus, F. (1997)

Para Geifus (2002: 7) el cambio desde el técnico hacia el facilitador debe conllevar, además del uso de los métodos apropiados, un cambio de actitudes y un intercambio de informaciones entre todos los actores. A la hora de su aplicación es necesario que se consideren siempre como técnicas complementarias, combinándose en cada contexto en función de las necesidades y realidades de la comunidad y de la institución de desarrollo.

Los tipos de herramientas participativas (Ver Tabla 1) se puedan agrupar en cuatro grandes grupos: de dinámicas de grupos, de visualización, de entrevistas y comunicación oral y de observación de campo. Cada una de ellas con sus propias características y contexto de aplicación que dan pie a una utilidad múltiple, en función de la fase de la investigación en la que apliquen (Geifus, F. (2002: 12).Este amplio abanico de posibilidades aporta gran flexibilidad a la hora de adaptar el proceso participativo a cualquier tipo de paisaje cultural, siendo necesario tan sólo entrenamiento y destreza en su uso.

En la fase de diagnóstico, las herramientas participativas permiten determinar con la gente los problemas que les afectan y las respuestas que le dan. Durante la fase de planificación y diagnóstico, pueden lograr asegurar la accesibilidad a todos los actores sociales a la hora del análisis de los problemas y la identificación de soluciones. Cuando tiene lugar el proceso de implementación, se puede realizar el desarrollo del monitoreo y diagnóstico de ajuste. Finalmente, en la etapa de evaluación las herramientas participativas permiten el desarrollo de los criterios para su realización.

4. Los pasos a seguir en la incorporación del proceso participativo en la gestión sostenible de los paisajes culturales.

En el marco de la gestión sostenible de los paisajes culturales, la participación social se concibe como el vehículo que permite recoger las expectativas previas, analizar los problemas, establecer soluciones, exigir compromisos y evaluar su desarrollo. Por tanto, no se trata de una acción anecdótica sino del eje en torno al cual se procede a la génesis, desarrollo y aplicación de una estrategia de gestión. Desde esta perspectiva, lo que se persigue es la puesta en marcha de un proceso de transformación social en el que el paisaje cultural y sus valores se conviertan en el eje de la dinámica social planteada. De este modo la confluencia de agentes, sus posiciones, valores, ideas y actitudes frente al paisaje cultural se pueden hacer evidentes y conformar el punto de partida del proceso de gestión sostenible.

4.1. Primera etapa: el diagnóstico.

La primera etapa a poner en marcha es la relacionada con el diagnóstico de la realidad en la que se inserta el paisaje cultural objeto de la propuesta participativa. Para ello se deben lograr dos

objetivos: el conocimiento, identificación y caracterización del conjunto de agentes relacionados con el paisaje de interés cultural en el que pretenda incorporar la participación social en su proceso de gestión, y la elaboración de un diagnóstico participativo sobre el estado del paisaje cultural. La complejidad de ambos procesos es lo que justifica su desarrollo en fases sucesivas: en primer lugar el mapa de agentes, y, en segundo lugar, la caracterización del paisaje cultural desde el punto de vista del conjunto de actores presentes en el ámbito local (Ver Tabla2).

La importancia de esta etapa radica en conocer el estado de la realidad social en que se pretende implementar un plan de gestión. Este interés responde a un deseo de no caer en una de las críticas fundamentales de la planificación social de la que la gestión del paisaje cultural no se encuentra exenta. Se trata del uso de estándares analíticos, que se traspasan de un lugar a otro, trascendiendo las particularidades de los contextos socio-culturales y su materialización territorial. Por todo ello, el conocimiento de la realidad social a través de los agentes y entidades presentes en el territorio, se convierte en una tarea básica en todo proceso de gestión de paisajes culturales que tenga por objetivo su desarrollo y fomento de forma participativa.

Tabla 2. Etapa 1: Diagnóstico.

Fases	Fase 1: Mapa de agentes.	Fase 2: Caracterización del paisaje desde la perspectiva local.
Objetivos	Conocimiento y caracterización del conjunto de agentes relacionados con el paisaje cultural, incluyendo su papel y funciones en el mismo.	Conocimiento y caracterización del paisaje cultural desde el punto de vista local.
Metodología	Observación participante Entrevistas en profundidad	Observación participante Entrevistas en profundidad Grupos de discusión
Estrategias de intervención	Elaboración participativa del mapa de agentes presentes en el paisaje cultural.	Diagnóstico participativo del estado del Paisaje Cultural
Resultados esperados	Agentes presentes en el paisaje de interés cultural, particularidades de su presencia y disponibilidades de participación	Identificación y caracterización de las actividades y procesos que han singularizado y singularizan el paisaje cultural.

La vía planteada para tal fin remite a una acción doble: el conocimiento y caracterización del conjunto de agentes relacionados con el paisaje cultural, y el conocimiento y caracterización del paisaje cultural desde el punto de vista local. En la generación de un mapa social de agentes sociales implicados deben quedar claramente explicitadas dos cuestiones: el conjunto de agentes sociales involucrados por el futuro proceso - ya sea de forma directa o indirecta- y el modo en que tiene lugar la implicación de los mismos en la realidad social, política y económica del paisaje cultural. Es decir, junto a la identificación del conjunto de actores sociales y la caracterización del paisaje cultural, se persigue la identificación y valoración de la estructura de gestión. Esto último

resulta fundamental para poder proceder a la identificación del marco participativo existente en el marco territorial objeto de la intervención.

El conocimiento y caracterización del paisaje cultural desde el punto de vista local, remite a la identificación y caracterización de las actividades y procesos que han singularizado y singularizan el paisaje cultural en el que se está intentando articular un proceso participativo para su gestión. Se trata de una labor a desempeñar en paralelo al mapa de agentes, aunque de forma independiente, debiendo analizarse y registrarse de forma adecuada.

Para lograr los objetivos planteados se parte de una metodología cualitativa, basada en el trabajo de campo, donde adquieren especial protagonismo sus diferentes técnicas de investigación: la observación participante, las entrevistas en profundidad y el desarrollo de grupos de discusión². Este proceso debe ir acompañado de la búsqueda, localización y análisis de fuentes secundarias de información relativas al conjunto de cuestiones que caractericen en los planos sociales, políticos y económicos del paisaje cultural en el que se inserte el proceso.

La aproximación a los actores sociales presentes en la realidad social objeto de análisis, obliga a establecer su disección orientada a la identificación de grupos sociales, a la par que facilita la tarea de introducirse en una realidad compleja donde los diferentes grupos sociales interactúan. Se trata, en definitiva, de diseccionar la realidad para poder analizarla, siendo conscientes en todo momento de que existen relaciones de diferente tipo y grado entre todos ellos. La división aquí propuesta sigue a Alguacil, quien diferencia tres sectores sociales: el sector público estatal y el sector público no-estatal y la base social (Alguacil, 2005). Dentro del primero se ubicarían los diferentes niveles del gobierno –desde el local hasta el supranacional–; en el segundo caso se haría referencia a las entidades sociales con vocación pública; y en el tercer caso al conjunto de la base social.

A partir de los datos extraídos tras la inmersión en la realidad social, se procedería a la confección de una base de datos sobre los agentes así como las posibles estrategias para acceder a los mismos. Llegados a este punto se debe tener en cuenta cómo el proceso de contacto y presentación del investigador tiene por objetivo el planteamiento de la solicitud de cara a su incorporación al proceso de intervención. Por ello, se debe prestar especial atención a las formas de acceso a los mismos, incluyendo la generación de reactividad. Finalmente, se elaborará un listado con la disponibilidad de participación expresada por los agentes contactados. El mapa de agentes sociales implicados se configura, de este modo, en una fuente de información actualizada donde se incluyen desde los datos de contacto hasta el conjunto de intereses manifestados, incluyendo su disponibilidad de participación en el proceso participativo y su ubicación respecto a la estructura social, política y económica del paisaje cultural.

² Las técnicas cuantitativas tipo encuestas también pueden utilizarse de forma complementaria.

Una vez elaborado el mapa de agentes sociales implicados se daría paso a la segunda fase de la primera etapa, la relacionada con la caracterización del paisaje desde la perspectiva local. A través de las técnicas de la observación participante, la entrevista en profundidad y los grupos de discusión, se persigue la obtención de un diagnóstico participativo del estado del Paisaje Cultural por parte del conjunto de agentes presentes en él.

La identificación y caracterización del paisaje cultural, exige tener en cuenta tanto las perspectivas expertas como las vernáculas, al igual que las diferentes imágenes proyectadas por el abanico de agentes presentes en el marco local. No se debe caer en el reduccionismo de considerar sólo los posicionamientos dominantes, por aquello de que están más presentes. Tampoco se trata de primar las perspectivas expertas presentes en diferentes ámbitos científicos en el proceso de gestión sostenible. Al contrario, se trata de una radiografía de los aspectos positivos y negativos presentes en el paisaje cultural, así como el horizonte al que se aspira, unido al grado de compromiso que se es capaz de asumir por parte de los diferentes agentes del territorio, siempre y cuando estén vinculados al paisaje cultural y su proceso de gestión participativa o pudieran estarlo.

A través del análisis de los problemas y el planteamiento de soluciones, el diagnóstico participativo pone sobre la mesa el conjunto de perspectivas, miradas, actividades, aspiraciones, problemas y miradas sobre la que se construirá el futuro del paisaje cultural. Con estos datos el paso siguiente es la etapa de la planificación del proceso participativo. La segunda etapa resulta fundamental para saber qué tipo de proceso participativo se va a poner en marcha y su utilidad futura. Esto se debe a que la primera etapa puede desarrollarse independientemente del tipo de marco de gestión y finalidad otorgada a la participación social. Esto es así porque su desarrollo no implica de forma automática la generación de un proceso participativo. Es más, si se está dispuesto a asumir el coste derivado de la expectativas generadas - con la consiguiente frustración y reticencias en el futuro a participar en dinámicas semejantes-, el diagnóstico participativo no implica una modificación de la realidad y, ni mucho menos, una mejora o cambio orientadas a la sostenibilidad. Siendo como es, el paso previo y fundamental para el proceso participativo, puede suceder que éste se quede en la primera fase, con la identificación de agentes y la caracterización del paisaje cultural por parte de los agentes sociales presentes en el territorio. En estos casos no se puede hablar de proceso participativo, aunque sí del análisis de las interpretaciones y expectativas presentes en un paisaje cultural.

La planificación de la incorporación de la participación social a la gestión de un paisaje cultural, implica, en primer lugar, que los gestores institucionales estén dispuestos a ceder parte de su poder y sus decisiones a los gestores tradicionales, escorando el eje hacia el ámbito local y su capacidad de gestión y toma de decisiones. Es el momento de ser conscientes de forma clara y

precisa del marco de gestión y el peso real de la participación social en el futuro del paisaje cultural, así como determinar del punto de partida y el gradiente de posibilidades.

Si bien es cierto que cada modelo de gestión tiene asociados a priori unas características de la participación, existe la posibilidad de plantear alternativas o experiencias particulares que pongan de manifiesto el margen del que disponen cada uno ellos para incorporar la gestión sostenible a los diferentes modelos de gestión. Si en el caso de la autogestión y co-decisión la participación social tiene especial protagonismo, es en los marcos de gestión directa, control directo y participación por invitación donde la puesta en marcha de experiencias de gestión sostenibles basadas en procesos participativos presenta mayores dificultades. En los primeros, no se puede hablar de gestión participativa de paisajes culturales, no obstante en el caso del modelo vinculado a la participación por invitación, pueden darle algunos problemas basados en la generación de expectativas y la imposibilidad de influir en la toma final de decisiones.

Si se apuesta por una gestión participativa del paisaje cultural, una vez elaborado el mapa de agentes sociales y el diagnóstico sobre su estado se debe proceder a trabajar en la segunda etapa, la de la planificación.

4.2. Segunda etapa: la planificación.

La segunda etapa del proceso consiste en su planificación. Ello afecta a aquellos contextos donde la puesta en marcha del proceso participativo sea factible, bien porque el modelo de gestión lo permita, bien porque se plantee como una acción experimental para valorar las posibilidades de incorporación de la participación social a la gestión sostenible de los paisajes culturales. En este último caso una buena estrategia sería valorar las trabas, problemas y limitaciones de la integración de la participación social de forma sistemática en la gestión de los paisajes culturales.

En los procesos de participación social, la planificación debe entenderse como un proceso amplio en el que están presentes el conjunto de participantes (organizadores, interesados, convocados, etc.) del proceso participativo. No se trata de que un grupo reducido (impulsores, gestores, técnicos) establezca los plazos, temas y logros, si no que de forma participativa se elaboren los objetivos de calidad paisajística -a partir del diagnóstico realizado en la etapa anterior- y establezcan los mecanismos para su consecución, incluyendo plazos, compromisos e indicadores para su evaluación y seguimiento por parte de los agentes. De esta forma la fase de implementación no supone, como acontece en los ámbitos donde la gestión no se realiza de forma participativa, la primera vez que se tiene conocimiento de las actuaciones allí donde se implementan. Esto sucede debido a que el proceso participativo se restringe a menudo a alegaciones en períodos de información pública al no poder implicar a la ciudadanía en la gestión. En este caso el conjunto de la sociedad suele tener conciencia y constancia de las mismas cuando ya están cerradas y deben

ponerse en marcha. Precisamente por ello, suelen surgir protestas e inconvenientes que suelen retrasar las actuaciones e incluso llegar a paralizarlas, por no llegar a situaciones donde la implementación de acciones no resulta viable a medio y largo plazo ante la oposición o recelo de los agentes locales.

Una vez obtenidos de forma participativa los objetivos de calidad paisajística, el paso siguiente lo constituye la conformación de un marco general de actuaciones donde se proceda a la adquisición de compromisos por parte de los participantes en el proceso. Llegados a este punto, es necesario comenzar de la adquisición de responsabilidades de cara a la implementación de los objetivos de calidad paisajística. Si hasta ahora se venía solicitando a los diferentes actores y entidades sociales su participación en el proceso como medio para tener en cuenta las expectativas y demandas de la sociedad local, este momento supone un punto de inflexión por lo que implica de adquisición de responsabilidades por parte del sector público estatal y el sector público no-estatal y la base social (Alguacil, 2005).

4.3. Tercera etapa: la implementación.

Una vez diseñada de forma participativa la planificación del proceso sostenible de gestión del paisaje cultural, debe plantearse la etapa de su implementación. Para ello resulta básico poner en marcha lo acordado, cumpliendo a corto, medio o largo plazo los compromisos asumidos.

Hay dos cuestiones básicas que permiten explicar el éxito o fracaso en la implementación de planes de gestión participativa: los plazos a los que están sometidos las distintas actuaciones y el grado de protagonismo e implicación de los distintos actores y sectores sociales participantes. El planteamiento de propuestas a corto, medio y largo plazo, constituye una forma de no condicionar el desarrollo del proyecto a los avatares de la política, en función del color de los resultados electorales. Dicha estrategia debe combinarse con un protagonismo de los diferentes colectivos y entidades sociales, de forma que no se supedite la puesta en marcha del conjunto de actuaciones a los fondos y empuje del sector público estatal. De ahí la importancia de la asunción de propuestas y acciones por parte del sector público no-estatal y la base social, que debe involucrarse, al igual que sector público estatal, en el proceso de gestión participativa en los conjuntos patrimoniales, no sólo para incorporar su mirada sobre los problemas y soluciones. Se debe adquirir un papel activo de forma conjunta en la marcha de la gestión sostenible del paisaje cultural.

4.4. Cuarta etapa: la evaluación.

El último paso en el modelo propuesto, es el relativo al seguimiento y evaluación de las acciones implementadas en la etapa anterior. Como siempre en un proceso de estas características, las actividades deben realizarse de manera participativa con el objetivo de realizar una crítica y mejora de las actuaciones. Dicho control debería llevarse a cabo de forma sistemática durante su puesta en marcha, incluyendo una valoración global al finalizar las acciones, con el fin de poder solventar los posibles problemas o dificultades surgidas en su desarrollo.

Como conclusión a este apartado, resulta necesario proceder a una reflexión relativa a quien debe gestionar el proceso, pues existirá una relación directa entre el tipo de gestión realizada y el grado de éxito alcanzado por el mismo. En este sentido, se ha de indicar que puede ser una entidad pública o privada, ya que en todo caso lo que resulta fundamental para su adecuado desarrollo es que el plan de gestión disponga de un proceso participativo real, representativo, y que sus conclusiones sean asumidas por el conjunto de participantes en el mismo, involucrándose todos en su aplicación y mejora mediante el desarrollo de actuaciones a medio, corto y largo plazo, con el objetivo de desvincularlo de las etapas políticas de un determinado color.

5. Bibliografía.

Bibliografía general.

- Alguacil Gómez, J. (2003) "Ciudadanía, ciudadanos y democracia participativa" / COORD. Julio Alguacil Gómez, 2003, ISBN 84-88550-51-0, pags. 131-168.
- Alguacil Gómez, J. (2005) "Los desafíos del nuevo poder local: la participación como estrategia relacional en el gobierno local". Revista On-Line de la Universidad Bolivariana Volumen 4 Número 12.
- Ávalos Aguilar, R.; "Innovación de la gestión pública: análisis y perspectiva", en: *Gestión y Estrategia*, nº. 8, Universidad Autónoma Metropolitana – Unidad Acapotzalco, México D.F. (México), 1995.
- Durán Salado, M. I. (2006a) Documentación y análisis de experiencias en mediación social y gestión de conjuntos patrimoniales. Laboratorio del Paisaje Cultural. Centro de Documentación. Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico. Literatura gris.
- Durán Salado, Mª Isabel (2006b) Participación y percepción social en la gestión de conjuntos patrimoniales. Laboratorio del Paisaje Cultural. Centro de Documentación. Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico. Literatura gris.
- Eizagirre, M. y Zabala, N. [Investigación-acción participativa \(IAP\)](#) [En línea]. En Diccionario de Acción Humanitaria y Cooperación al Desarrollo. [Fecha consulta 11/12/2009].
- Geifus, F. (2002). 80 herramientas para el desarrollo participativo. Diagnóstico, planificación, monitoreo y evaluación. Laderas C. A., San Salvador, HCA/Holanda.

- Guerra Rodríguez, J. C. (1995) "Educación ambiental y participación ciudadana". En Sosa, Nicolás M. [COOR] Educación ambiental: sujeto, entorno y sistema / coord. por Nicolás M. Sosa, págs. 164-173.
- Guerrero, A. (2005) Habitantes de la memoria: experiencias notables de apropiación social del patrimonio en América Latina. Bogotá. Convenio Andrés Bello. Región Áurea. 2005.
- Moreno Pestaña, José L. y Espadas Alcázar, Mª Ángeles (2009). En Román Reyes (Dir): *Diccionario Crítico de Ciencias Sociales. Terminología Científico-Social*, Tomo 1/2/3/4, Ed. Plaza y Valdés, Madrid-México 2009.
- Ruíz Ballesteros, Estéban (2005) Intervención social: cultura, discursos y poder. Aportaciones desde la Antropología. Talasa Ediciones, Madrid.
- Zabala, Néstor [Enfoques participativos](#) [En línea]. En Diccionario de Acción Humanitaria y Cooperación al Desarrollo. [Fecha consulta 11/12/2009]

Bibliografía del IAPH en materia de participación social y gestión de paisajes culturales.

- Durán Salado, M. I. y Fernández Cacho, S. (En prensa) "El paisaje en la gestión del Patrimonio Cultural". Págs. 35-46. Actas del VI Congreso Internacional Restaurar la Memoria. La gestión del Patrimonio. Hacia un planteamiento sostenible. Tomo I. Junta de Castilla y León. Consejería de Cultura y Turismo.
- Durán Salado, M. I. (2006) Documentación y análisis de experiencias en mediación social y gestión de conjuntos patrimoniales. Laboratorio del Paisaje Cultural. Centro de Documentación. Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico. Literatura gris.
- Durán Salado, M. I. (2006) Participación y percepción social en la gestión de conjuntos patrimoniales. Laboratorio del Paisaje Cultural. Centro de Documentación. Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico. Literatura gris.
- VVAA (2004) Guía del Paisaje Cultural de la Ensenada de Bolonia (Tarifa, Cádiz). Avance. Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico. Consejería de Cultura. Jerez.
- VVAA (2011) El paisaje histórico urbano en las Ciudades Patrimonio Mundial. Indicadores para su conservación y gestión II. Criterios, metodología y estudios aplicados". Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico. Centro de Patrimonio Mundial UNESCO.
- VVAA (2008) El paisaje en el conjunto arqueológico Dólmenes de Antequera. Consejería de Cultura. CEPT. En prensa.