



**Participación y percepción social en la gestión de conjuntos patrimoniales.**

Isabel Durán Salado  
Julio 2007

## INDICE

### Introducción.

#### 1- Paisaje cultural - participación ciudadana.

#### 2. Cuestiones en torno a la participación y la gestión pública:

2.1. El contexto para el desarrollo de los procesos participativos en la gestión pública: los nuevos fenómenos sociales y los nuevos retos.

2.1.1. Lo local como marco excepcional para el desarrollo de la democracia participativa.

2.1.2. La participación social como derecho: acciones y finalidades.

2.2. La participación como proceso social.

2.3. La instrumentalización de la participación:

2.3.1. Aportaciones de la investigación participativa.

2.3.2. Herramientas participativas.

#### 3- Procesos participativos y gestión de conjuntos patrimoniales.

3.1. La Guía del Paisaje Cultural de la Ensenada de Bolonia

3.1.1. La formulación de un modelo de gestión del paisaje cultural

3.1.2. El papel de la participación social en el modelo de gestión propuesto en la Guía del paisaje

3.2. Stonehenge World Heritage Site. Management Plan (2000) English Heritage.

3.2.1. Plan de Gestión de Stonehenge

3.2.2. El papel de la participación social en el Plan de Gestión de Stonehenge

3.3. Proyecto P.I.S.A.: Programación integrada en sitios arqueológicos.

3.3.1. La programación integrada como fórmula de gestión en conjuntos patrimoniales.

3.3.2. El papel de la participación social en el marco de la programación integrada.

3.4. Xochimilco: un ejemplo de gestión participativa.

3.4.1. Centro Histórico de México Xochimilco: un paisaje cultural evolutivo vivo.

3.4.2. La protección de Xochimilco como Patrimonio Mundial: una gestión participativa.

3.4.3. La participación como contexto: la elaboración del Plan de Manejo de Xochimilco.

3.5. Machupicchu: Patrimonio Mundial Cultural y Natural de la Humanidad. Espacio Andino Sagrado.

3.5.1. Los planes maestros en el Santuario Histórico de Machupicchu.

3.5.2. La participación social en el marco de una estrategia de desarrollo regional: una apuesta del II PMSHM.

3.6. Siracusa y la Necrópolis rupestre de Pantalica.

3.6.1. Un Plan de Gestión para Siracusa y la Necrópolis rupestre de Pantalica: una traslación a la realidad de la mirada italiana hacia los planes de gestión.

3.6.2. La participación social y el modelo de desarrollo sostenible en el territorio.

#### 4. La elaboración participativa de planes de gestión en conjuntos patrimoniales.

4.1. Las interpretaciones y expectativas de los agentes sociales en un plan de gestión: una propuesta de intervención social participativa.

**5. Bibliografía.**

**6. Anexos.**

**INTRODUCCIÓN**

El presente informe recoge el resultado de un encargo realizado por el *Instituto Andaluz de Patrimonio Histórico*, a través del Laboratorio del Paisaje, sobre *Participación y percepción social en la gestión de conjuntos patrimoniales*. De este modo, el interés por el papel de la ciudadanía en los procesos de gestión desarrollados en los paisajes culturales y la forma en que se ha vehiculado en los mismos su presencia e incorporación, explica la estructura del presente documento.

En primer lugar, se hace alusión a la importancia de la participación ciudadana en el marco de una gestión sostenible del paisaje, para proceder, en segundo lugar, a una reflexión sobre una serie de cuestiones vinculadas al auge de los procesos participativos en la gestión pública. A partir de este marco, se alude al contexto contemporáneo sobre el que se han desarrollado los procesos participativos, lo que derivará tanto en la relevancia del ámbito local como la importancia de considerar a la participación como un proceso social. Por último, se plantean las aportaciones de una metodología concreta, la de la investigación participativa, y las enormes posibilidades de sus herramientas de cara a la participación y percepción social en la gestión de conjuntos patrimoniales.

La cuarta parte del documento recoge el análisis de una serie de experiencias –tanto nacionales como internacionales– desarrolladas en conjuntos patrimoniales donde los procesos participativos han formado parte de los procesos de gestión puestos en marcha en ellos. Por tanto, se muestran una serie de experiencias, tanto nacionales como internacionales, la Ensenada de Bolonia (Cádiz-España), Programa P.I.S.A. –área mediterránea–, Stonehenge-Reino Unido–, Xochimilco –México–, Machupicchu –Perú– y Siracusa –Italia–, donde han tenido lugar una serie de actuaciones

vinculadas a la protección, conservación y mejora del paisaje cultural - mediante el diseño y gestión de planes, programas e intervenciones diversas- donde la participación ciudadana ha jugado –y juega actualmente en algunos de ellos– un papel clave en el desarrollo del proceso de gestión, garantizando un continuidad a medio y largo plazo al involucrar en sus diferentes fases al conjunto de actores y colectivos sociales relacionados con los diferentes conjuntos patrimoniales .

El interés y convenciendo del enorme interés y potencial que va unido a la elaboración participativa de planes de gestión en conjuntos arqueológicos, da pie a que en quinto lugar, se desarrolle una propuesta de intervención social participativa. Con dicha proposición se pretende crear un marco donde insertar cualquier intervención orientada a la obtención de las interpretaciones y expectativas de los diferentes agentes implicados en un plan de gestión.

Antes de concluir esta introducción se ha de indicar el interés de los anexos incluidos en el este documento, que han sido planteados a modo de catálogo de recursos de cara a futuras investigaciones y no como una mera anexión de datos, razón por la que aconsejamos su consulta<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> En el Anexo I, se recogen un conjunto de herramientas participativas que pueden cubrir el conjunto de aspectos a abordar en cualquier proceso participativo a desarrollar en una entidad patrimonial –diagnóstico, evaluación, elaboración de propuestas, monitoreo y seguimiento– . En el Anexo II, quedan reflejados una serie de experiencias y documentos, que desde fuera del campo del patrimonio cultural, han permitido cotejar la validez externa de la propuesta participativa realizada. En el Anexo III se muestra la información recabada sobre aspectos que tienen que ver con la planificación en los planes de gestión.

**PAISAJE CULTURAL-PARTICIPACIÓN CIUDADANA**

Dentro de una gestión sostenible del paisaje, la cuestión de la participación ciudadana constituye un eje fundamental. Como ya se indicó en su momento (Durán: 2006)<sup>2</sup>, el tema de la participación ciudadana remite a dos cuestiones muy interesantes y sugerentes de cara a la gestión del paisaje: la implicación de agentes sociales en el proceso y el modo en que ésta tiene lugar.

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 es donde la intervención social, entendida como una "*... acción que desata un proceso de transformación dentro de un contexto social, en virtud de una argumentación justificativa que persigue una finalidad prefijada*" (Ruiz, 2005:10) permite el desarrollo del proceso de gestión.

El formato de una intervención social que tiene como objetivo vehicular la participación 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 cuestión participativa en el ámbito de la gestión en general, y de la gestión paisajística en particular, queda ligada al surgimiento de 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.

---

<sup>2</sup> *Documentación y análisis de experiencias en mediación social y gestión de conjuntos patrimoniales*. Instituto Andaluz de Patrimonio. Laboratorio del Paisaje. Noviembre de 2006.

**2. CUESTIONES CLAVES EN TORNO A LA PARTICIPACIÓN Y LA  
GESTIÓN PÚBLICA**



Para abordar el surgimiento de la participación social en el marco de la gestión paisajística, es necesario conocer, en primer lugar, el contexto en que se produjo su surgimiento y consolidación respecto a la gestión en general. Este tema nos llevará hacia el marco temporal en que los procesos participativos comienzan a estar presentes en la dinámica social, las nuevas corrientes respecto a los modelos de gestión pública, el marco geográfico-temporal idóneo para el desarrollo de la democracia participativa y la consolidación de ésta como un nuevo derecho social.

### 2.1. El contexto para el desarrollo de los procesos participativos en la gestión pública: los nuevos fenómenos sociales y los nuevos retos.

Las circunstancias que han vehiculado la incorporación de los procesos participativos en el ámbito de la gestión pública, derivan de la aparición de la denominada como *nueva gestión pública*, expresión con la que se denomina a "...una corriente renovadora de la administración pública que surgió en un conjunto de países desarrollados (Reino Unido, Estados Unidos, Australia, Nueva Zelanda y Canadá) con una tradición administrativa que se ha tendido a denominar anglosajona" (Ramió: 2001).

Según Prats (2006), el surgimiento de la *nueva gestión pública* tuvo que ver con "la crisis fiscal del estado, que unida a la crisis democrática de la delegación, la percepción cívica de la irresponsabilidad y alejamiento de las burocracias, la irrupción de las nuevas tecnologías y el primer impulso de la globalización". Todo ello desembocó en "...el incremento de la complejidad, diversidad y dinamismo de las sociedades que hicieron necesarios acudir a nuevas ideas capaces de inspirar las reformas necesarias", comenzando así en la década de los 70, lo que el autor considera

no una era de cambios sino de un cambio de era: "*el inicio del paso de la sociedad industrial a la llamada sociedad de la información y conocimiento, proceso que afectó también a la hegemonía del modelo burocrático*".

Se trata en definitiva, de un paradigma que propugna la reforma administrativa y que prevaleció hasta mediados de los 90. No obstante, aunque no se aplicó en todos los países por igual, esta forma de gerencia impregnó el discurso sobre la administración pública, legitimando la fuerza que los gerentes asumieron en muchas administraciones, sobre todo en las locales y autonómicas (Prats: 2006).

Para poder acercarse al rearme experimentado por los procesos participativos a partir de la década de los 90, es necesario remitirse al conjunto de desajustes generados a raíz de la nueva gestión pública (Alguacil: 2005) y el marco de incertidumbre que ésta propició (Ávalos: 1995).

Alguacil (2005) sitúa el surgimiento de una *nueva gestión pública* en el marco de un conjunto de desconocidos *fenómenos sociales y retos* como el de "*los nuevos movimientos sociales, las nuevas tecnologías, la nueva economía, la nueva pobreza y las nuevas generaciones de derechos*". Estos nuevos fenómeno, a su juicio, requieren de una adecuación constante en el tiempo respecto a las *formas de organización...además de poner en evidencia importantes desajustes en los períodos de transición*". Uno de los desajustes identificados por el autor es el que tiene lugar "*entre la política realmente existente y sus estructuras (gubernamentales y asociativas) respecto de los nuevos desafíos y la nueva ciudadanía en ciernes. Y es precisamente en torno a dicho desajuste, donde el autor sitúa y destaca la relevancia del rearme del concepto de participación que está teniendo lugar en los últimos años*."

Ávalos (1995) ahonda en el desajuste señalado por Alguacil (2005) cuando plantea que la década de los 90 en la administración pública se puede denominar como la era de la *incertidumbre institucionalizada*. Dicha afirmación queda sustentada sobre la constatación de que dicha incertidumbre no sólo es una característica de las organizaciones modernas, sino que se ha consolidado como un referente obligado de la cuestión de lo público. Es más, a juicio de Ávalos (1995) la institucionalización de la incertidumbre en el devenir cotidiano de las organizaciones se hace patente a través de cuatro grandes cambios a nivel internacional, identificados como cuatro procesos, que son en definitiva los que han transformado el perfil de los Estados:

- a) El triunfo del neoliberalismo como corriente ideológica
- b) La caída de los regímenes comunistas
- c) La experiencia de los ajustes estructurales
- d) El ascenso de los movimientos democráticos.

Los procesos expuestos por Alguacil (2005) y Ávalos (1995) respecto a la confluencia entre el conjunto de desajustes respecto a la nueva gestión pública y el marco de incertidumbre propiciado por ésta, nos remiten al contexto en el que el fortalecimiento del concepto de participación sentó las bases tanto para *"una mayor legitimación de los poderes públicos"* como para el fomento *"de la idea de democracia participativa"*. De ambas dinámicas, la segunda línea quedó desarrollada con mayor intensidad, derivando en la construcción de *"nuevos procedimientos que incorporan a los ciudadanos a las decisiones públicas en estrategias de transformación social"* (Alguacil: 2005).

### 2.1.1. Lo local como marco excepcional para el desarrollo de la democracia participativa.

Fruto de los procesos señalados, el ámbito local se ha estado revelando como marco para la puesta en marcha de experiencias innovadoras de participación ciudadana desde la década de los 90. En este sentido, Alguacil (2005) explica cómo la potencialidad de lo local deriva del hecho de que se establece como el contexto que permite el acceso a las destrezas políticas y la movilización en torno a las reivindicaciones sociales. Por tanto, es en él donde el conjunto de derechos ciudadanos tiene especial relevancia, lo que deriva en la configuración de la ciudad como síntesis de las peculiaridades del territorio y la cultura:

*"Es en el ámbito de la vida cotidiana, de lo local, de la ciudad, donde los sujetos pueden acceder a las habilidades políticas, a los derechos de ciudadanía, a la comunicación, al conocimiento, a la conciencia y, como consecuencia, a la acción social y a las innovaciones y, por tanto, a los valores universales. Así de este modo se produce el doble vínculo, se accede a los valores universales de ciudadanía desde las particularidades del territorio y de la cultura"*. (Alguacil: 2005: 2)

La importancia del ámbito local, de la ciudad como lugar donde se forjan los derechos de los ciudadanos queda enmarcado entonces en el *"doble vínculo local-global"* (Alguacil: 2005, 2) y la forma en que se materializan los síntomas de la sociedad de riesgo y el papel del estado respecto a la ciudadanía. De un lado, en el marco local-global, *los síntomas de la "sociedad del riesgo"*<sup>3</sup> van

<sup>3</sup> A saber:

- efectos de la insostenibilidad ambiental del modelo productivo
- insolidaridad del modelo socioeconómico que pone de relieve el nuevo fenómeno de la exclusión social
- el impacto que todo ello tiene sobre las particularidades del territorio y de las culturas (Alguacil: 2005)

*acompañados de respuestas y re-existencias que cobran un sentido alternativo en un doble vínculo global-local. De otro, el Estado-nación ya no puede mantener en exclusiva el monopolio de los derechos sobre la ciudadanía, por lo que lo local cobra relevancia también por esta vía.*

El doble vínculo señalado, por tanto, apunta a nuevas generaciones de derechos que resultan de las nuevas esferas de soberanía: lo local y lo global. Es así como las clásicas generaciones de derechos, monopolizadas por el Estado-nación – derechos civiles, políticos y sociales económicos- se proyectan hacia una estrategia dual que incorpora los ámbitos extremos macro - globalismo y el patrimonio público - y micro - localismo y el acceso a los asuntos públicos - , facilitando el desarrollo de nuevas generaciones de derechos que dan sentido a la misma.

Es en el ámbito de las relaciones entre el globalismo y el patrimonio público, donde se genera el discurso relativo a lo limitado del lugar que habitamos y sus recursos en relación a la capacidad de satisfacer las necesidades humanas. Tal planteamiento, deriva en la necesidad de su gestión de forma democrática e inteligente, dando lugar a la aparición de una cuarta generación de derechos: los derechos republicanos, el derecho de los seres humanos a la res pública o patrimonio público (Alguacil: 2005). Esta proposición de la conciencia globalista queda respalda desde el ámbito del localismo y el acceso a los asuntos públicos, al poner énfasis en lo local como ámbito tiene lugar donde tiene lugar el acceso a las habilidades políticas y a la capacidad estimativa. A partir de aquí, Alguacil (2005) pone en conexión la capacidad de realizarse ambas cuestiones de forma óptima *"...desde de una quinta generación de derechos definidos por el derecho de todo*

*ciudadano a decidir subsidiariamente sobre los asuntos que le afectan, sobre los asuntos públicos (democracia participativa)."* .

### 2.1.2. La participación social como derecho: acciones y finalidades.

Desde los planteamientos expuestos, la participación y las acciones vinculadas a ésta se convierten en una baza fundamental para el desarrollo de la democracia participativa. No obstante la incorporación de los diferentes colectivos sociales dependerá de la forma y modo en que ésta se considere y desarrolle. Por ello, a menos que la participación sea percibida y ejercida como una necesidad básica y un derecho nunca será efectiva. El hecho de reconocer a la participación como una necesidad humana equiparable a un derecho social, implica que debe incorporarse en al conjunto de instancias en las que los ciudadanos están presentes, constituyendo un hecho social transversal a los procesos democráticos cuya finalidad es la construcción de nuevas realidades. Es definitiva, no se trata de tirar de ella de forma puntual reduciéndola en su forma de aplicación, si no de un nuevo derecho social y contemporáneo:

*" Como necesidad humana que es, la participación se debe satisfacer adecuadamente, para lo cual deber tener, ser, hacer y relacionar en un proceso –que no en un momento-recurrente e inagotable capar de transformar, reflexionar, implicar, articular, construir, conocer, aprender, comunicar y comunicarse, habita gratificar y exigir"* (Alguacil: 2005: 4).

Como derecho social, la participación incluye una serie de acciones y finalidades (Ver Cuadro nº.1) que suponen la incorporación de unos procesos sociales concretos, configurándola como un hecho social en sí misma.

La transformación de las condiciones de existencia como vía para lograr su mejora, suponen el punto de partida de todo proceso participativo. A partir de aquí la reflexión se establece como una acción básica que permite reflexionar y sopesar en los efectos e impactos que puede generar a largo plazo. En dicha reflexión, la implicación del mayor número posible de colectivos sociales así como su relación recíproca, permite construir una nueva realidad creada de forma conjunta.

La construcción de esta nueva realidad debe basarse en el conocimiento de un contexto social en el que se va a intervenir de forma participativa mediante el acercamiento a sus recursos y potencialidades. En este caso, la acción de conocer debe ir pareja a la del aprendizaje sobre las formas de comunicación de todos los participantes de forma que no se restrinja el derecho de cualquier actor social a acceder al proceso. Sólo así se pueden generar sentimientos de satisfacción y utilidad en torno a los procesos de participación, lo que dará pie a su configuración como un derecho y a la capacidad de exigir su desarrollo para la mejora de las condiciones de existencia.

## 2.2. La participación como proceso social.

A la hora de caracterizar la participación como proceso, resulta fundamental abordar su sentido relacional ya que es éste el que *"permite acoplar la participación a la propuesta de democracia participativa como una síntesis de la alianza entre estructuras gubernamentales y movimientos sociales"* (Alguacil: 2003,4). Si se parte desde esta perspectiva se dispone de varias "miradas interpenetradas" (Alguacil: 2003,4) que permiten contemplar el conjunto de interrelaciones existentes a la hora del desarrollo de un proceso participativo (Ver Cuadro 2.1):

- La participación como complejidad
- Los gradientes de participación
- Las secuencias de la participación
- Relaciones entre los principales actores implicados

<b>Cuadro nº. 2.1. Claves en un proceso de participación: acciones y finalidad</b>	
<b>Acción</b>	<b>Finalidad</b>
▪ Transformar	Cambiar para mejorar las condiciones de existencia.
▪ Reflexionar	Pensar en los efectos e impactos a largo plazo.
▪ Implicar	Incorporar al mayor número de colectivos y sujetos, especialmente a los más desfavorecidos.
▪ Articular	Poner en relación recíproca los distintos actores, colectivos y territorios.
▪ Construir	Crear conjuntamente.
▪ Conocer	Acercarse a la realidad, a sus recursos y potencialidades.
▪ Aprender	Educar en diálogo, el consenso y la solidaridad.
▪ Comunicar y comunicarse	Relacionarse con los iguales y con los diferentes.
▪ Habitar	Cualquier sujeto puede acceder a las habilidades políticas
▪ Gratificar	Generar sentimientos de satisfacción y utilidad
▪ Exigir	Convertir a los procesos de participación en un derecho.

Fuente: Alguacil (2003: 4)

La consideración de la participación como complejidad, permite aproximarse, en primer lugar, a una serie de procesos, tales como la comunicación, el conocimiento, la conciencia y la acción, que resultan básicos para garantizar la afluencia de los actores sociales a la misma. En la medida que un actor social (individuo o un colectivo, entidad pública o privada) sea parte de unas redes sociales y se pueda identificar dentro de ellas, dispone de unos conocimientos determinados por su ubicación en el lugar y respecto a otros colectivos. Ambas cuestiones permiten tener conciencia sobre la pertenencia a una comunidad estableciendo

las bases para tomar la decisión individual/colectiva de participar en los proyectos de futuro.

Si se aborda la cuestión de la participación desde los gradientes posibles, se puede proceder a relacionar los diferentes modelos de

gestión con los tipos de participación posibles en ellos (Ver Cuadro 2.3). En este sentido deberemos establecer, 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 Gómez: 2005).

**Cuadro nº. 2.2. Miradas interpenetradas en el sentido relacional de la participación**

Miradas	Temas sobre los que incide la mirada	Aspectos que trata	
<ul style="list-style-type: none"> <li>la participación como complejidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>componentes de la participación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>comunicación: ser parte de redes sociales e identificación dentro de la redes</li> <li>conocimiento: estar en un lugar e identificación con el entorno próximo</li> <li>conciencia: sentirse parte de una comunidad e identificación por contraposición a otra comunidad</li> <li>acción: tomar parte, tener parte en los proyectos de futuro y en los procedimientos, pasar a decidir</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>gradientes de participación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>relaciona los diferentes modelos de gestión con los tipos de participación posibles en ellos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>gestión directa-usuarios pasivos</li> <li>control directo-suministro de información</li> <li>participación directa- participación por consulta (por invitación)</li> <li>codecisión y gestión compartida- participación interactiva</li> <li>autogestión- auto desarrollo.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>las secuencias de la participación en los procesos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>cómo tiene lugar la confluencia entre agentes/actores : secuencias de la comunicación interna a las estructuras administrativas y comunicación y participación externa con el entorno y las estructuras societarias</li> </ul>	<p>todos los agentes/actores participan en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>El análisis de la realidad</li> <li>El diseño de estructuras y programas</li> <li>La formulación de los servicios</li> <li>La producción de los servicios</li> <li>El balance social de los resultados.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>o descubrir sus necesidades y reconocer la de los demás</li> <li>o cooperar en el establecimiento de los satisfactores</li> <li>o compartir las soluciones</li> <li>o implicarse en la acción</li> <li>o intervenir en el balance social de los resultados</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>relaciones entre los principales actores implicados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ejes relacionales más significativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>relaciones entre el gobierno local y las entidades sociales: sector público estatal (estructura pura y dura administrativa) y de un sector público no estatal (organizaciones sociales con vocación pública)</li> <li>relaciones entre el gobierno local y los ciudadanos</li> <li>relaciones inter administrativas</li> <li>relaciones de las entidades sociales con la base social</li> <li>relaciones inter asociativas</li> </ul>	

Fuente: Alguacil (2003)

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 cambio, en el segundo caso, "*control directo*", se incorporan algunos mecanismos de información pública vinculados 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.

Si se aborda la cuestión de la participación desde los gradientes posibles, se puede proceder a relacionar los diferentes modelos de gestión con los tipos de participación posibles en ellos. En este sentido deberemos establecer, 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 Gómez: 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 cambio, en el segundo caso, "*control directo*", se incorporan algunos mecanismos de información pública vinculados 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.

**Cuadro 2.3. Relación entre los diferentes modelos de gestión y el tipo de participación posible en ellos**

Modelo de gestión	Características de la participación
<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión directa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Limitaciones máximas</li> <li>En el caso de que se dé, es entendida como mera información de las actividades generadas desde la propia gerencia de las áreas y departamentos administrativos</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Control directo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incorpora algunos mecanismos de información pública vinculada a la defensa de intereses particulares que tienen la oportunidad de alegar sobre las acciones administrativas que le afectan</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación por invitación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las entidades ciudadanas son informadas de las actividades que programan los servicios y equipamientos, pueden hacer peticiones de realización de actividades propias y propuestas sobre nuevas actividades, aunque no tienen capacidad decisoria y menos aún pueden implicarse directamente en su gestión.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Co-decisión y gestión compartida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Introduce en el ámbito local dos elementos de interés: el encuentro (el consenso) y la corresponsabilidad (el compartir).</li> <li>Los sujetos asumen responsabilidades de organización y de gestión de los servicios y espacios.</li> <li>Los sujetos además de obtener la capacidad para reorientar sus necesidades y demandas, aligeran la carga del gobierno local en particular y del sector público en general.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Autogestión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Control y apropiación plena por parte de los ciudadanos de contenedores y contenidos, de espacios y de actividades de carácter público, independientemente de quién sea la propiedad jurídica. Suele ser la propia administración.</li> </ul>
Fuente: Alguacil Gómez (2005)	

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 adquieren 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 "*autogestión*" se produce un absoluto protagonismo de los ciudadanos. Éstos detentan el control y la apropiación de los espacios y actividades de carácter, no la propiedad jurídica, que suele ser de la administración.

Cuadro 2. 4. Relaciones entre los actores implicados en un proceso participativo	
Ejes relacionales más significativos	Finalidad de la implementación del eje relacional
<ul style="list-style-type: none"> <li>Relaciones entre el gobierno local y las entidades sociales:</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reconocimiento de la existencia de un sector público estatal (estructura pura y dura administrativa) y de un sector público no estatal (organizaciones sociales con vocación pública).</li> <li>Poner en circulación los recursos crematísticos aportados por las estructuras administrativas y los recursos relacionales aportados entidades locales.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Relaciones entre el gobierno local y los ciudadanos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incorporar a los ciudadanos a las decisiones públicas mediante un trabajo en red donde cada cual cumple su rol de forma no exclusiva ni excluyente.</li> <li>Convertir en nudo de enganche, en mediadores, a los grupos informales, los técnicos, los líderes naturales, las entidades, los equipamientos, que con estrategias adecuadas permitirán a los ciudadanos incorporarse a las experiencias innovadoras de participación - desarrollo comunitario, la gestión de equipamientos, la investigación-acción participativa o los presupuestos participativos-.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Relaciones inter - administrativas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apuntar la necesidad de un plan de comunicación relacional interno en las administraciones locales, donde la comunicación y la participación relacionales y transversales tengan capacidad de liderazgo y competencias para articular las distintas partes (la pluralidad cultural) de la estructura administrativa en una construcción común y democrática de la estructura administrativa.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Relaciones de las entidades sociales con la base social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Impulsar, con la complicitad de una administración con capacidad de adopción a los nuevos fenómenos sociales, el rearme asociativo que adopte metodologías dirigidas a la mediación y a la reconstrucción de las redes sociales.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Relaciones inter asociativas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Articulación del tejido asociativo en red cooperativa que despierte la potencialidad sinérgica del proyecto común.</li> </ul>
Fuente: Alguacil (2003)	

La tercera mirada interpenetrada propuesta por Alguacil (2005:4) deriva la atención hacia cómo tiene lugar la confluencia entre agentes/actores, lo que permite ahondar en las secuencias de los procesos de participación. En este caso, la comunicación se configura como el eje clave para poner en marcha la articulación tanto de forma interna, en el seno de las estructuras administrativas, como externa, entre el entorno y las estructuras sociales. Por tanto, una adecuada gestión de la comunicación en los procesos participativos permite incorporar a los agentes/actores en el conjunto del proceso, incluyendo el análisis de la realidad, el diseño de estructuras y programas, la formulación y producción de servicios y el balance social de los resultados.

El cuarto y último tipo de interrelación que tiene lugar en los procesos de participación, remite al conjunto de relaciones posibles entre los principales actores implicados.

La puesta en marcha de nuevos “ejes relacionales” (Ver Cuadro n. 2.4) constituye en sí misma una estrategia inherente al proceso participativo permitiendo la comunicación entre los agentes/actores implicados. Otra cuestión será la forma en que se instrumentalicen dichos ejes, cuestión relacionada directamente con el modelo de gestión en el que se halle inserto el proceso participativo y su grado de complejidad.

No obstante, mediante el análisis de los “*ejes relacionales más significativos*” (Alguacil: 2005) se pueden analizar los grupos sociales protagonistas en el proceso, establecer su grado de intervención y su posibilidades influir en el mismo, así como la capacidad de maniobra de la que disponen.

### 2.3. La instrumentalización de la participación social.

Tal y como señalábamos al inicio de este informe, la participación social constituye un tipo muy definido y claro de intervención social. Ahora bien, su instrumentalización no es baladí, ni queda exenta de objetivos y finalidades. Al constituir un proceso de cambio, de transformación, que vincula el grado de participación alcanzado por la ciudadanía con su puesta en marcha y desarrollo (Geifus: 2002), su consolidación lleva aparejado un proceso de habilitación de colectivos de cara a las relaciones de poder, es decir de empoderamiento<sup>4</sup> (Ruíz: 2005).

Como se ha indicado ya, en los procesos participativos el grado de decisión del que los ciudadanos disponen, resulta determinante a la hora de materializar de forma efectiva y real la participación. En este sentido Geifus (2002:1) ha realizado una propuesta, la denominada por el autor “*la escalera de la participación*”, donde se reflejan sus diferentes estadios: pasividad, suministro de información, participación por consulta, participación funcional, participación interactiva y auto desarrollo. Esta clasificación ha sido posteriormente utilizada por Alguacil (2003: 4) quien la puso en relación con los diferentes modelos de gestión pública, de forma que la pasividad tenía 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

---

<sup>4</sup> Desde estas páginas cuando se hace referencia al empoderamiento estamos haciendo referencia a un “*proceso por el cual las personas fortalecen sus capacidades, confianza, visión y protagonismo como grupo social para impulsar cambios positivos de las situaciones que viven*” (Murguialday, C.; Pérez de Armino, K. y Eizagirre, M. :2000).



interactiva en el modelo de co-decisión y gestión compartida; y , el auto desarrollo en los modelos de autogestión ( Ver Cuadro nº. 3.1).

Ahora bien, el tipo de participación y la asunción de nuevos roles en ella debe relacionarse también 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).

El hecho de que la participación se configure en el marco de las intervenciones que huyen conscientemente del poder hegemónico, persiguiendo una representación plural, la vincula con una de las dos formas en las que analíticamente se diferencia el poder en las intervenciones sociales, la del poder "para". Mientras que el poder "sobre" está basado en la dominación y la obediencia (Rowlands, 1988) y el poder "para", va más allá y se puede basar en la resistencia al poder "sobre", hasta el punto de que éste último puede cambiar las cosas. Por tanto, es este último tipo de poder al que se refiere el empoderamiento, que lo entiende como algo más que el simple hecho de abrir el acceso a la toma de decisiones, dando pie a su configuración como proceso fundamental para transformar o proponer otro orden de cosas. (Nelson y Wrihght, 200:8 y ss).

El desarrollo del poder "para" constituye, así pues, una representación pluralizada desde el momento en que se sustenta fundamentalmente sobre los recursos ideáticos, sobre la propia representación social, como trampolín desde el que iniciar un proceso de transformación de las relaciones sociales que sirvan de base a la propia intervención (Ruiz, 2005,160).

Desde esta perspectiva, la consolidación del proceso de habilitación de colectivos en relación a las relaciones de poder, que persigue la representación plural, se convierte en un proceso inherente a la participación. Dicho proceso requiere de una serie de cauces (Rowlands, 1998: 89) cuyo objetivos son desarrollar el

sentido del yo y de la confianza y capacidad personal, y deshacer los efectos de la opresión interiorizada, acentuar las relaciones próximas, la capacidad de negociación e influencia en las relaciones y primar el trabajo individual conjunto como suma de capacidades para profundizar en sus efectos.

El desarrollo de este tipo de intervenciones que quiere ser desarrollar un carácter plural, participativo y con efectos empoderadores para los beneficiarios, no supone una sucesión de hechos directa y sin problemas. Al contrario, es un proceso difícil, en el que surgen polémicas 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 dos problemas recurrentes: la resistencia al proceso y el balance de poder entre los participantes.

Las transformaciones sociopolíticas que deben acompañar una intervención participativa suelen generar resistencia, ya sea porque forma parte de una estrategia consciente o bien porque se es incapaz de asumirla o vehicularla a través de las instituciones.

La cuestión del balance de poder en los procesos participativos resulta complejo en sí mismo, no obstante dicha complejidad se agudiza por los varios niveles y estilos de participación posibles (Ruiz: 2005). El hecho de que confluyan diferentes formas de conocimiento (Abram, 1986: 6), que deben ser entendidos como

vía de construcción del mundo, plantea un problema a la hora de proceder a traducir sus contenidos en forma de conclusiones.

La presentación de los conocimientos mencionados en conclusiones, implica su presentación bajo la forma en que se presenta el discurso del poder dominante. Esta operación es necesaria porque sólo a través de este proceso las propuestas provenientes del conocimiento local pueden convertirse en operativas, ahora bien, se corre el riesgo de que en este proceso se pierda toda la fuerza del conocimiento local.

Las relaciones de poder preexistentes, por tanto, no son un elemento a eliminar sino un contexto sobre el que se construye la representación plural, lo que constituirá un proceso complejo de creación colectiva de un discurso sobre la situación vivida y las transformaciones que se persiguen. Dicha creación colectiva tiene como objetivo último la de "ganar control sobre recursos y decisiones", por lo que hay que crear un marco discursivo y organizativo mínimo que lo haga posible: donde en vez de centrifugar la participación la condense minimamente". (Ruíz: 2005).

Tal y como se ha indicado, tanto la *resistencia* como el *balance de poder* constituyen realidades recurrentes en los procesos de intervención participativa, ahora bien la forma en que se materializan dichas realidades no responden a circunstancias aleatorias al encontrarse conectadas directamente con la situación de partida y lo que interesa analizar en cada proceso: ¿cómo se gestiona el empoderamiento? ¿qué peculiaridades presenta esta forma de intervenir en contraposición con las de carácter hegemónico?, y por último ¿cómo la dimensión política se configura como el elemento explicativo clave?. Para responder a estos interrogantes, cabe preguntar por las dinámicas que permiten propiciar una intervención participativa y su intencionalidad (Ver

Cuadro nº.2.5), a saber: ¿qué es participación?, sus sentidos, los tipos de uso que se le da, lo que debe cubrir y su diseño.

Lo que se entienda por participación en cualquier proceso participativo determinará su materialización y desarrollo. Si se parte del hecho de que deba ser entendida como un cambio en la configuración de las relaciones de poder, se puede establecer un amplio abanico de posibilidades que impliquen su materialización como "*una cara distinta intervención hegemónica, hasta una forma de adquirir poder para los que no lo detentan*" (Ruíz: 2005).

La existencia de diferentes posiciones en el marco del desarrollo de procesos participativos no debe dar pie a considerar que cada punto de vista corresponde con un contexto etnográfico determinado. Todo lo contrario, hay que ser conscientes de que un mismo contexto pueden coexistir diferentes sentidos de participación de forma simultánea. El abanico de posiciones puede incluir la mera presencia; su constitución en objetos de un proceso teórico de transformación política y económica; en supuestos beneficiarios de programas con parámetros predeterminados; en contribuyentes con trabajo ocasional que supone una ayuda a la finalidad de un proyecto; en legitimadores políticos cooptados de una política concreta y, por último, en colectivo intentado determinar sus propias elecciones y direcciones independientes del Estado (Nelson y Wright: 2000,6).

En toda intervención social existen diferentes posibilidades acerca del uso que se puede dar a la participación. Evidentemente, 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 cooptación 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 (Chambers, 2000).

Desde el punto de vista operativo, el tema de los aspectos que debe cubrir un proceso participativo viene a plantear el grado de compromiso respecto a las opiniones de los actores intervinientes. Es así como se pueden plantear desde la participación acciones destinadas a la información y recogida de opiniones al respecto de la intervención, que serán poco vinculantes al proceso, hasta el desarrollo de la posibilidad de colaboración de los agentes con algunas actividades del proyecto, de forma que los actores sociales se impliquen en el mismo pero no alcancen a controlarlo (Gardner y Lewis, 1996). En todo caso, ambos caminos no constituyen las únicas vías respecto al grado de compromiso respecto a las opiniones de los actores intervinientes, pues hasta llegar a que la propia intervención constituya una iniciativa de los protagonistas del proceso, convirtiéndose toda su implementación en un asunto participativo, las posibilidades se amplían (Ruíz: 2005).

En el empeño por esclarecer las dinámicas que permiten propiciar una intervención participativa y su intencionalidad, se ha aludido hasta ahora a lo que se entiende por participación, a la constatación de la existencia de diferentes posiciones en un mismo contexto, a los usos que se le puede a la participación y a el grado de compromiso que puede existir respecto a las opiniones de los actores intervinientes. Hasta ahora, lo que se ha planteado son las

posibles opciones y las interrelaciones existentes dentro de ellas, por lo que queda dar el paso hasta la elección de las acciones y su puesta en marcha. En esta tarea el diseño de la participación, entendida como la necesidad de una reconceptualización de la

CUADRO nº. 2.5. Dinámica que propicia una intervención participativa y su intencionalidad	
Puntos de partida	Gradiente de posibilidades
Configuración de un cambio	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ desde: una cara distinta de la intervención hegemónica</li> <li>■ Hasta: una forma de adquirir poder para los que no lo detentan</li> </ul>
Sus sentidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mera presencia</li> <li>■ Objetos de un proceso teórico de transformación política y económica</li> <li>■ Supuestos beneficiarios de programas con parámetros predeterminados</li> <li>■ Contribuyentes con trabajo ocasional que supone una ayuda a la finalidad de un proyecto</li> <li>■ Legitimadores políticos cooptados de una política concreta</li> <li>■ Colectivo intentado determinar sus propias elecciones y direcciones independientes del Estado</li> </ul>
Tipo de uso	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Como mera etiqueta cosmética para hacer que todo lo que se proponga aparezca como bueno”</li> <li>■ “Como práctica de cooptación para movilizar la fuerza de trabajo local y reducir costes; así se proclama que “ellos participan en nuestro proyecto”</li> <li>■ Como proceso de empoderamiento el cual capacita a la gente local para hacer sus propios análisis, tomar el control, ganar confianza, y llegar a sus propias decisiones. De esta forma “nosotros [los técnicos] participamos en el proceso de ellos, y no ellos en el de nosotros”</li> </ul>
Niveles a cubrir	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Información y recogida poco vinculante de opiniones al respecto de la intervención</li> <li>■ Pasar por la colaboración de la gente con algunas actividades del proyecto –la gente se implica pero no controla-</li> <li>■ Que la propia intervención sea una iniciativa de la gente, y que toda su implementación constituya un asunto participativo.</li> </ul>
Fuente: elaboración propia a partir de Ruíz (2005), Nelson y Wrigt, (2000), Chambers (2000) y Gardner y Lewis (1996).	

propia intervención social y del papel de los técnicos (Chambers, 2000), supone el registro de las opciones seleccionadas, en definitiva de la finalidad e intencionalidad de la intervención a través de las actividades a acometer.

Aunque se presupone que las actividades para poner en marcha el proceso participativo deben ser acometidas desde fuera del colectivo intervenidos, el resultado de las mismas es mucho mejor si se logra la asunción desde los participantes, ya que son las relaciones horizontales, en vez de las verticales, las que mejor transfieren las tecnologías, las metodologías y, en definitiva, el cambio social. Por tanto, lo que se debe perseguir es el que propio grupo, animado y ayudado desde fuera, sea capaz de lograr una sinergia que le permita desarrollar el trabajo por sí mismo. En la generación de dicha dinámica el comportamiento y la actitud de los técnicos y la adecuación al contexto de las diferentes estrategias participativas juegan un papel fundamental (Chambers, 2000).

Llegados a este punto, se conecta con lo que se exponía al inicio de este apartado acerca de la importancia de las relaciones de poder en los procesos participativos. Y es que, aunque se produzcan cambios en las relaciones de poder en el marco del proyecto de intervención, se debe ser consciente de que el ámbito de estas relaciones excede a la propia intervención, como es el caso de las instituciones que afectan a sus vidas. Ante esta realidad, el aprendizaje, la capacitación y el empoderamiento se deben plantear como procesos abiertos en el tiempo que deben derivar hacia un cambio en la formación de los técnicos, la incorporación del aprendizaje compartido, la inclusión del horizontalismo y sobre todo hacia la resolución práctica de problemas (Chambers, 2000). Es aquí donde resulta fundamental proceder a implicar a la gente tanto en fijar los asuntos y temas sobre los que intervenir, incluyendo el uso de los recursos, como en

el control sobre el conjunto del proceso de intervención Pretty y Scoones (2000)<sup>5</sup>, sin dejar de considerar las características de la cultura política local (Rahnema, 1992; Gardner y Lewis, 1996). No obstante, todo ello debe realizarse sin dejar de considerar la diferenciación entre la participación como medio o como un fin<sup>6</sup>, lo que deriva en no perder de vista los contextos y finalidades diferenciados que tienen cabida en toda intervención.

### 2.3.1. Aportaciones de la investigación-acción participativa.

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), "*un enfoque orientado al análisis crítico y comunitario de la realidad con vistas a su transformación y al empoderamiento de la población*" (Zabala: 2001) que promueve la participación de la misma en el proceso de gestión del ciclo del proyecto.

La investigación-acción participativa (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 conforma en sí misma en una forma de intervención.

---

<sup>5</sup> Estos autores denominan a este proceso *planificación adaptativa*.

<sup>6</sup> Hussein (2000) además, pone énfasis en la distancia entre la participación pretendida (sus grados y formas) y lo que después se da en la práctica de los proyectos.

Por último, la participación se traduce en un proceso al que se vinculan no sólo los investigadores profesionales, 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).

Como proceso de cambio y transformación social democrático y sustentable, su práctica debe ubicarse en la perspectiva de la realidad como una totalidad, para lo que las referencias etnográficas resultan fundamentales (Ruíz: 2005), al igual que la contextualización histórica y la relación sujeto-sujeto, quien investiga y quien es investigado. En este contexto el conocimiento científico y el tradicional se unen tanto para determinar el problema como la solución al mismo (Gabarrón y Hernández, 1994:33), ya que en la IAP, al contrario de otros enfoques, no se seleccionan el problema conforme a un método establecido con anterioridad.

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 cíclico 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 los implicados (Moreno y Espadas (2007).

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, que como la IAP, están basadas en la participación de la población local como medio para el

diagnóstico, ejecución, seguimiento y evaluación de proyectos de desarrollo (Zabala: 2001).

### 2.3.2. Herramientas participativas<sup>7</sup>.

Tal y como se ha señalado en el apartado anterior, el uso de herramientas participativas en el proceso de investigación social, tiene sentido cuando se tiene especial interés por involucrar a los sectores sociales afectados por un proceso concreto. En el caso del presente informe, la referencia a estas herramientas persigue su aplicación al ámbito de la gestión de conjuntos patrimoniales en los que tengan lugar algún tipo de proceso participativo ya que sólo se puede asegurar la presencia del conjunto de interés relacionados con dicha entidad en un proceso de desarrollo.

Las herramientas participativas, suponen una canasta de opciones que, aunque no eximen de la triangulación de datos, están orientadas a propiciar la participación y el empoderamiento, hechos intrínsecamente ligados al ajuste y reforzamiento del papel de servicios de la institución.

En relación al perfil de quienes las pueden utilizar, es necesario aclarar cómo dichas herramientas resultan versátiles, al estar contempladas tanto para el uso de técnicos como de promotores, dando lugar a que la participación no se limite a unos eventos de consulta y planificación sino que se constituye en proceso. Es por ello que, a la hora de aplicar estas herramientas, se suele hablar de la necesidad de transformar el rol adquirido

---

<sup>7</sup> La información contenida en este epígrafe supone una síntesis de lo expuesto por Geifus, F. (2002) en su obra *80 herramientas para el desarrollo participativo. Diagnóstico, planificación, monitoreo y evaluación*, por lo que para mayor información le remitimos a la misma.

tradicionalmente por los técnicos, orientando su presencia y actuaciones hacia lo que se denomina un nuevo enfoque profesional: *el facilitador de desarrollo*.

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.

<b>CUADRO nº. 6. Principios paradigmáticos de la Investigación participativa</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hay que situar el punto de partida ubicado en la perspectiva de la realidad como totalidad.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se parte de la realidad concreta de los propios participantes en el proceso, con lo cual se hace una referencia empírica de las situaciones de intervención social, para lo que es útil la referencia etnográfica.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Los procesos y estructuras, las organizaciones y los sujetos, se contextualizan en su dimensión histórica. No se debe despreciar la dimensión cultural que articula a toda intervención social.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La relación tradicional del sujeto-objeto entre investigador y los grupos investigados se convierte en una relación sujeto-sujeto.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Unidad de la teoría y la práctica: "...hay que determinar el método a usar o construir, tanto para el estudio del problema como para su solución o intervención al contrario de lo que sucede con otros enfoques que seleccionan el problema conforme a un método establecido con anterioridad" (Gabarrón y Hernández, 1994:33) .</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El conocimiento científico y el popular se articulan críticamente en un tercer conocimiento nuevo y transformador. Lo que constituye en sí mismo una postura política contra-hegemónica...Con ello se asume la necesidad de un análisis discursivo, como forma de representación social, incidiendo de camino en las identidades colectivas como forma de conocimiento social (Ruiz, 1998)</li> </ul>
Fuente: elaboración propia a partir de Ruiz (2005) y otros.

Los tipos de herramientas se puedan agrupar en cuatro grandes grupos: de dinámicas de grupos, de visualización, de entrevistas y comunicación oral y de observación de campo. Cada de ellas con sus propias características y contexto de aplicación (Ver cuadro de

Características y aplicación de herramientas participativas) que dan pie a una utilidad múltiple, en función de la fase de la investigación en la que apliquen (Geifus, F. (1997: 12).

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.

Si bien es cierto que en cada una de las etapas mencionadas la utilidad de las herramientas participativas es distinta, lo que resulta uniforme a la hora de su aplicación son los pasos metodológicos a seguir de cara al diseño de un ejercicio participativo (Geifus, F.:1997,14).

Para Geifus (1977:7) 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

El primer paso a seguir es la definición de los objetivos del ejercicio. Una vez establecido para qué se hace, es necesario proceder a la

definición del área y del grupo participante, teniendo claro actores y entidades con quienes se va a trabajar.

El siguiente paso es revisar el conjunto de informaciones existentes

valorando lo que se conoce del asunto. Tras ello se debe proceder a la selección del equipo de facilitadores, establecer los productos que se espera obtener, proceder a establecer cómo se va a hacer y determinar el cuando y con quién.

TIPOS, CARACTERÍSTICAS Y APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS PARTICIPATIVAS			
TIPOS	CARACTERÍSTICAS	APLICACIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> <li>técnicas de dinámica de grupos:</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>clave para trabajar con grupos de personas y lograr su participación efectiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>se aplica a todas las herramientas de trabajo grupal</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>técnicas de visualización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>matrices:</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>aplicables al diagnóstico, análisis, planificación y seguimiento de las acciones</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>mapas y esquemas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>esquemas y representaciones simplificadas de la realidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a menudo sirven de punto de partida para los procesos de desarrollo</li> <li>fases de diagnóstico y análisis</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>flujogramas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>tipo de diagrama que se presenta en forma esquemática las relaciones entre diferentes elementos: v. g. causa/efecto, secuencias de eventos, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>se aplica a todas las herramientas de trabajo grupal</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>diagramas temporales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>representaciones de presencia/ausencia o de la variación en intensidad de ciertos fenómenos, en el tiempo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>se aplica a todas las herramientas de trabajo grupal</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>técnicas de entrevistas y comunicación oral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>se aplica a cualquier fase del proceso</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>técnicas de observación de campo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>buscan recolectar sobre el terreno, en forma grupal, informaciones que serán analizadas posteriormente usando las técnicas de visualización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>se aplica a cualquier fase del proceso</li> </ul>	

Fuente: Geifus, F. (1997)

Otra cuestión que resulta igualmente aplicable al conjunto de herramientas participativas es el de los criterios para su adecuada selección. Como consideración general a cualquier momento del proyecto, se ha de señalar, que independientemente de la fase en la que se encuentre y la herramienta que se esté utilizando, es necesario tener en cuenta el enfoque de la institución con la que se trabaja o del proyecto en desarrollo; la etapa del proceso en la que se encuentra el proyecto; las informaciones y decisiones que ya están disponibles; los aspectos que necesitan ser evaluados; el grado de organización o movilidad de la comunidad; quienes van a ser los participantes y la forma en que éstos se van a agrupar.

Criterios para seleccionar herramientas adecuadas.
▪ ¿Cuál es el enfoque de la institución o del proyecto?
▪ ¿En qué etapa del proceso se encuentra el proyecto?
▪ ¿Cuáles son las informaciones y decisiones que ya están disponibles?
▪ ¿Cuáles son los aspectos que necesitan ser evaluados?
▪ ¿Cuál es el grado de organización o movilización de la comunidad?
▪ ¿Quiénes son los participantes y cómo se van a agrupar?
▪ ¿Los participantes pueden todos leer y escribir?
Fuente: Geifus, F. (1997: 14-15)

Si más arriba, se señaló la aportación de las herramientas participativas a cada una de las etapas de un proceso de desarrollo o intervención –diagnóstico, análisis y determinación de soluciones, planificación de acciones y seguimiento-evaluación-, a continuación se van a plantear las herramientas de las que se dispone en cada una de dichas fases, de forma que su selección y uso y responda a los criterios ya señalados (Ver Cuadro relativo a *Clasificación de herramientas en función de las fases del proceso participativo*).

De cara al diagnóstico participativo, resultan claves las herramientas de entrevista y comunicación oral –diálogo, observación y dinámica de grupo de aplicación general-, además de aquellas orientadas hacia aspectos generales de la comunidad, las características de su sistema de producción, el manejo de sus recursos generales, aspectos de género, extensión y comunicación<sup>8</sup>.

En la etapa orientada al análisis de problemas, incluyendo sus causas y soluciones, las herramientas a utilizar, giran en torno a la obtención de datos que buscan la identificación de los problemas por parte de los propios agentes y entidades, analizando sus causas y efectos, se jerarquizan sus consecuencias, se identifican soluciones, y se elaboran criterios para evaluarlas, aportando datos para el período siguiente del proceso participativo, el de la planificación<sup>9</sup>.

<sup>8</sup> Ver en Anexo I:

- Herramientas participativas relacionadas con las técnicas de diálogo, observación y dinámica de grupo de aplicación general.
- Herramientas participativas relacionadas con el diagnóstico participativo: aspectos generales de la comunidad – aspectos sociales.
- Herramientas participativas relacionadas con el diagnóstico participativo: manejo de recursos naturales
- Herramientas participativas relacionadas con el diagnóstico participativo: sistemas de producción
- Herramientas participativas relacionadas con el diagnóstico participativo: producción animal
- Herramientas participativas relacionadas con el diagnóstico participativo: aspectos de género.
- Herramientas participativas relacionadas con el diagnóstico participativo: aspectos de comunicación y extensión.

<sup>9</sup> Ver en Anexo I:



La planificación de forma participativa requiere de herramientas en la que se logran extraer las posibilidades de acción de los participantes así como los compromisos a adquirir y un calendario para su desarrollo. Por último las herramientas participativas permiten obtener, en la etapa de seguimiento y evaluación, están orientadas hacia su planificación y evaluación mediante el desarrollo de indicadores de monitoreo y formularios de cumplimientos de tareas, tanto cualitativo como cuantitativo, complementados con indicadores de evaluación de impacto<sup>10</sup>.

**Clasificación de herramientas en función de las fases del proceso participativo**

■ Herramientas para el diagnóstico participativo (definir los problemas y causas) <ul style="list-style-type: none"><li>○ Herramientas generales de entrevista y comunicación oral: diálogo, observación y dinámica de grupo de aplicación general</li><li>○ Aspectos generales de la comunidad- aspectos sociales</li><li>○ Característica del sistema de producción</li><li>○ Manejo de los recursos naturales</li><li>○ Aspectos de género</li><li>○ Aspectos de extensión y comunicación</li></ul>
■ Herramientas para el análisis y la determinación de posibles soluciones
■ Herramientas para la planificación de acciones
■ Herramientas para el monitoreo y la evaluación
Fuente: Geifus, F. (1997: 15)

- Herramientas participativas relacionadas con el diagnóstico participativo: análisis de problemas y soluciones.

<sup>10</sup> Ver en Anexo I:

- Herramientas participativas relacionadas con la planificación.

**3. PROCESOS PARTICIPATIVOS Y GESTIÓN DE  
CONJUNTOS PATRIMONIALES.**

La selección de los casos analizados en este documento remite a la combinación de una serie de criterios que tienen que ver con las características de los elementos patrimoniales a proteger, las dinámicas desarrolladas en su proceso de gestión y el grado de relevancia e interés. En primer lugar, debían constituir ámbitos patrimoniales donde el patrimonio arqueológico tuviese un papel destacado. En segundo lugar, el proceso de gestión desarrollado en ellos se caracterizaría por la concepción de dichos ámbitos como paisajes culturales. Por último, tendrían que constituir casos de relevancia e interés tanto en el ámbito nacional como internacional. Tal posicionamiento de partida ha sido el responsable de haber contemplado seis experiencias que incluyen tanto el contexto Europeo –España, Gran Bretaña, y cuenca mediterránea– como el latinoamericano:

- Ensenada de Bolonia en Tarifa, provincia de Cádiz, España.
- El Programa P.I.S.A., desarrollado en diez sitios arqueológicos localizados en nueve países: 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.
- Stonehenge, en Reino Unido.
- Xochimilco, México.
- Machupicchu, Perú.
- Siracusa, Italia.

El primer caso se trata de una experiencia innovadora en el contexto español, desarrollada en el marco del *Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico*, que constituyó el punto de arranque del actual *Laboratorio del Paisaje*. Bajo el formato de *Guía del Paisaje Cultural* tenía como intención su constitución en un avance, fruto del consenso del conjunto de actores involucrados en su elaboración, que posteriormente debería ser plasmado en un plan de actuación donde se establecieran las medidas y compromisos necesarios para su implementación en la zona objeto de análisis, estudio y diagnóstico.

Además de constituir el resultado de años de trabajo a partir de un acercamiento multidisciplinar y una visión integrada del paisaje cultural, resulta especialmente interesante el hecho de que el conjunto de la experiencia empírica haya sido trasladada al plano teórico con el objetivo de elaborar unas bases metodológicas para el desarrollo de una guía del paisaje cultural. Un hecho que supone establecer un marco de partida sobre el que poder comparar actuaciones.

El segundo caso abordado lo constituye el *Proyecto P.I.S.A., Programación integrada en sitios arqueológicos*, financiado por la *Comisión Europea* y desarrollado en el seno del programa *MEDA-Euromed Heritage* durante cuatro años. Lo relevante de esta experiencia radica en la apuesta por una determinada gestión de los sitios arqueológicos, la estrategia de la intervención integrada, en el área euro-mediterránea.

Su objetivo principal era el de introducir la noción de programación integrada de los sitios arqueológicos en la política, en los intervinientes, en la práctica y en la cultura de gobierno de las instituciones, públicas y privadas, incluyendo a los actores económicos y sociales y a la opinión pública de los países euro-mediterráneos. Para ello perseguía la elaboración de una

estrategia de intervención común en el área euro-mediterránea, a partir de una valorización del conjunto de políticas del sector del patrimonio cultural, de forma general, y del arqueológico, en particular. (Valentino y Misiani: 2004,44).

La tercera experiencia analizada ha sido el caso de Stonehenge, integrado desde 1986 en la lista del Patrimonio Mundial, de forma conjunta con Avebury y otros sitios asociados. Esta zona constituye un ejemplo reconocido y renombrado a nivel internacional tanto por la singularidad e importancia de su patrimonio, como por el proceso de gestión que está teniendo lugar en el mismo.

El caso Xochimilco, inscrito en 1987 en la lista de del Patrimonio Mundial bajo la denominación "Centro histórico de la Ciudad de México y Xochimilco", ha constituido el cuarto caso de estudio. Además de constituir un exponente del valor cultural de los paisajes, Xochimilco permite una aproximación a la problemática que supone la conservación de un paisaje evolutivo vivo, así como la constatación del uso de la participación social como vía de reconducir la situación.

En quinto lugar, se ha abordado la experiencia desarrollada en Machupicchu en torno a sus planes de gestión, el lugar arqueológico más importante de Perú, designado con la doble consideración de Bien Cultural y Natural de la Humanidad.

El último caso, remite al marco europeo, en concreto en Italia. Se trata de Siracusa y la Necrópolis rupestre de Pantalica, "un ejemplo único en su género de la evolución de la civilización mediterránea a lo largo de más de tres milenios"<sup>11</sup>, que permite aterrizar en la metodología italiana relativa a los planes de gestión y constatar el

---

<sup>11</sup> [www.unesco.cl/esp/sprensa/noticia/131.act?menu=/esp/sprensa/](http://www.unesco.cl/esp/sprensa/noticia/131.act?menu=/esp/sprensa/)

activo papel que los diferentes agentes y colectivos sociales tienen en su génesis, desarrollo y evaluación.

La exposición de los casos señalados, tiene una estructura fija de cara a su presentación y análisis. En primer lugar, se realiza una presentación de la experiencia y las fuentes de información utilizadas en su estudio. En segundo lugar, se aborda el modelo de gestión desarrollado en cada uno de ellos. Por último se reflexiona sobre el papel de la participación social en el marco de la gestión propuesta y/o implementado.

### 3.1. La Guía del Paisaje Cultural de la Ensenada de Bolonia.

La entidad patrimonial objeto de esta guía está constituida por la Ensenada de Bolonia, a través del eje territorial Tarifa-Bolonia-Barbate. La delimitación territorial de la Ensenada, situada en el litoral atlántico andaluz, al suroeste de la Península Ibérica, surgió a raíz del establecimiento del conjunto de relaciones, procesos y significaciones del *Conjunto Arqueológico de Baelo Claudia* con su entorno territorial y viceversa.

La experiencia impulsada desde el *Instituto Andaluz de Patrimonio Histórico* en coordinación la Universidad de Sevilla<sup>12</sup> y la Universidad Pablo de Olavide<sup>13</sup>, quedó materializada bajo el formato de un avance que posteriormente se plasmaría en un plan de actuación y que es definida por sus autores como:

---

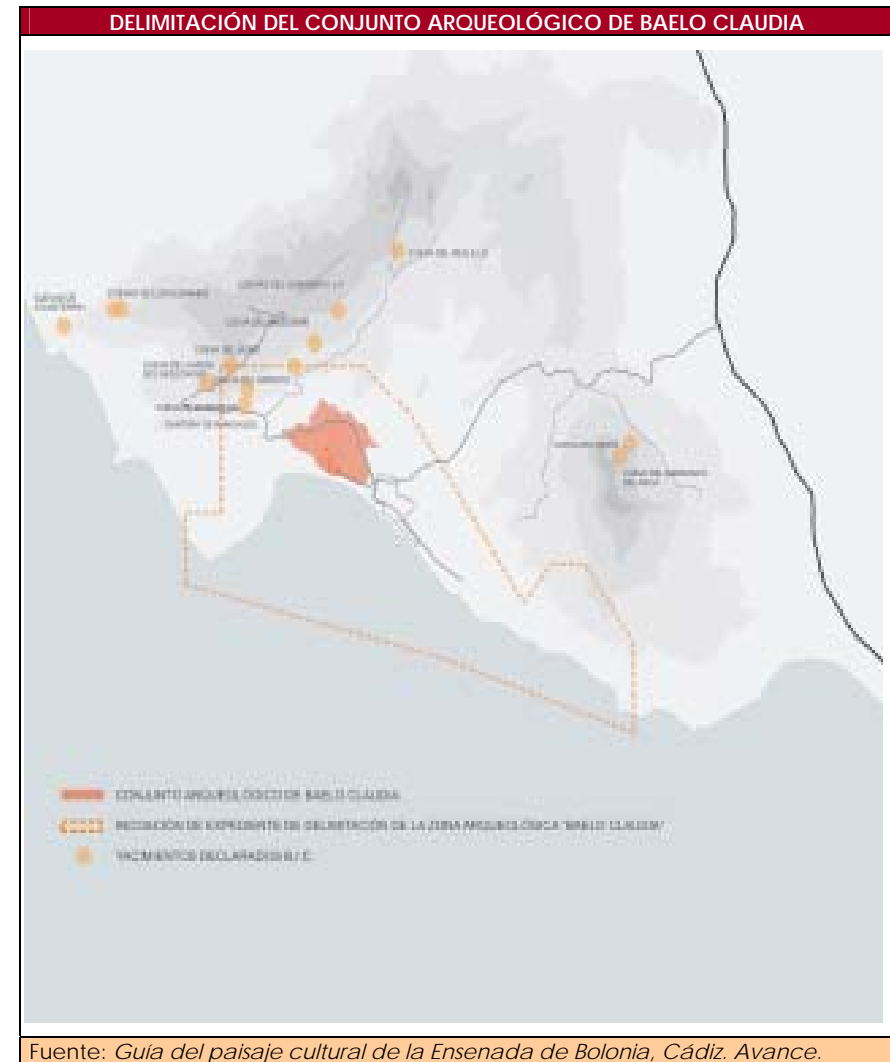
<sup>12</sup> Mediante convenio con el Departamento de Geografía de la Facultad de Geografía de Historia.

<sup>13</sup> Mediante convenio con el Departamento de Antropología de esta Universidad.

"...un instrumento de planificación estratégica de carácter prospectivo, que pretende orientar la evolución de un espacio de especiales valores ambientales (naturales y culturales) a medio y largo plazo, de manera que se fomente la utilización sostenible del medio resolviendo los conflictos de intereses y expectativas, especialmente entre sociedad local y administraciones públicas" (VVAA, 2004: 303-4).

El análisis y diagnóstico interdisciplinar del ámbito territorial de la Ensenada de Bolonia se materializó en esta *Guía* mediante una aproximación a la estructura del paisaje, organizada en torno a *el* lugar, las acciones y transformaciones y las percepciones, tras la cual se procedió a la una síntesis de diagnóstico y la propuesta de proyectos a desarrollar.

Los fundamentos y metodología que respaldan el análisis y diagnóstico del paisaje cultural realizado en este caso, emanan del objetivo general por establecer propuestas de actuación vinculadas a las nociones de sostenibilidad y a la consideración de los diferentes agentes presentes en el territorio. De ahí su interés por "...establecer las pautas para la ordenación de usos y acciones dirigidas a la sostenibilidad del paisaje cultural de la Ensenada de Bolonia que sirvan de ayuda a los agentes, instituciones, responsables de las distintas políticas de intervención en el territorio de la ensenada y a la población del lugar" (VVAA:2004, 31)



FACTORÍA DE SALAZÓN DE BAELO CLAUDIA



Fuente: *Guía del paisaje cultural de la Ensenada de Bolonia, Cádiz. Avance.*

### 3.1.1. La formulación de un modelo de gestión del paisaje cultural.

El modelo de gestión del Paisaje Cultural establecido en la *Guía*, parte de lo establecido en la *Convención Europea del Paisaje* (2000) en la que se define como el conjunto de "*actuaciones dirigidas, en la perspectiva del desarrollo sostenible, al mantenimiento del paisaje con el fin de guiar y armonizar las transformaciones inducidas en él por la evolución social, económica y ambiental*". A partir de esta definición, se establecieron tres grandes ámbitos para abordar la gestión del

paisaje: *Área de paisaje, Área de conservación y Área de valoración.*

Las relaciones del paisaje con el contexto, y viceversa, constituyeron el eje temático clave del *Área del paisaje*. En este marco encuentra su razón de ser la *Guía del paisaje*, entendida como ámbito para la formulación de criterios y la ordenación paisajística. De ahí su definición, tal y como indicábamos más arriba, como "*...un instrumento de planificación estratégica de carácter prospectivo...*" y el interés por constituir el establecimiento de... *pautas para la ordenación de usos y acciones dirigidas a la sostenibilidad...*" como el objetivo principal.

Las cuestiones vinculadas con la relación entre el área de conservación y los objetos que se protegen, formaron parte del *Área de conservación*. Para abordar dicha relación se parte de la necesidad de una conservación integrada en la que se conjuguen y estén presentes la protección, la conservación, la intervención y el conjunto de relaciones espaciales e investigación.

Por último, en el *Área de valoración*, confluyeron el conjunto de cuestiones que tienen que ver con la relación con la comunidad y el público, que necesariamente deben orientarse a la puesta en valor del paisaje a través de la comunicación con los diferentes actores.

Dado que la guía nació como un avance, a modo de propuestas a desarrollar en el futuro, su elaboración se inserta en las experiencias vinculadas a la formulación de criterios de cara a la ordenación paisajística. En este marco, las acciones vinculadas a las actividades relacionadas con la conservación y la valoración del paisaje cultural, constituyen los pasos a seguir para su implementación siempre y cuando se apueste por una gestión integrada del paisaje cultural.

### 3.1.2. El papel de la participación social en el modelo de gestión propuesto en la Guía del paisaje.

En el marco de gestión descrito, las cuestiones relacionadas con la participación social se hacen patentes en las siguientes cuestiones:

- conceptualización del paisaje cultural
- proceso de elaboración de la Guía
- caracterización de la estructura paisajística
- propuestas de intervención
- diseño de unas bases para la elaboración de una guía del paisaje.

Los aspectos vinculados con la participación social en el proceso de gestión emanan del papel otorgado en la *Guía* a las actividades humanas en la conformación del paisaje cultural. Desde el momento en que se considera como una de las características más destacadas de los paisajes culturales su dinamismo, entendido como *su inserción en procesos evolutivos derivados de los usos y aprovechamientos del espacio a lo largo del tiempo*, la forma en que éste se materialice –con fluidez/conflictividad- estará directamente relacionado con las *expectativas y prioridades* de los agentes implicados, convirtiendo a éstos en un factor clave a la hora de abordar las significaciones del paisaje cultural.

El problema se plantea cuando el dinamismo no se desarrolla de forma equilibrada, poniendo *en peligro la preservación de valores naturales y culturales del paisaje cultural*. En estos casos es cuando aparece la noción de conflictividad que, asociada al dinamismo, remite a la multiplicidad de *expectativas y prioridades* y a la necesidad de elaboración de documentos consensuados por los

agentes implicados –actores sociales, entidades públicas- donde se reúnan los distintos puntos de vista e intereses:

*"... la existencia de distintas expectativas y prioridades derivan en conflicto de intereses que hacen necesaria la elaboración de documentos consensuados... para orientar estrategias de desarrollo que permitan salvaguardar las cualidades paisajísticas esenciales"* (VVAA: 2004,303).

La idea del consenso como herramienta de gestión del paisaje cultural pretende *aprovechar al máximo las sinergias* y prevenir *los posibles conflictos*, lo que se traduce en la necesidad del tratamiento individualizado de las diferentes actividades que configuran el paisaje, incluyendo las que se deseen introducir. Las formas en que plantea esta guía las transformaciones del paisaje cultural pueden variar, aunque deben seguir una misma línea de trabajo. En todo caso debe permitir a los diferentes actores sumar a sus criterios e intereses los relacionados con el uso sostenible del territorio en su vertiente natural y cultural:

*"...los diferentes agentes (agricultores, empresarios, propietarios de viviendas, etc.) tienen que añadir a los criterios e intereses propios de cada actividad, el uso sostenible de los recursos del territorio tanto naturales (calidad del aire y el agua, flora y fauna autóctona, potencial del suelo, etc.) como culturales (usos y costumbres tradicionales, arquitectura vernácula, sitios arqueológicos, etc.)"*. (VVAA: 2004,303)

Las ideas de consenso y de armonización, se tradujeron en un interés por incorporar a los diversos agentes y sus argumentos en el proceso mismo de investigación sobre la ensenada, lo que daría

pie a la incorporación de sus aportaciones en la caracterización de la estructura paisajística y las propuestas de intervención.

La incorporación de los agentes contempló un amplio espectro que pretendía ser el reflejo de las múltiples y variadas relaciones existentes en la zona: desde el organismo promotor de la guía hasta representantes de la administración local sin olvidar las entidades con competencia en la planificación y ordenación del territorio y los residentes y visitantes. La metodología de trabajo con los mismos incluyó la realización de entrevistas y grupos de trabajo en los que se recabaron ideas, además de cuestiones relacionadas con los temas de interés.

En el análisis y diagnóstico de la estructura del paisaje de la Ensenada de Bolonia las actividades humanas tuvieron un especial protagonismo a la hora de afrontar el lugar, las acciones y transformaciones, y las percepciones. El contacto con los agentes anteriormente mencionados resultó fundamental para delimitar estos tres apartados, hasta el punto de que sus expectativas y prioridades constituyeron un objeto en sí mismo que quedó reflejado y analizado en el apartado dedicado a *Las percepciones*<sup>14</sup>. Mediante el análisis de los aspectos discursivos, se pusieron de relieve los diferentes posicionamientos respecto a los procesos y actuaciones desarrolladas en la zona, revelando un interesante mosaico de interpretaciones y expectativas -agentes locales, visitantes, entes institucionales, etc.- sin renunciar a las percepciones artísticas, el uso de las imágenes y la percepción sensorial.

El resultado del cruce de toda la información recopilada en el proceso de análisis y diagnóstico de la estructura paisajística, unida a la idea firme de lograr el consenso y la armonización de intereses

---

<sup>14</sup> Punto 4.3. Las percepciones (págs. 146-185).

para lograr un dinamismo fluido en la gestión paisajística, desembocó en la elaboración de unas propuestas de intervención cuyo desarrollo e implementación no correspondía a los objetivos de la guía. Su puesta en marcha y valoración quedaba supeditada a una etapa posterior, donde se pusiera en marcha la valoración, aceptación, compromiso, evaluación y seguimiento de las propuestas para su puesta en marcha por parte de los agentes integrantes en el marco territorial de la Ensenada:

*"... los proyectos que se proponen en esta Guía... configuran una mirada innovadora sobre el lugar, que debe ser estudiada y debatida por la población, los usuarios, las administraciones públicas y los agentes, para formular, después de este debate, las propuestas finales que arbitren el desarrollo sostenible de la Ensenada de Bolonia considerada como paisaje cultural con un alto valor patrimonial"* (VVAA: 2004, 313).

Esta cuestión resulta de especial interés, ya que implica configurar la cuestión de la participación social como catalizador de la implementación de las directrices establecidas en la guía, asumiendo la importancia del consenso, la armonización de intereses y visiones en aras de una gestión sostenible del paisaje cultural. Todo ello se hace explícito a la hora de establecer las *Bases metodológicas y conveniencia de una guía del paisaje cultural*, una de las aportaciones más interesantes de esta guía, que, como resultado de la experiencia empírica, pretende esbozar unas directrices a seguir, en definitiva, un modelo teórico que permitiese mediante su aplicación en otros marcos y contextos, avanzar en la gestión paisajística.

Partiendo de los presupuestos aquí recogidos sobre el paisaje y lo que debe ser su gestión, se aportan una serie de claves a tener en cuenta en la elaboración de una guía del paisaje que incluye un



modelo de concertación social y gestión del paisaje<sup>15</sup> estructurado en tres grandes bloques (Cuadro 3.1):

- el proceso de concertación social
- los fundamentos de la gestión paisajística
- la evaluación y el seguimiento.

Dentro del primer bloque, el proceso de concertación social, se recogen las cuestiones relacionadas con las pautas y recomendaciones sobre la concertación y los espacios de participación y estructura operativa de la misma (VVAA: 2004, 314). Se entiende que el consenso queda implícito en la labor del desarrollo de un proyecto de paisaje, hasta constituir parte inherente y consustancial del mismo apostando por un *modelo de planificación y gestión participada*. En definitiva, se parte del presupuesto de que la realización de un proyecto de paisaje debe realizarse de forma consensuada. A partir de tal posicionamiento, se proponen una serie de pautas y recomendaciones relativas a la concertación, la representatividad social, cualificación de profesionales, cómo evitar fricciones y momento de incorporación de la concertación social:

- la concertación es el contexto idóneo para el desarrollo de un proyecto de paisaje dada las posibilidades que ofrece
- resulta de vital importancia tener en cuenta el grado de la representatividad social e institucional tanto de la concertación como en los ámbitos en que ésta tenga lugar
- de cara a evitar fricciones y facilitar el desarrollo del mismo se insiste en la necesidad de presencia de profesionales en la orientación del proceso

- es conveniente " *articular las diferentes políticas territoriales y sectoriales*"
- la concertación social deber ser incorporada desde la fase inicial, nunca en una fase posterior del análisis y diagnóstico como una fase independiente.

La propuesta general relativa a los espacios de participación y estructura operativa de la concertación, incide en el hecho de que no existe una única propuesta, aunque sí una serie de cuestiones a tener en cuenta en cada contexto, que permitirán orientar las pautas estructurales y operativas. Se trata, fundamentalmente, de tener en cuenta el paisaje objeto de planificación, los colectivos que interactúan en/con él, los problemas específicos del enclave de estudio y la casuística respecto a la iniciativa del proceso.

Cuadro 3.1. MODELO DE CONCERTACIÓN SOCIAL Y GESTIÓN DEL PAISAJE PROPUESTO EN LA GUÍA DEL PAISAJE	
Facetas del proceso	Cuestiones a tratar
Concertación social	Pautas y recomendaciones sobre la concertación.  Espacios de participación y estructura operativa de la concertación.
Fundamentos de la gestión paisajística	Carácter contractual inherente a la misma – concertación social desde su elaboración hasta aplicación-.  El grupo de trabajo.  Elaboración por el grupo de trabajo de un programa plurianual de ejecución y financiación.
Evaluación y seguimiento	Instancias y colectivos de los que dependerá una aplicación eficaz de las propuestas.  Características del equipo encargado de la evaluación: integrantes y forma de la evaluación.

Fuente: *Guía del paisaje cultural de la Ensenada de Bolonia, Cádiz. Avance.*

<sup>15</sup> "Modelo de concertación social y gestión del paisaje" (págs. 304-313)

Sobre las cuestiones señaladas, se establece una propuesta general relativa a los espacios de participación y la estructura operativa de la concertación que incluye un equipo técnico asesor, los foros de debate, una mesa de concertación y grupos de trabajo.

En la constitución del *equipo técnico asesor* resulta indispensable una mirada multidisciplinar que abarque la variedad de dimensiones del paisaje. Sólo así podrá responder a los objetivos generales de la guía y a la totalidad de sus funciones que abarcan desde el análisis hasta la redacción del documento final de planificación (VVAA: 2004, 314-315):

- análisis,
- valoración
- posterior asesoramiento en la planificación y gestión del paisaje cultura,
- establecimiento de pautas de organización y mecanismos de mediación para los procesos de participación
- organización de los trabajos en sus diferentes fases,
- orientación técnica
- asesoramiento a los agentes sociales e institucionales
- formación técnica
- búsqueda de información
- realización de informes técnicos
- redacción del documento final de planificación

En los *foros de debate* resulta de especial interés el perfil de los intervinientes y el grado de representatividad social de las entidades concertadas y agentes sociales. Su función básica es la de aportar ideas y opiniones sobre el análisis, diagnóstico, objetivos y líneas estratégicas en los diferentes foros.

La *mesa de concertación* tiene un papel importante en el modelo de concertación social ya que se constituye como la representación reducida y cualificada de los foros de debate. Sus funciones se centran en impulsar y orientar los trabajos, realizando el seguimiento de cada fase y facilitando el avance de una a la otra. En definitiva, la mesa actúa como una comisión técnica y ejecutiva de la *Guía del Paisaje* que determina los *objetivos estratégicos y las líneas de actuación*.

Por último, los grupos de trabajo, que se componen de *especialistas o a agentes más ligados al tema clave sobre el que trabaja cada grupo de trabajo*, tienen como función principal la de proponer y desarrollar los objetivos sectoriales previa presentación y discusión a la *mesa de concertación*.

El segundo bloque en torno al cual la *Guía del Paisaje* ha estructurado su modelo de concertación social y gestión del paisaje es el relativo a los fundamentos de la gestión paisajística (VVAA: 2004, 316-317). En él se recalca el carácter contractual inherente a la guía, donde la concertación social debe estar presente desde la elaboración hasta la aplicación.

Como el desarrollo y ejecución de la guía no está regulado por ley, para su desarrollo efectivo se insiste la materialización del compromiso de todos los agentes interesados a modo de "*compromiso público, bajo el formato de convenio o similar que les compromete a hacer efectivo el proyecto del paisaje cultural y a seguir sus orientaciones*".

Con posterioridad, el desarrollo de la gestión quedaría en manos de un grupo de trabajo constituido para tal fin. Sus miembros deberían provenir de los grupos que hubiesen formado parte del proceso de concertación social, incluyendo la representación institucional.

La organización del grupo de trabajo girará en torno a la elaboración de un programa plurianual de ejecución y financiación. En él deben contemplarse los objetivos generales de actuación, las actuaciones particulares a abordar, y los medios legales y financieros que permitiesen llevarlos a cabo, además de garantizar al grupo su mantenimiento en el tiempo. En cuanto a sus actuaciones, dependerán tanto de las actuaciones previstas en la guía como de las posibilidades de ejecución de las mismas a través de medios administrativos, financieros o fiscales. Por ello se insiste en la necesidad de que las corporaciones locales asuman sus directrices en su planeamiento urbanístico, sobre todo criterios y objetivos de los que derivaría su actuación en proyectos puntuales a partir del consenso social.

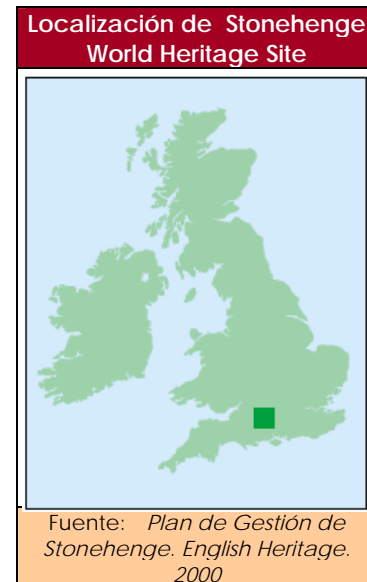
El tercer bloque temático en torno al que se ha estructurado el modelo de concertación social y gestión del paisaje, es el relativo a la evaluación y el seguimiento (VVAA: 2004, 317-318). En primer lugar se hace referencia a las instancias y colectivos de los que dependerá una aplicación eficaz de las propuestas para abordar posteriormente las características del equipo encargado de la evaluación.

Para una aplicación eficaz de las propuestas, la clave radicaría en combinar el compromiso de determinados colectivos, comprometidos a orientar su actividad o a recualificar las estructuras espaciales del paisaje, con una serie de incentivos de diversa índole – subvenciones, incentivos fiscales, etc.-.

A la hora de proceder a la evaluación y seguimiento, lo que se propone en la guía es que dichas tareas sean asumidas por el equipo técnico encargado de su redacción. Será este equipo quien deba determinar los aspectos básicos, objetivos, contenidos y técnicas más adecuadas para su evaluación, proponiendo, entre otros, los temas relativos al grado de eficacia en la aplicación de la

*Guía* -objetivos estratégicos, actuaciones particulares y el grado de satisfacción- y el grado de ejecución del programa plurianual.

### 3.2. Stonehenge World Heritage Site. Management Plan (2000). English Heritage.



El segundo caso analizado se localiza en el Reino Unido, al sur de Inglaterra, en un yacimiento arqueológico declarado Patrimonio Mundial en 1986: *Stonehenge, Avebury y lugares asociados*.

Aunque administrativamente la declaración de Patrimonio Mundial abarca dos yacimientos ubicados en sendos distritos, Stonehenge en Salisbury y Avebury en Denetlugar, desde aquí vamos a abordar el caso de Stonehenge a través de lo expuesto en su *Plan de Gestión*.

En Stonehenge abordaremos un proceso desarrollado durante seis años. Se trata de un conjunto patrimonial donde los agentes presentes y sus intereses se conjugaron para realizar una propuesta de actuación en la zona que permitiese la adecuada conservación de sus valores culturales y la promoción socioeconómica de sus habitantes. Si bien la formulación del *Plan de Gestión* finalizó en el año 2000, el desarrollo de sus propuestas es un proceso que continúa en la actualidad. Institucionalmente, el *Plan de gestión* surgió del interés del gobierno británico por impulsar la declaración de Stonehenge como

Patrimonio Mundial. La entidad responsable de su puesta en marcha fue English Heritage<sup>16</sup>, planteando un marco de acción donde poder tomar las decisiones relativas a la gestión del yacimiento. Se optó por dicha opción porque se perseguía impulsar y desarrollar diferentes iniciativas y contemplar diversas escalas en las propuestas desarrolladas, de forma que se involucrarán en el proceso el máximo número de agentes y entidades presentes en el paisaje cultural.

La relevancia de este caso radica en constituir una experiencia de gestión que incluye la gestación, elaboración y puesta en marcha de un *Plan de Gestión* que ha desembocado en la creación de una plataforma de trabajo permanente, coordinada por English Heritage y en la que participan National Trust, el *Departamento de Cultura, Medios de Comunicación y Deporte*, el *Departamento de Transporte* y la *Agencia de Autopistas*. Otra prueba de su éxito e imbricación en el plano local, reside en el hecho de la asunción del *Plan* por parte del ayuntamiento del Distrito de Salisbury como una guía de planificación adicional para el Plan Local del Distrito.

---

<sup>16</sup> English Heritage es un organismo gubernamental que asesora en cuestiones relacionadas con el ámbito histórico. En Inglaterra es conocido oficialmente como la *Comisión de Edificios Históricos y Monumentos*, financiado por el *Departamento de Cultura, Medios de Comunicación y Deporte*. Su funciones y responsabilidades se encuentran dentro del ámbito de Patrimonio Nacional, estableciendo su comunicación con el Parlamento a través de la Secretaría del Estado de Cultura, Medios de Comunicación y Deporte.

Para más información sobre English Heritage: <http://www.english-heritage.org.uk/>



### 3.2.1. El Plan de Gestión de Stonehenge.

Como ya se ha señalado, la formulación de un *Plan de Gestión* en Stonehenge derivó del hecho mismo de su declaración en 1986 como Patrimonio Mundial. La existencia de múltiples intereses – protección, visitantes, granjeros- y problemáticas –impacto del tráfico fundamentalmente- unido al interés institucional por poner en marcha un proceso de desarrollo sostenible en este conjunto patrimonial, dio lugar a una concepción de gestión en la que la cuestión del equilibrio de intereses se configuró como aspecto indispensable de cara a su adecuada conservación y mejora.

A partir del objetivo fundamental de la conservación y mejora del yacimiento arqueológico, desde el *Plan* se estableció la necesidad de incorporar las cuestiones relacionadas con la población local mediante una serie de estrategias que se constituirían en líneas transversales de actuación en todo el proceso de gestión:

- incremento de la conciencia pública e interés por el lugar Patrimonio Mundial mediante la promoción de la educación, los valores culturales y del paisaje arqueológico
- desarrollo de una propuesta de gestión sostenible en la que se logre un equilibrio entre la conservación de la naturaleza, los valores arqueológicos, la afluencia de visitantes y los usos agrícolas
- identificación y potenciación de los recursos económicos y culturales sin menoscabo de los arqueológicos
- planteamiento de una propuesta realista orientada a la mejora de las condiciones del conjunto de agentes implicados en la zona de Stonehenge: visitantes, residentes y trabajadores.



En base a lo anterior la estructura del Plan se organizó en torno a los siguientes apartados temáticos:

- definición de todos los significados y características del lugar *Patrimonio de la Humanidad*
- identificación de las principales cuestiones que afectan a la conservación física
- objetivos a alcanzar a corto, medio y largo plazo
- sugerencias de cómo el plan puede ser integrado en un programa de acción.

Para establecer el conjunto de significados y características de Stonehenge como Patrimonio Mundial, se realizó un análisis del conjunto de percepciones generadas en torno al yacimiento arqueológico, una caracterización de su estado actual, del conjunto de usuarios y su papel en la gestión del lugar y del marco político y de planificación.

La aproximación a los significados de Stonehenge puso de relieve la existencia de un amplio espectro de miradas que incluían desde su conversión en *Patrimonio de la Humanidad* hasta los valores espirituales, sin olvidar sus valores turísticos y los ligados a la investigación y difusión del mismo:

- Patrimonio Mundial
- Valores históricos y arqueológicos
- Paisaje cultural
- Significados arqueológicos
- Valores espirituales
- Valores turísticos
- Perspectivas de investigación
- Valores a difundir.

El análisis del estado del yacimiento implicó, en primer lugar, la aproximación al contexto regional del paisaje, para pasar, a continuación, a la clasificación de su carácter paisajístico y sus alrededores, derivando hacia sus principales características. También se incluyeron análisis topográficos y las modificaciones generadas en el paisaje a raíz de los usos agrícolas, las carreteras, las construcciones en altura y las afecciones de los bosques, la presencia del arbolado y el bosque en el paisaje y una caracterización agrícola y ecológica.

El estudio de los usuarios implicados en la gestión diaria de Stonehenge y el papel de los mismos, abordó tanto la identificación de los diferentes propietarios –públicos y privados- y su uso como del conjunto de entidades públicas y privadas, con algún tipo de responsabilidades/presencia en el territorio, que pudieran influenciar en el desarrollo del plan de gestión. Los agentes identificados en dentro del yacimiento fueron los siguientes:

- English Heritage
- National Trust
- Grupo de Gestión de Stonehenge
- Actores relacionados con la gestión agrícola de la tierra
- Ministerio de Defensa
- Actores vinculados con la gestión de los bosques y la silvicultura.

Al abordar el marco político y de planificación se hizo especial énfasis en la necesidad de estructurar planes desde el ámbito nacional, regional y local si se quería realizar una gestión efectiva. Tal postura respondió al hecho de que las áreas delimitadas como Patrimonio Mundial no están sujetas a un estatuto especial por parte de Gran Bretaña. Esta situación unida al interés por que las instancias locales se involucrasen en el proceso, desembocó en la elaboración de una *Guía de notas para una política de*

*planeamiento*<sup>17</sup> que pretendía dotar de un documento de criterios a las autoridades locales de cara a la presentación de sus planes de desarrollo.

Una vez evaluado el significado global y los principales aspectos del ámbito territorial en el conjunto patrimonial de Stonehenge, se trataron las cuestiones relacionadas con los principales usos económicos de la tierra y de la conservación a dirigir por el *Plan de Gestión*. Se pretendía establecer una serie de directrices básicas a desarrollar a largo plazo que posteriormente se verían reflejados en objetivos de gestión, sujetos a un proceso continuo de evaluación y actualización.

En total se identificaron 13 factores claves agrupados en tres grupos (Cuadro 3.2): el marco paisajístico de características arqueológicas y su gestión, el acceso público y la cuestión de la sostenibilidad y las oportunidades y restricciones derivadas de la futura gestión. Estas tres temáticas, con cada uno de sus factores claves, se tradujeron en una serie de objetivos de gestión, un total de 26 claves, agrupados en 6 amplias categorías:

- Objetivos globales a largo plazo que reforzarán los objetivos principales

---

<sup>17</sup> Los temas que abarcaba esta guía eran los siguientes:

- políticas de gobierno en centros urbanos y --desarrollo
- desarrollo y conservación en la campo
- conservación de la naturaleza
- Guía regional de planeamiento y planes de desarrollo
- transporte
- protección de edificios y yacimientos históricos
- arqueología
- turismo.

- Objetivos políticos y reglamentarios
- Paisaje sostenible, naturaleza y objetivos de conservación del patrimonio
- Turismo sostenible y objetivos de gestión de visitas
- Tráfico sostenible y objetivos de transportes
- Objetivos de investigación.

**Cuadro 3.2. FACTORES CLAVES DE LA GESTIÓN DEL CONJUNTO PATRIMONIAL DE STONEHENGE.**

Temática	Factores
Marco paisajístico de características arqueológicas y su gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>- características del paisaje como un marco para los monumentos arqueológicos del conjunto patrimonial</li> <li>- gestión y estado de los monumentos arqueológicos</li> <li>- mejora de los valores de conservación de la naturaleza en el del conjunto patrimonial</li> <li>- presencia y desarrollo construido en el conjunto patrimonial</li> <li>- controlando el desarrollo permito</li> <li>- adecuación de los límites actuales del conjunto patrimonial</li> </ul>
Acceso público y sostenibilidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- conciencia del uso público y acceso al Paisaje Cultural del lugar</li> <li>- gestión de la visita a los stones</li> <li>- instalaciones de visitantes en Stonehenge</li> <li>- impacto del tráfico rodado en el del conjunto patrimonial</li> </ul>
Oportunidades y restricciones de la futura gestión.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- posesión y gestión de la tierra</li> <li>- patrocinio y administración del conjunto patrimonial</li> <li>- Stonehenge, turismo y sociedad local</li> </ul>

Fuente: *Plan de Gestión de Stonehenge. English Heritage. 2000*

El conjunto de objetivos y las cuestiones identificadas en cada uno de ellos por el *Plan de Gestión*, se concibieron como un marco detallado de trabajo a largo plazo, donde proceder a la toma de decisiones de cara a la conservación y mejora de los valores

patrimoniales de Stonehenge, que permitiera su implementación. En este sentido se insistía en la necesidad del fomento de guías consensuadas y asumidas por los firmantes. También se subrayaba la importancia de la difusión de los valores del conjunto, como medio para aumentar el conocimiento y la conservación de los activos culturales, y promover la importancia de los recursos patrimoniales para el disfrute público, educación e investigación académica.

A nivel político se puso de manifiesto la necesidad de incorporar el contenido del *Plan de Gestión* como parte del planteamiento local del distrito en el que se ubicaba el conjunto patrimonial, el Distrito de Salisbury. Dicha acción perseguía proyectar en lo local las cuestiones desarrolladas de forma genérica en el *Plan*.

### 3.2.2. El papel de la participación social en el Plan de Gestión del Stonehenge.

Desde los objetivos iniciales del *Plan de Gestión de Stonehenge* se encuentra presente la cuestión de la participación social. Ésta se asume en el concepto de gestión y de conservación aplicado en la zona, que pasa por incorporar los intereses y expectativas de los diferentes agentes presentes en el territorio. A partir de estas premisas, la participación social será consustancial a la gestación, desarrollo y aplicación de las cuestiones y aspectos reflejados en el mencionado *Plan*.

La estructura establecida para vehicular la participación social pasó por los siguientes procesos:

- constitución de un Grupo de Gestión
- desarrollo de Grupos de discusión temáticos
- recogida de datos

- consulta pública
- traslación del Plan de Gestión a un Plan Maestro.

El primer paso en la elaboración del *Plan de Gestión* lo constituyó la convocatoria y conformación del *Grupo de Gestión* de Stonehenge a instancias de English Heritage<sup>18</sup>. La composición del *Grupo de Gestión* incluyó la presencia de conjunto de agentes presentes en el conjunto patrimonial y contó con los servicios de una empresa para facilitar su labor. La dinámica de trabajo quedó estructurada en torno a reuniones durante el proceso de preparación bajo formatos distintos: encuentros formales- cinco-, grupos de trabajo temáticos –cuatro- y una visita al yacimiento.

De forma paralela a la asistencia a las reuniones del *Grupo de Gestión*, sus miembros participaron en el desarrollo de *Grupos de discusión temáticos* orientados a la identificación, de forma consensuada, de las cuestiones claves y prioridades a abordar en la gestión de Stonehenge.

La recogida de datos se planteó como un medio para garantizar que el conjunto de aspectos y procesos experimentados en la gestión agrícola estuviesen presentes en su elaboración. En este marco se insertó la elaboración de una base de datos con el conjunto de la información generada en los últimos 15 años, desde el inicio de la actividad proteccionista en la zona, sobre los aspectos relacionados con la explotación agrícola y ganadera. Dicha búsqueda se completó con la recogida de los testimonios de los principales propietarios y granjeros mediante la realización de entrevistas.

---

<sup>18</sup> Octubre de 1988.

El proceso de consulta pública y aprobación del Plan<sup>19</sup> se inició con la edición un Borrador de consulta que fue sometido a la exposición pública<sup>20</sup>. Las acciones ejecutadas en este período se orientaron a la difusión del documento entre el conjunto de agentes sociales presentes en el territorio para conseguir su pronunciamiento.

En la estrategia a seguir para su difusión se conjugaron acciones diversas. En primer lugar, se utilizó a lo medios de comunicación presentes en la zona –prensa, radio y televisión- con el objetivo de promover la concienciación sobre el borrador en el área y difundir la importancia de la participación del conjunto de agentes mediante la realización de propuestas, sugerencias, críticas, observaciones.

Además, para garantizar la posibilidad de consultar el contenido del *Plan* y de garantizar la reflexión sobre el mismo, se realizaron exposiciones públicas en las oficinas de *English Heritage*<sup>21</sup> que estuvieron acompañadas por la distribución de copias del documento de consulta<sup>22</sup> a los interesados, ya fuesen agentes individuales u organizaciones relevantes de ámbito local, nacional e internacional, y folletos de consulta<sup>23</sup> en hogares y viviendas del

---

<sup>19</sup> Septiembre de 1999, once meses después de la constitución del Grupo de gestión.

<sup>20</sup> Durante un período de dos meses.

<sup>21</sup> Durante dos meses: septiembre-octubre.

<sup>22</sup> Un total de 400.

<sup>23</sup> Un total de 13.00.



entorno de conjunto patrimonial, invitando a realizar comentarios sobre el borrador de consulta.

También se procedió a la distribución de copias del *Borrador de consulta* y folletos en las librerías públicas, oficinas de turismo, oficinas del distrito, centros de información y oficinas de los ayuntamientos y las oficinas de correos del sur de Witshire. De forma paralela a este proceso de difusión e inmersión de los agentes locales en un proceso de crítica constructiva, se procedió a la presentación del *Borrador* a los principales grupos de interés.

El resultado de este ingente proceso fue la recepción de comentarios de entidades y vecinos, cuyas consideraciones se tuvieron en cuenta de cara al documento final, el *Plan de Gestión de Stonehenge*. Finalmente, se depositó una copia del mismo en las oficinas del *Centro de Patrimonio Mundial* de la UNESCO por el gobierno británico.

Al contemplarse el *Plan de Gestión* como un marco de trabajo a largo plazo para la toma de decisiones en la conservación y mejora del conjunto patrimonial, la vía contemplada para la traslación de su contenido fue la del desarrollo de un *Plan maestro*. En dicho plan, cuya gestación y desarrollo se produjo de forma paralela, aunque no independiente, del *Plan de Gestión*, incluyó una serie de actuaciones estatales con proyección en el entorno.

Fue así como en pleno proceso de trabajo del Grupo de gestión y de los Grupos de discusión, desde English Heritage y Patrimonio Nacional se impulsó un plan con el que se pretendía obtener financiación para el desarrollo de una serie de cuestiones esenciales ya propuestas por el Grupo de gestión y los Grupos de discusión. El *Plan Maestro*, guiado por los principios de sustentabilidad y mejora medioambiental como una futura estrategia por la implementación de los futuros planes en

Stonehenge, situaba fuera de los compromisos del gobierno la mejora del paisaje de Stonehenge, incidiendo en la necesidad del compromiso y actuación del conjunto de agentes locales, a la par que dotaba de fondos para un plan de acción orientado hacia una de las cuestiones de mayor impacto en la zona, la cuestión del tráfico rodado, mediante la reorganización de las estructuras viarias preexistentes<sup>24</sup>.

En la actualidad la gestión de los aspectos del Plan de Gestión que vio la luz en el 2000, tiene lugar a través del denominado *Proyecto Stonehenge*<sup>25</sup>, liderado por English Heritage, entidad responsable de la gestión de Stonehenge bajo la figura de Patrimonio de la Humanidad.

### **3.3. Proyecto P.I.S.A.: Programación integrada en sitios arqueológicos.**

El tercer caso de análisis remite a un Proyecto desarrollado en el marco euro-mediterráneo, cuyo objetivo era el de establecer una estrategia común de intervención en el patrimonio cultural en general y el arqueológico en particular, sobre un área heterogénea y diversa donde la co-existencia de diferentes contextos sociales, políticos y económicos era un hecho.

Bajo la financiación del *Programa MEDA-Euromed Heritage*, financiado por la *Comisión Europea* se puso en marcha el

---

<sup>24</sup> Las actuaciones completaban la construcción de un túnel para la A 303, el cierre de la A344, la supresión de áreas de aparcamientos para visitantes y la creación de un nuevo centro de visitantes fuera de los límites de la zona declarada Patrimonio Mundial.

<sup>25</sup>Para más información sobre el seguimiento y novedades del proyecto : <http://www.thestonehengeproject.org/>

conocido por *Programa P.I.S.A., Programación Integrada en Sitios Arqueológicos*. El proyecto se centra en abordar la gestión de los yacimientos arqueológicos desde la atribución a los mismos de la perspectiva de la centralidad territorial de éstos.

El análisis sobre esta experiencia se realizará a partir de la publicación de sus resultados, editada por el *Instituto para el Mediterráneo*. En ésta obra se recogen el conjunto de cuestiones, metodología de análisis, medidas a desarrollar y resultados del desarrollo del *Proyecto P.I.S.A.* a través de cuatro ejes temáticos:

- Las relaciones entre el patrimonio arqueológico y el contexto territorial
- El proceso de gestión de los sitios arqueológicos en la programación integrada
- Instrumentos y modelos de gobernanza en la programación integrada
- La programación integrada y las políticas de valorización del patrimonio cultural euro-mediterráneo.

La aproximación a las relaciones entre el patrimonio arqueológico y el contexto territorial, se establecen desde el interés por singularizar el territorio mediante la determinación del conjunto de su relevancia. De ahí que se consideren dos cuestiones claves, los límites de la protección y las características del proceso de valorización. Sobre la primera, se insiste en que no deben supeditarse límites de la zona arqueológica. Sobre la segunda, se apunta a la necesidad de tener en cuenta un conjunto de factores disponibles en el territorio.

La aplicación como metodología de trabajo de la programación integrada se plantea desde el *Proyecto* como un medio que permite abordar la gestión de los sitios arqueológicos desde la consideración de su centralidad territorial, capaz de generar

instrumentos y modelos de gobernanza en el marco de las políticas de valorización del patrimonio cultural euro-mediterráneo.

La programación integrada, queda definida, por tanto, como "un proceso de concertación y definición de la estrategia de intervención y su consiguiente proceso de actuación -plano de acción donde se coordinen los actores, recursos, dotaciones y actividad económica de una un área con el objetivo de atribuir a un sitio arqueológico también el rol de importante centralidad territorial" (Valentino y Misiani: 2004).

Desde el punto de vista teórico y empírico la aplicación de dicha metodología, bajo una aproximación multidisciplinar, quedó articulada en una sucesión de procesos:

- la investigación-acción y elaboración de los casos de estudio
- laboratorios temáticos
- las acciones preparatorias para los proyectos pilotos.

La selección de los sitios arqueológicos participantes en el proyecto respondió, en primer lugar, a la amplia gama de problemáticas que presentaba dicho patrimonio. En segundo lugar, se primó la relevancia arqueológica de los lugares, y en tercero, se tuvo en cuenta que se insertaran en estados representativos del ámbito euro-mediterráneo. En total fueron diez los conjuntos patrimoniales seleccionados:

- 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
- Dougga en Túnez.

La investigación-acción permitió un profundo análisis comparativo de las zonas seleccionadas. Los seminarios temáticos permitieron profundizar en una serie de aspectos específicos de la conservación y gestión de los yacimientos arqueológicos en relación con los recursos, sus funciones y los actores territoriales<sup>26</sup>. Por último, mediante el desarrollo de proyectos piloto, quedó constituida una primera experimentación de los resultados producidos en la investigación-acción y de los laboratorios temáticos, aplicados en una muestra representativa de yacimientos de países ubicados en la zona euro-mediterránea: Cherchel, Gericó, Cesárea Marítima, Lixus y Dougga.

Por último, es de destacar la elaboración y promoción por los miembros de la red P.I.S.A., a modo de conclusión del proyecto, de la *Carta euro-mediterránea sobre la valorización integrada del patrimonio cultural*. Un documento que incide en el carácter universal de la metodología integrada y sobre la oportunidad de aplicarla al ámbito y singularidad de las políticas culturales, tanto locales como nacionales.

### 3.3.1. La programación integrada como fórmula de gestión en conjuntos patrimoniales.

---

<sup>26</sup> Los temas afrontados en este marco de debate fueron :

- la vulnerabilidad de los yacimientos arqueológicos
- el mantenimiento programado en la conservación y gestión de los yacimientos arqueológicos
- estándares de conservación y seguridad en la conservación y gestión de los yacimientos arqueológicos
- valorización de los yacimientos arqueológicos y desarrollo local

El tema de la gestión se configura como un elemento central de la programación integrada. Desde los impulsores del *Proyecto P.I.S.A.*, se insiste en que este instrumento es el que mejor responde a la carencia y a las problemáticas relevantes en los sistemas de gestión de los yacimientos arqueológicos. De un lado, crea condiciones de mayor conexión funcional entre la actividad de gestión del yacimiento, y del otro, establece las bases para explicitar los nexos potenciales (infraestructuras, dotaciones, servicios, actividades, etc.) que pueden participar en el proceso de valoración, mejorando la capacidad del yacimiento, ya sea para gobernar la propia actividad y función, ya sea para contribuir a la creciente sostenibilidad del territorio.

Las funciones de la gestión en yacimientos arqueológicos, se resumen en cuatro aspectos clave: investigación, protección, conservación, promoción e investigación y servicios para la explotación. En este marco las actividades prioritarias se organizan en torno a la mejora y control de la vulnerabilidad, la financiación de la programación, la presentación e interpretación, y la definición y aplicación estándares de protección, conservación y seguridad.

La convergencia entre las funciones y las actividades de gestión mencionadas, se plantean en el marco de un proceso de desarrollo, en el que el yacimiento arqueológico se conecta y forma parte de las funciones del territorio. Por ello su gestión está llamada a moverse en un ámbito muy amplio y complejo ya que se debe coordinar su realidad con la realidad externa. De aquí proviene la necesidad de formular una estrategia de intervención que en el plano de la acción coordine los actores, recursos, dotaciones y actividad económica de un área, con el objetivo de atribuir a un sitio arqueológico también un rol como centralidad territorial.

Para el desarrollo de la estrategia se plantean dos posibilidades. La primera, consiste en su generación a partir de los sujetos que se han adherido al pacto del proyecto de gestión en el yacimiento arqueológico. La segunda, implica la delegación de su generación en una estructura de gestión constituida al efecto y que puede ser de carácter individual o bien desarrollada por cualquier autoridad, oficina o sociedad de gestión. En el segundo caso, las competencias de dicha estructura serían las siguientes:

- sostener la elaboración de la estrategia de desarrollo territorial
- soportar la coordinación de planes e instrumentos de gestión del territorio
- sostener la elaboración de un plan de marketing
- definición de los estándares y actividades de monitorización del gobierno, del sitio y del territorio
- gestión integrada

Sobre los posibles modelos de gestión, a través del análisis del conjunto de casos incluidos en el *Proyecto P.I.S.A.* se identificaron una serie de formas y modelos de gestión de los yacimientos arqueológicos bien diferenciados – centralizado, participativo y autónomo- lo que viene a poner de manifiesto la relación entre una determinada estructura de gestión y el formato de la intervención sobre el paisaje cultural:

- centralizado : Lixus, Dougga, Cherchell, Gericó y Pella
- participativo: Tharros y Cesarea
- autónomo: Bibracte y Pompeya.

El modelo centralizado se caracteriza por su carácter jerárquico, donde el gobierno es gestionado por uno o varios sujetos públicos centralizados. En este caso la pluralidad de sujetos y la

consecuente separación de roles y ámbitos de gobierno, generan dificultades de cara a la integración entre las diversas funciones atribuidas al sitio y la comunicación con el exterior.

El modelo de gestión participativo, se caracteriza por la compartimentación en la gestión de sitio, realizado por una gran diversidad de sujetos, con responsabilidad y autonomía de gobierno. Dichos sujetos pueden ser representantes de instituciones y autoridades centrales y locales como de actores de diversa naturaleza. En todo caso se constata una falta de integración entre la actividad técnico-científica (investigación, protección y conservación) con la orientada a la gestión de los recursos (financieros y humanos) y la oferta de servicios.

El modelo de gestión autónomo se caracteriza por la simplificación de los niveles de decisión y responsabilidad, tanto administrativa como científica, lo que hace de él un sistema extremadamente eficaz en el diálogo con la realidad externa del sitio.

### 3.3.2. El papel de la participación social en el marco de la programación integrada.

A partir de la propia definición de la programación integrada: “un proceso de concertación y definición de la estrategia de intervención y su consiguiente proceso de actuación –plano de acción donde se coordinen los actores, recursos, dotaciones y actividad económica de una un área con el objetivo de atribuir a un sitio arqueológico también el rol de importante centralidad territorial”, se hace patente la importancia de los agentes sociales en la misma.

Desde el *Proyecto P.I.S.A.*, se defiende la programación integrada en los sitios arqueológicos, y en particular la estrategia de

valorización adoptada, como un instrumento óptimo para garantizar la integración entre los diversos actores implicados y para favorecer el reforzamiento de la comunidad local. En dicho proceso aparecen las nociones de gobernanza, empoderamiento de la comunidad local y estrategias de concertación y gestión

Tales nociones hacen mención a la presencia y papel de los agentes sociales en el proceso de transformación, de un lugar arqueológico en una centralidad territorial, donde se requiere la definición de una estrategia de valorización conjunta y concertada dentro de un conjunto de actores.

Desde el *Proyecto P.I.S.A.* se apuesta porque los principales actores que deben estar presentes, tanto en la definición inicial de la estrategia como sucesivamente en sus actuaciones, sean los siguientes:

- los responsables de la gestión del sitio
- las entidades territoriales que tienen poder de gobierno sobre el territorio
- la colectividad local, convertida a la vez en objeto y sujeto de las políticas de valorización
- el sistema de las empresas, que debe contribuir a la creación de la cadena de valores que se intenta potenciar.

Entre éstos hay algunos actores que, por el poder del que disponen, pueden jugar el papel de promotores del proceso de valorización. Se trata principalmente de las entidades con gran capacidad de gobierno sobre el territorio, que serán las responsables de elaborar una primera hipótesis de valorización integrada de los recursos arqueológicos en colaboración con los responsables de la tutela y conservación del sitio. Es decir, además de los sujetos públicos que pueden desempeñar un rol en la realización de un programa de desarrollo (Estado, Región y otros actores locales y territoriales, las

instituciones comunitarias e internacionales) también deberían involucrarse las entidades de investigación (Universidades y centros de investigación). No obstante sus propuestas deben partir del contacto y consenso con los sujetos privados (profesionales, artesanos, empresas, bancos, etc.) y los sindicatos y representantes de la colectividad local (asociaciones, empresas del tercer sector, etc.).

En este caso, el tipo de intervención participativa queda supeditada a las propias características de los recursos de valorización, traducidas en una serie de limitaciones impuestas por los responsables de la tutela y la conservación en función de las propias características del conjunto patrimonial y la legislación vigente en él. A partir de esta constatación, se trata de combinar en la programación la participación de los diferentes niveles de agentes y sus funciones. Desde la base se definirán los objetivos y los procesos de actuación, mientras que desde instancias superiores, se especificarán los vínculos entre ambos niveles.

Una vez definida la estrategia, desde el *Proyecto P.I.S.A.* se considera que ésta deberá expresarse en un documento estratégico mediante la especificación de objetivos, líneas de intervención, individualización de los segmentos de demanda a atraer, el complejo de servicios que deben ser potenciados y los sujetos responsables de las instalaciones. Éste deberá concretarse en un *Plan de acción* donde las intervenciones a realizar estén jerarquizadas y proyectadas con mayor detalle. Tal procedimiento prevé que los promotores –las entidades territoriales en colaboración con los responsables de la gestión del sitio- procedan a una primera identificación acerca de los objetivos a perseguir, los recursos a poner en valor, la especialización a asignar al territorio, la unidad territorial administrativa de agregar y las principales partes implicadas en la definición y realización de la estrategia

Todas las cuestiones definidas y las temáticas a tratar deben quedar recogidas en varios capítulos del documento estratégico como el fruto de un primer análisis sobre el campo. Sobre la base de este documento, los principales interesados/participes podrán ser invitados a la mesa de concertación, además de proceder a la identificación de las oportunidades del proceso integrado de valorización.

Cuando las propuestas estén cerradas y en aras de su desarrollo, se plantea la necesidad de llegar a pactos, de ámbito nacional o internacional: pacto por el desarrollo, por el territorio, contrato de área, etc. En ellos es preciso establecer objetivos comunes, tanto generales como específicos, y precisar la estrategia de intervención especificando los objetivos generales y actores implicados, el montante de la inversión, el tiempo previsto, los instrumentos a desarrollar, los contextos en los que se realizará, los recursos necesarios, los procesos que implicará, y el conjunto de acciones de los diferentes actores en el corto, medio y largo plazo, en el ámbito del marco de la referida concertación.

Para el desarrollo de la estrategia, se plantean dos posibilidades: que pueda ser efectuada por los sujetos adheridos al pacto, o bien delegada en una estructura de gestión<sup>27</sup> constituida al efecto.

### 3.4. Xochimilco: un ejemplo de gestión participativa.

El cuarto ejemplo que aquí abordamos, es un excelente exponente del valor cultural de los paisajes así como de la problemática que supone su conservación como un *paisaje cultura evolutivo vivo*. Por ello, constituye un ejemplo singular de cómo los paisajes culturales

---

<sup>27</sup> Esta estructura puede ser gestionada de forma individual, por cualquier autoridad, oficina o sociedad de gestión.

no son sitios que puedan ser congelados en el tiempo, y, ni mucho menos deben ser convertidos en museo:

*El Centro Histórico de México y Xochimilco es una muestra de los esfuerzos y el espíritu creador del ser humano por forma un hábitat a partir de islotes ganados a un extenso lago, verificado desde antes de la llegada de los españoles y a todo lo largo de la colonia. El Centro Histórico de México destaca, además, por contar con una gran cantidad de edificios de épocas que van desde el siglo XVI hasta el XX, mientras que Xochimilco aún conserva su red de canales e islas (chinampas) que forman parte integral de la manera de vida y el sustento de la población!". (INAH: 2006<sup>28</sup>)*

El acercamiento a la gestión del Patrimonio Cultural en Xochimilco, se ha realizado a través de la rica y amplia documentación generada a raíz de la puesta en marcha de un proceso de gestión participativa, orientado a la consecución de un Plan de Manejo, impulsado por la UNESCO y el gobierno mexicano en sus diferentes niveles administrativos<sup>29</sup>.

---

<sup>28</sup> Instituto Nacional de Antropología e Historia

<http://www.patrimonio-mexico.inah.gob.mx/htme/navegacion.html>

<sup>29</sup> En esta labor ha resultado de gran interés la información radicada en la web de UNESCO-México sobre el Proyecto Xochimilco <http://www.unescomexico.org/xochimilco/xochi-documentos.htm>

y la publicación editada por la UNESCO, coordinada y dirigida por Caraballo Perichi en 2006, sobre el proceso de gestión participativa llevada a cabo en Xochimilco - Caraballo Perichi, C. (COORD.) Xochimilco. Un proceso de gestión participativa. México, 2006. UNESCO, Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.-

Xochimilco forma parte de una de las 16 delegaciones políticas en la que se encuentra hoy dividida capital Mexicana. La demarcación está incluida dentro del segundo contorno del Distrito Federal, más conocido como sector Sur<sup>30</sup> (Caraballo: 2006, 26-33). Se trata, por tanto, de un espacio poblado y un lugar de residencia que mantiene sus características gracias al continuo uso productivo por la población local, y en el que se constatan las consecuencias de *"la presión que la cercanía de una de las urbes más grandes del mundo acarrear"* (Bandarín, 2006:11).

De hecho, la singularidad de Xochimilco radica en constituir un paisaje cultural no inscrito bajo la categoría Paisaje Cultural de la UNESCO, por dos razones: no haber sido postulado antes de que la categoría de Paisajes Culturales hubiese sido adoptada por el Comité de Patrimonio Mundial y la estrecha vinculación que se hizo en la nominación con el Centro Histórico de la Ciudad de México. (Schulze: 2006, 35<sup>31</sup>)

### 3.4.1. Centro Histórico de México y Xochimilco: un paisaje cultural evolutivo vivo.

La inscripción en 1987 del Centro Histórico de la Ciudad de México y Xochimilco en la Lista del Patrimonio Mundial se realizó a partir de su valoración en primer lugar, como *"la manifestación de un intercambio de influencias considerable durante el periodo prehispánico y colonial en las actividades agrícolas, destacando la creación de sementeras para la siembra de flores en la cuenca de México y el desarrollo de la arquitectura colonial"*. En segundo

<sup>30</sup> El D.F. divide sus demarcaciones políticas en Ciudad Central, más tres contornos.

<sup>31</sup> "La Conservación del Patrimonio Mundial: un instrumento de protección del patrimonio de todos", pp. 35-41.en Xochimilco. Un proceso de gestión participativa.

lugar se tuvo en consideración el hecho de "estar asociado directa y materialmente con acontecimientos y tradiciones vivas, rituales – ideas y creencias-". Por último, se contempló el interés de la ingeniería hidráulica y productiva de la chinampa, que constituye un ejemplo sobresaliente que ilustra varias etapas significativas de la historia de México y de la humanidad (Encinas: 2006, 12).



Este singular paisaje cultural, se enfrenta, no obstante a una serie de problemas que están poniendo en juego la continuidad de sus valores. El principal problema de Xochimilco en la actualidad es el deterioro ocasionado en las chinampas, debido a una serie de procesos socioeconómicos y ambientales de los humedades (Encinas: 2006, 12). En el centro de estas afecciones se sitúa el proceso de desarrollo y crecimiento de la Ciudad de México en las

últimas cuatro décadas, lo que ha incrementado de manera significativa la demanda de agua, de espacios para el crecimiento urbano, de vialidades y de infraestructura deportiva, provocando la expansión de la mancha urbana hasta el límite mismo del corazón patrimonial del lugar, las zonas de chinampas (Tiburcio: 2006, 14).

Cuadro 3.1. De la conservación a la gestión: acciones desarrolladas en Xochimilco.		
Año	Actuación	
1987	Declaración como Patrimonio de la Humanidad.	
1988	Firma del "Memorando" de entendimiento entre México, Canadá y Estados Unidos en relación al Acta para la Conservación de los Humedales de Norteamérica - acuerdo que genera 1,5 millones de dólares para la conservación de humedales.	
2005	Plan Maestro -UNESCO y Gobierno delegacional -	Constitución de "La Comisión Interdepartamental para la Conservación del Patrimonio Cultural y Natural de Milpa Alta, Tlahuac y Xochimilco".
2006		Programa de Desarrollo Urbano y Salvaguarda del Patrimonio Cultural del Centro Histórico de Xochimilco - UAM-Xochimilco- que derivó en el Programa Integral de Rescate del Centro Histórico de Xochimilco <sup>32</sup> que finalmente se integró al Programa Delegacional de Desarrollo Urbano de Xochimilco publicado en la Gaceta Oficial del Distrito Federal en 5 de mayo de 2006
2006	Reconocimiento por la Convención sobre Humedales RAMSAR, relativo a la conservación y uso racional de los humedales.	
Fuente: Encinas: 2006, 12-13		

<sup>32</sup> En este proyecto se puso especial énfasis en dar la misma prioridad a la rehabilitación de los espacios abiertos que a la recuperación de las edificaciones. En esta línea los instrumentos de ordenamiento territorial para la recuperación del espacio público contemplan tres estrategias que se vinculan entre sí: I- Rescate del Paisaje, II-Desarrollo Económico y III-Reordenamiento del comercio en vía pública.

Fuente: *Programa Integral de Rescate del Centro Histórico de Xochimilco*.  
<http://www.xochimilco.df.gob.mx/noticias/centro.pdf>

Ante la situación descrita, en la década de los 80, comenzaron a desarrollarse desde el ámbito institucional una serie de actuaciones que tenían como objetivo detener el complejo proceso de afectación y el riesgo de la pérdida de los valores materiales e inmateriales que justifican su presencia en la Lista del Patrimonio Mundial (Tiburcio: 2006, 14).

Antes de entrar en las acciones propiamente dichas, y de cara a su mejor comprensión, es necesario indicar cómo el conjunto de las acciones institucionales orientadas a la conservación de Xochimilco se han desarrollado en el marco del proceso urbanizador que la ciudad de México experimentó en el siglo XX.

En este sentido resulta básico reseñar el hecho de que durante la primera mitad de este siglo se produjese la integración funcional de Xochimilco como proveedora de agua para la metrópoli, y como dicho proceso sentó las bases para su posterior integración territorial durante las últimas décadas del pasado siglo (Terrones: 2006).

Fue así como el patrimonio de Xochimilco se vio afectado por el crecimiento urbano, constituyéndose dicho proceso en el telón de fondo del inicio de las acciones institucionales vinculadas a su protección (Ver Cuadro 3.1). Las acciones relacionadas con su salvaguarda y puesta en valor comenzaron a tener peso en las dinámicas de la zona a finales del siglo XX, en concreto a partir de la década de los 80, desembocando en su inclusión en la lista de Patrimonio Mundial en 1987.

Cuando Xochimilco quedó inscrito en la lista de Patrimonio Mundial en 1987, se puso especial énfasis en "la demostración de los valores universales excepcionales que éste contenía, y poco a la gestión y manejo del mismo". Es más, la identificación de los problemas y las propuestas de soluciones, surgieron del trabajo que diversas



instituciones sociales y universitarias realizaron a lo largo de la década de los 80, mediante la creación de foros y reuniones para identificar los problemas y proponer soluciones<sup>33</sup> (Caraballo: 2006).

El conjunto de investigaciones señaladas, creó un caldo de cultivo que permitió que a finales de los 80, principios de los 90, se pusiesen en marcha una serie de acciones orientadas a la mejora de las condiciones de Xochimilco<sup>34</sup>, que no pudieron ser culminadas y evaluadas, dejando pendientes algunas cuestiones claves en la zona. (Caraballo: 2006):

Por último, nos encontramos con una etapa que llegaría desde los 90 hasta la actualidad. En ella, de cara a solventar y gestionar de forma sostenible Xochimilco, se orientaron todos los esfuerzos en revertir el reconocimiento internacional de los valores hacia lo local, de forma que se pudiera vehicular dicho reconocimiento hacia su

---

<sup>33</sup> Su trabajo fue tan importante que el conjunto de la producción documental generada, en la que se incluían una serie de recomendaciones preexistentes, ha resultado clave de cara al fortalecimiento de los procesos de participación que en la actualidad han tenido lugar. (Caraballo: 2006).

<sup>34</sup>Según Caraballo (2006) , éstas fueron:

1. La elaboración y aprobación del programa de manejo para el Área Natural Protegida de los ejidos de San Gregorio y Xochimilco.
2. La catalogación patrimonio zona chinampera: Instituto Nacional de antropología e Historia (INAH) y Delegación.
3. La regularización de la imagen urbana, la señalización, la remodelación de los embarcaderos y la restauración de monumentos: desde instancias oficiales de turismo de la Delegación, el Gobierno del D.F. y el Federal.

gestión, partiendo de la necesidad de involucrar al conjunto de instancias presentes en la zona (Encinas: 2006, 12-13).

Los hechos relatados, ponen de manifiesto cómo tras dos décadas en los que la actividad proteccionista estuvo acompañada del interés social y científico, se puso de manifiesto desde los responsables gubernamentales la necesidad de generar un espacio político orientado a la toma de decisiones. Fue así como, en el año 2005, en el marco de la elaboración del Plan Maestro se constituyó *La Comisión Interdepartamental para la Conservación del Patrimonio Cultural y Natural de Milpa Alta, Tlahuac y Xochimilco* en la que la participación de las entidades académicas y de investigación fue notable, abriendo el camino hacia la gestión sostenible como vía para ordenar y conservar los valores culturales de Xochimilco:

*"La velocidad de transformación de las sociedades, de las ciudades, del paisaje, de las infraestructuras de servicio, obligan a un estrecho monitoreo de los sitios, no sólo para asegurar la conservación de sus valores y atributos, sino también para valorar su aporte al desarrollo sostenible de las comunidades"* (Tiburcio: 2006, 14).

#### 3.4.2. La protección de Xochimilco como Patrimonio Mundial: una gestión participativa.

*En Xochimilco, la evolución de la acción de la actividad proteccionista hacia la gestión se evidencia en los propiedades atribuidas a la gestión, al considerarla en la actualidad como un hecho clave para la conservación de sus valores y atributos y su aporte al desarrollo sostenible de las comunidades: (Tiburcio: 2006, 14).*

Es en el marco de las políticas y acciones públicas orientadas al rescate del Centro Histórico de Xochimilco, y sus chinampas, donde se inserta la creación y aplicación de un plan de gestión que persigue gestionar la protección y el desarrollo social como única vía para salvaguardar la protección de Xochimilco.

El Plan Integral de Manejo, realizado de forma conjunta entre la UNESCO y el Distrito Federal a comienzos del siglo XXI, surgió como una estrategia fundamental, cuando no la única vía, para la salvaguardia de Xochimilco como paisaje cultura evolutivo vivo. La importancia otorgada a este plan, partía del convencimiento de que para su adecuado funcionamiento, y esto incluía desde su génesis hasta su puesta en práctica y evaluación, debía contar con la participación de la gente de Xochimilco y la incorporación de su cultura agrícola (Schulze 2006: 35<sup>35</sup>).

La estrategia señalada hundía sus raíces en la constatación de que su permanencia en la Lista del Patrimonio Mundial dependía de enfrentarse y dar respuesta a una serie de cuestiones donde el factor humano resultaba clave (Schulze: 2006, 35<sup>36</sup>):

- el análisis de los aspectos que se valoran en Xochimilco - tanto desde sus propios actores como desde el exterior -
- el establecimiento de los mecanismos válidos y sostenibles para seguir interactuando con su paisaje
- la definición de fórmulas para vivir, trabajar o visitar el lugar, sin poner en peligro sus valores esenciales.

---

<sup>35</sup> "La Conservación del Patrimonio Mundial: un instrumento de protección del patrimonio de todos", pp. 35-41.en Xochimilco. Un proceso de gestión participativa.

<sup>36</sup> "La Conservación del Patrimonio Mundial: un instrumento de protección del patrimonio de todos", pp. 35-41.en Xochimilco. Un proceso de gestión participativa.

En la tarea de conservación y uso sostenible de la herencia cultural, la participación ciudadana aparecía como una cuestión clave, además de una necesidad, inherente al propio desarrollo de los planes de gestión. De hecho, fue la asunción de estos planteamientos por parte de la Delegación del Gobierno del Distrito Federal en Xochimilco y la UNESCO-México en el año 2002, lo que permitió el inicio de conversaciones con el objetivo de buscar nuevos espacios políticos y económicos, que permitiesen la construcción de planes de gestión.

La propuesta de la UNESCO respecto a estos planes se basaba en las estrategias de gestión desplegadas en la gestión de sitios de patrimonio mundial en América Latina donde se habían explorado "*mecanismos que facilitasen una mayor participación comunitaria, la construcción de espacios de consenso, así como la definición de responsabilidades institucionales y de los grupos organizados en el manejo de espacios de valor excepcional*". Partiendo de este marco, "*la participación social, la responsabilidad, los acuerdos interinstitucionales, programas de apropiación cultural y de inserción del patrimonio en programas económicos sostenibles, se convertían en los principales pilares metodológicos de la propuesta a realizar*" (Caraballo y Ecenarro 2006: 53-56).

La opción propuesta por la UNESCO, si bien no está exenta de dificultades, se planteó como única vía para garantizar planes de manejo a largo plazo, de forma que no quedasen sujetos a los avatares políticos. Por tanto, la traslación de estos presupuestos a la realidad implicaba una nueva visión de planes de manejo que buscaba romper el análisis simplista del bien como valor colectivo, al tiempo que recaba nuevas metodologías de trabajo, enfocadas a la apertura de espacios de participación y concertación de los distintos actores sociales, donde tengan cabida las diferentes expectativas y propuestas, muchas de ellas, en principio, contradictorias entre sí:

*"... estamos conscientes de que no siempre es tarea fácil transformar dinámicas de manejo, romper los límites conceptuales, y mucho, menos establecer compromisos a mediano y largo plazo, pero estamos seguros que esta es la única vía para genera planes de manejo que permanezcan a largo plazo, más allá del cambio de autoridades, de políticas institucionales y de circunstancias y presiones económicas o sociales coyunturales"* (Carballo y Ecenarro 2006: 53-56)

Derivado de lo anterior, el encuentro de intereses que a priori podrían considerarse como contradictorios en el marco de un plan de manejo y gestión responde a la necesidad de una nueva forma de entender la conservación y las presiones sociales, en aras de un uso sostenible de la herencia cultural (Carballo: 12006).

En el seno de un plan de gestión planteado de esta manera, la conservación debe abordarse en su doble dimensión, material e inmaterial, teniendo en cuenta que sus sentidos sociales son dinámicos. Se trata, en definitiva de hacer de algo que a priori parece contradictorio un hecho complementario que permite sumar y no restar significaciones:

*"Se trata de navegar en aguas contradictorias, por una parte la conservación integral del bien cultural, entendiendo ésta no sólo de su soporte material, sino también en su complejo y cambiante sentido social"* (Carballo: 12006, 18).

Lo mismo sucede con el conjunto de dinámicas sociales actuales, en concreto las referidas a las presiones sociales. En un plan de gestión que persiga la gestión integrada a largo plazo no se puede renunciar a incorporar las cuestiones relacionadas con las dimensiones sociales, políticas y económicas, ya que de su

encuentro y confluencia dependen directamente, no sólo la conservación, sino el mantenimiento y la propia existencia, del bien cultural.

*"Al mismo tiempo que se trata de buscar creativamente oportunidades para integrar los ajustes y transformaciones que las nuevas dinámicas sociales y económicas exigen...en la vida contemporánea de una comunidad, más aún si ésta tiene requerimientos primarios de salud, alimentación, vivienda o empleo. Las presiones sociales llevarán a las autoridades a dar prioridad a estos requerimientos, algunas veces, opuestos a los deseos de conservación que pudieran argumentarse a favor del bien cultural"* (Carballo: 12006, 18).

### 3.4.3. La participación como contexto: la elaboración del Plan de Manejo de Xochimilco (2005-2006).

*México tiene en Xochimilco "uno de los más contemporáneos ejemplos de creación de condiciones para la gestión participativa de sitios patrimoniales"* (Tiburcio: 2006).

Como ya se ha señalado, el desarrollo de un Plan Maestro entre los años 2005 y 2006 por parte de la UNESCO y el Gobierno delegacional se inserta en el contexto de una serie de actuaciones que suponen la continuación de las políticas y acciones públicas para el rescate del Centro Histórico de Xochimilco y sus chinampas.

Respecto a su proceso de elaboración, se debe señalar el interés real de las entidades responsables de su desarrollo por lograr la mayor participación y representación social posible, en aras de lograr la construcción de un espacio para auspiciar la estabilidad de los programas prioritarios. Estos planteamientos, que obedecían tanto a la necesidad de aunar posiciones y situaciones diversas,

unido a la propuesta metodológica planteada por la UNESCO, explican que el trabajo tuviese un seguimiento directo por parte del Centro de Patrimonio Mundial y de la División de Ciencias Sociales de la UNESCO. Desde aquí se sentaron las bases para la gestión participativa del proceso a lo largo de dos años y medio, lo que permitió “abrir amplios espacios de participación, así como crear las bases institucionales para generar una unidad y un sistema de gestión permanente, con criterios de evaluación y seguimiento de las acciones a mediano y largo plazo (Caraballo y Ecenarro: 2006)”<sup>37</sup>.

El conjunto de acciones se gestionó mediante tres fases<sup>38</sup> en las que se atendieron de forma sucesiva a la identificación de valores, la construcción de espacios interinstitucionales para la gestión del proceso y la sistematización del conjunto de propuestas a través de líneas estratégicas, programas, proyectos, acciones e indicadores de monitoreo (Caraballo: 2006).

El proceso de identificación de valores se caracterizó por incorporar una triple visión en la que estuvieron presentes la identificación técnica de los mismos y de los problemas que amenazan su continuidad, la prospectiva social y económica de los actores

---

<sup>37</sup> Caraballo y Ecenarro (2006) “El Proyecto UNESCO-Xochimilco. Un espacio para la gestión participativa”, pp.53-56. En Caraballo Perichi, C. (COORD.) Xochimilco. Un proceso de gestión participativa. México, 2006. UNESCO, Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

<sup>38</sup> La información relativa a las fases del proceso de elaboración del Plan Maestro y sistema de gestión de Xochimilco, han sido extraídas de Caraballo: 2006, por lo que los datos expuestos en adelante remiten a un resumen de lo expuesto al respecto en dicha obra. Para más detalles sobre las cuestiones aquí planteadas u otras que fuesen de interés le instamos a su consulta de forma más detenida.

líderes y la identificación de valores en el imaginario colectivo local.

Detrás de la incorporación al proceso participativo del conjunto de actores y entidades presentes en la sociedad local, bien porque tuviese relación directa con los procesos acaecidos en Machupicchu, bien porque se relacionaran con ellos de forma indirecta, estaba presente el objetivo de incorporar las distintas visiones de los problemas y posibles acciones, en aras de lograr la identificación de aquellos temas que requerían de atención prioritaria.

Por tanto, la presencia de los diferentes agentes sociales no perseguía en el caso del Plan Maestro de Xochimilco una mera presencia testimonial. Todo lo contrario, se tradujo en uno de los ejes de organización metodológica del trabajo de la UNESCO que se tradujo en un especial énfasis de cara a la identificación de todos los actores sociales organizados involucrados en el proceso, así como sus intereses, motivaciones y oportunidades<sup>39</sup> (Caraballo: 2006).

El hecho de que los diferentes actores sociales estuviesen presentes con sus expectativas y prioridades, derivó en la necesidad de gestionar un proceso, a la par que a desarrollar un modelo de gestión, en el que resultaba indispensable reconocer y aceptar que los conflictos forman parte esencial de la dinámica de planificación participativa y que eran éstas las que obligaban a permanentes ajustes de tiempos y programaciones.

---

<sup>39</sup> En esta dinámica señalada se insertó la elaboración de un detallado mapa de actores sociales, con más de 300 registros, en la que quedaron registradas las atribuciones legales de cada institución pública.

A través del conjunto de información recabada en el proceso de elaboración del mapa de actores sociales, fue posible abordar la segunda fase. A diferencia de la primera, en esta segunda se perseguía poner en contacto a los diferentes actores y entidades en aras de lograr la construcción de espacios interinstitucionales que permitieran compartir información, acordar y coordinar acciones específicas y gestar recursos económicos de los diferentes programas estatales.

Esta segunda fase se desarrolló a lo largo de un año<sup>40</sup>, dando lugar a la creación de *La Comisión Interdepartamental para la Conservación del Patrimonio Cultural y Natural de Milpa Alta, Tlahuac y Xochimilco*. La materialización de dicha comisión a través de los denominados *Círculos participativos*, permitió la construcción de una serie *espacios*, coordinados por la UNESCO que quedaron abiertos para la presentación y discusión de propuestas por parte de la sociedad civil organizada, con el asesoramiento, aporte y orientación de distintos grupos de investigación. Todo ello fue complementado con un Programa Operativo de inversiones para el 2006, hecho que permitió abordar la tercera y última fase se proceso de elaboración del Plan Maestro.

La tercera y última fase del proceso se orientó a la traducción del conjunto de informaciones obtenidas en términos de líneas estratégicas, programas y proyectos y acciones. Además, para asegurar su viabilidad y adecuada ejecución se elaboraron indicadores de monitoreo, en los que tuvieron un peso específico el registro de acuerdos – ya fuesen institucionales, como con las distintas organizaciones sociales- en aras de facilitar la gestación de recursos económicos que un complejo proceso de rescate ambiental, urbano y cultural, iba a requerir a mediano, corto y largo plazo.

---

<sup>40</sup> A través de más de 30 reuniones.

La redacción del Plan Maestro en Xochimilco a lo largo de casi dos años, si bien constituyó en sí mismo un éxito debido a su metodología de trabajo y objetivos de gestión, no supuso el cierre del proceso. Al contrario, en él se sentaron las bases de un proceso en el que el Plan Maestro constituyó el pistoletazo de salida, pero en el que hay que recorrer un largo y difícil camino que persigue una gestión sostenible de Xochimilco. En este sentido, se recogen una serie de cuestiones sobre las que la UNESCO considera que debe gravitar el proceso en el futuro si se quiere garantizar su viabilidad: la apropiación social del patrimonio y la difusión de los valores a la población.

Si bien es cierto que sobre las cuestiones señaladas se hicieron pequeños ensayos, de cara al futuro desarrollo del Plan se insiste desde la UNESCO en la necesidad de incidir en la difusión de los valores en la población, la identificación colectiva y apropiación de los problemas, la generación de materiales y espacio de trabajo lúdico con los niños y niñas, así como la creación de programas que permitan la inserción de los jóvenes en el proceso. Y todo ello de cara a lograr la apropiación social del patrimonio, el mejor de los complementos a las acciones de protección institucionales puestas en marcha en Xochimilco.

## **5. Machupicchu: Patrimonio Mundial Cultural y Natural de la Humanidad. Espacio Andino Sagrado.**

El Sitio Histórico de Machupicchu además de constituir el lugar arqueológico más importante de Perú, se singulariza por su inclusión en la Lista del Patrimonio Mundial con la doble consideración de Bien Cultural y Natural de la Humanidad.

En la actualidad, el Santuario Histórico de Machupicchu lo conforma un territorio geográfico y cultural que incluye un área de

32,592 hectáreas, ubicado a 129 kilómetros al noroeste del Departamento de Cuzco. Geográficamente se ubica sobre el río Urubamba en las montañas de Vilcabamba, con una altitud de 2380 metros sobre el nivel del mar.

Las razones que avalaron dicha declaración tienen que ver con la necesidad de salvaguardar lo que se denomina "el espacio tiempo andino" que hace referencia tanto a un espacio, unas actividades humanas y un marco temporal relativo a la sociedad andina:

*"El espacio tiempo andino considera un territorio discontinuo, diverso y de variados pisos ecológicos, así como un espacio-tiempo sujeto a los ciclos del sol en los Solsticios y Equinoccios, para abastecer de energía y agua a la producción agrícola que alimenta a la humanidad y reproduce la propia naturaleza. Se trata de un "territorio que se organiza, para asegurar la armonía sociedad naturaleza y la reproducción de la vida de ambos, asumiendo los ejes de conexión entre los mundos, para que se gobierne adecuadamente la vida. Se distribuye el espacio en base a la dualidad (Ganan, Hurón) y la cuatripartición (que incorpora la masculino y lo femenino), lo que permite relacionar el ciclo de la naturaleza con las relaciones de parentesco y las actividades humanas" (PMSHM<sup>41</sup>).*

La inclusión de Machupicchu como bien Cultural y Natural de la Humanidad tiene como objetivo principal la afirmación de la "Autenticidad" del Patrimonio en una zona fuertemente afectada por la actividad turística que, lejos de ir pareja a una gestión orientada a la puesta en valor cultural del Santuario, ha dejado de

<sup>41</sup> Plan Maestro del Santuario Histórico de Machupicchu (2005-2006). Instituto Nacional de Cultura- INRENA. Cuzco. Pág. 16) (2005-06: 16).

lado el significado del lugar sagrado para transformarlo en enclave turístico, afectando a la autenticidad" tangible e intangible del bien:

*"El Santuario Histórico de Machupicchu -en adelante SHMP- es el centro turístico más importante del Perú que tiene una fama internacional. Además de sus ruinas arqueológicas, tiene áreas montañosas, ríos y bosques tropicales de valor ecológico y turístico excepcionales que están estrechamente vinculados a las perspectivas de desarrollo turístico (Seppo: 1996)"*



Para explicar la forma e intensidad de la presencia de la actividad turística en Machupicchu, hasta el punto de estar considerado hoy en día como el centro turístico más importante del país andino, es necesario remontarse a los comienzos del siglo XX, momento en

que tuvo lugar su descubrimiento por parte de la esfera internacional. Si bien es cierto que Machupicchu era conocido de forma limitada durante la conquista española y el Virreinato y que existen noticias en diversos documentos del siglo XIX, la difusión internacional de su excepcionalidad vino de la mano del documental realizado por Hiram Bingham, – respaldado por la Universidad de Yale y el National Geographic Society - en 1911 (Martorell:2002).

La irrupción de Bingham en Machupicchu, sentó las bases de la conversión de este lugar en foco de atracción turística, dando lugar a una gran afluencia de turistas y al desarrollo de estructuras territoriales que atendiesen sus necesidades<sup>42</sup> causando un grave impacto en el hoy Sitio Histórico. La cuestión está en el apoyo realizado desde instancias gubernamentales el desarrollo turístico, en detrimento del conjunto de sus valores, dando lugar a que *"el Santuario andino se constituyese en un ejemplo paradigmático de planificación parcial, motivada por factores económicos, sin equipararse con políticas de conservación, sociales, sin medidas adecuadas para el manejo de suelos y el control de obras, entre otras"* (Martorell: 2002).

La situación descrita, conforma el contexto en el que las acciones destinadas a la protección de su patrimonio y valores han tenido que ubicarse, a la par que justifica y explica la existencia de dos planes maestros como vía para canalizar su difícil situación.

---

<sup>42</sup> Un ejemplo de lo que estamos comentando es Machupicchu Pueblo, antes denominado Aguas Calientes, núcleo urbano creado a raíz de la gran afluencia de turistas que llegaban para visitar el Sitio Histórico.

### 3.5.1. Los planes maestros en el Santuario Histórico de Machupicchu<sup>43</sup>.

Como ya se ha señalado, desde el descubrimiento internacional de Machupicchu los valores turísticos se impusieron de cara a su gestión. Dicha situación desembocó en dos grandes dinámicas de cara a la salvaguardia de los valores del lugar que tienen que ver con la diferente suerte entre los elementos muebles e inmuebles del patrimonio existente y las actuaciones en materia de conservación y documentación.

La primera cuestión tenía que ver con la *"separación entre los grandes monumentos líticos de la Ciudad Inca y los objetos culturales de piezas arqueológicas numerosas"*, que todavía hoy no han sido devueltas. La segunda de relaciona con la forma en que se realizó durante bastante tiempo la retirada de la maleza tropical en la Ciudad Inca, mucho más cercana a la obra pública de infraestructura que a un tema de investigación arqueológica en un contexto patrimonial.

Pese a que en Machupicchu la presencia y actuación gubernamental estaba presente de los años 30 (Ver Cuadro relacionado con las Acciones gubernamentales y eventos relacionados con Machupicchu) no fue hasta la década de los 80, a raíz de su declaración como Santuario Histórico (Ver Cuadro nº. Acciones gubernamentales y eventos relacionados con Machupicchu. II.) cuando la cuestión de la protección integrada

---

<sup>43</sup> El conjunto de la información contemplada en este apartado proviene del II *Plan Maestro del Santuario Histórico de MachuPicchu (04-05)*. Instituto Nacional de Cultura. Dirección Regional de Cultura. Cusco. En adelante se hará referencia al mismo de la siguiente manera: II PMSHM (04-05). Dicho documento puede consultarse de forma completa en la siguiente LRU: [http://www.inrena.gob.pe/ianp/ianp\\_bl\\_disp\\_05\\_shm.htm](http://www.inrena.gob.pe/ianp/ianp_bl_disp_05_shm.htm)

de sus valores culturales-naturales comenzó a calar en la gestión del mismo.

Acciones gubernamentales y eventos relacionados con Machupicchu. I.	
Fecha	Actuación
Mediados años 30	- Personal del ex Patronato Departamental de Arqueología atendía la Ciudad Inka de Machupicchu.
1952	- Se dispuso por Decreto Supremo su restauración.
1962	- Se creó el Museo de Sitio, a la espera de sus principales piezas, que Bingham llevó a Estados Unidos, y que ofreció regresar al Perú.
1968	- Creación del Parque Arqueológico Nacional de Machupicchu - El Patronato Departamental de Arqueología del Cusco delimitó la zona con el nombre de "Parque Arqueológico de Machupicchu", sobre una superficie mayor a las 50 555 ha.
1972	- El Parque pasa al Instituto Nacional de Cultura y se inician a finales de la década los trabajos de mantenimiento y conservación del Camino Inka. - Elaboración del "Estudio Económico Financiero del Plan COPESCO "a fin de impulsar el desarrollo socio-económico de la zona Cusco-Puno, en el que, entre otros se consignan los sub-proyectos de Equipamiento Turístico y Restauración de Monumentos.
1973	- Firma de un convenio de elaboración de estudios del sub-proyecto de Equipamiento Turístico, entre ENTUR PERÚ y COPESCO. Se concibió inicialmente la idea de desarrollar un Jardín Botánico que representara la flora de Machupicchu, como complemento al Complejo Hotelero, constituyendo ambos el <i>Centro Turístico de Machupicchu</i> - complejo hotelero + jardín botánico-, en el que se incluyeron 50,500 ha. abarcando el área delimitada por el Patronato Departamental de Arqueología del Cusco.

Fuente: II PMSHM (04-05).

Aunque sobre el papel el conjunto de actuaciones planteadas desde los años 30 parezcan numerosas y de gran interés, en la práctica el resultado fue que se caracterizaron por su aplicación sectorial. Desde la administración cultural se realizaron una serie de actuaciones - presencia arqueólogos, creación del Museo del Sitio y creación del Parque Arqueológico Nacional – que no

lograron frenar las consecuencias de la actividad turística en el patrimonio cultural, a esto hay que unirle el hecho de que la actuación estatal relacionada con la protección de la naturaleza en zona se desarrollase en paralelo, pero no de forma complementaria con la primera, dando lugar a una superposición de acciones e instancias gubernamental que agravaban la ya de por sí delicada situación.

El panorama descrito, comenzó a transformarse a principios de los 80, con motivo de su conversión en Santuario Histórico y su posterior inscripción -en 1993- en la Lista del Patrimonio Mundial<sup>44</sup> -(Ver Cuadro relativo a las Acciones gubernamentales y eventos relacionados con Machupicchu. II.) Ambos hechos constituyen el pistoletazo de salida a una nueva etapa donde la prioridad pasa a ser la conservación y puesta en valor del conjunto de la totalidad de sus significaciones. A partir de este presupuesto, la necesidad de reorganizar la actividad turística de manera que ésta no afectase a al Sitio de Patrimonio Mundial si no que pudiese contribuir a su desarrollo y potenciación como recurso endógeno, quedó configurado como uno de los objetivos principales para una adecuada gestión del Santuario Histórico de Machupicchu. Así al menos quedaba recogida formalmente a las indicaciones contempladas por Perú de cara a su declaración como la Patrimonio Mundial por parte de la UNESCO ya en 1982:

*"La principal dificultad en el caso de MachuPicchu es elaborar un plan general para la preservación del santuario histórico y sus complejos arqueológicos (UNESCO, 1982)".*

<sup>44</sup> 7ª sesión del Comité del Patrimonio Mundial Florencia, celebrada del 5 al 9 de diciembre de 1983.



Acciones gubernamentales y eventos relacionados con Machupicchu. II.	
Fecha	Actuación
1981	Creación del Santuario Histórico de Machupicchu (SHM).
1983	Inscripción del Santuario Histórico de Machupicchu en la Lista del Patrimonio Mundial, Cultural y Natural.
1998	Creación de la Unidad de Gestión de Machupicchu Elaboración del Plan Maestro del SHM (1998-2003)
1998-2003	Periodo de aplicación del I Plan Maestro del SHM (1998-2003)
2002	Misión IUCN- ICOMOS que se realizó del 25 de febrero al 1ro de Marzo del 2002.
2004	Los derrumbes en la zona de Machupicchu Pueblo (Aguas Calientes), en el centro poblado dentro del SHM, provocan la inclusión en la agenda de la sesión de UNESCO del 2004 en China, la cuestión de tratar de considerarla patrimonio en peligro, si el estado peruano no adoptaba medidas efectivas.  Constitución de la Comisión Multisectorial encargada de formular una propuesta normativa integral y acciones relativas a la preservación de los sitios peruanos incorporados en la Lista del Patrimonio Mundial de la Humanidad.  Taller de Trabajo en la ciudad del Cusco, los días 2, 3 y 4 de septiembre de 2004, para consensuar los objetivos y criterios de gestión en el Santuario Histórico de Machupicchu.
2004-2005	Elaboración del II Plan Maestro del Santuario Histórico de Machupicchu.
2005	Inicio del Proyecto de Reordenamiento y Rehabilitación del Río Vilcanota
Fuente: II PMSHM (04-05).	

En la puesta en marcha del *I Plan Maestro de Machupicchu* tuvo mucho que ver la presión internacional, encabezada por la propia UNESCO, que constató como lejos de conseguir los objetivos previstos con motivo de su inclusión en la lista del Patrimonio Mundial, los problemas en Machupicchu se agravaron a lo largo de

la década de los 80. Y es que, pese a la intensificación de las actuaciones de conservación y restauración de gran número de instancias gubernamentales peruanas, la presión turística experimentó un gran aumento como consecuencia del reconocimiento internacional efectuado por la UNESCO. Ambas dinámicas pusieron de manifiesto la debilidad de la gestión del Sitio Histórico durante estos años, caracterizada por una superposición del manejo del área.

La constatación por parte de la UNESCO sobre el incremento progresivo de visitantes que venía sufriendo desde 1993, tanto en la Ciudad Inca como en los Caminos Inca, y el deseo desde instancias gubernamentales por potenciar dichos flujos, materializado en el apoyo a proyecto de teleférico de acceso entre Machupicchu Pueblo y la Ciudadela incaica (Martorell: 2002), explican su llamada de atención sobre los peligros a los que se enfrentaban alertando sobre "*la necesidad de realizar una visión integral de lo que, desde un criterio especializado, debería ser la planificación integral del Santuario*" (Martorell: 2004). La respuesta gubernamental al llamamiento de la UNESCO consistió en la elaboración del *I Plan Maestro* del SHM y la creación de la Unidad de Gestión de Machupicchu.

El *I Plan Maestro* del SHM, elaborado en 1998, con un marco temporal de aplicación previsto entre 1998 y 2003, lejos de responder a los problemas existentes, los acentuó aún más. Aunque en la teoría el objetivo fundamental del Plan era la conservación del Santuario, en la práctica, su aplicación tenía puesta la mirada en la transformación del SHM en un lugar de atracción global para el turismo<sup>45</sup>.

<sup>45</sup> Sus columnas vertebrales eran el mayor uso turístico (ampliación del hotel, iluminación nocturna, visitas las 24 horas, etc.); el incremento de facilidades de acceso (teleférico, etc.); y la administración privada de

Las carencias de este plan se hicieron visibles en multitud de cuestiones (Carreño: 2004):

- una participación social que no aglutinó a los actores sociales representativos del área
- la no contemplación del marco de la dinámica cultural y territorial de Machupicchu, lo que dio lugar a pasar por alto el conjunto de relaciones del sitio con su entorno y viceversa
- visión restringida del valor como patrimonio arqueológico
- nula incorporación de la investigación científica – cultural y arqueológica-
- inexistencia de políticas de prevención
- ausencia de formulación de programas y proyectos de inversión reales y factibles
- diseño de una la UGM (Unidad de Gestión de Machupicchu) sin capacidad real de gestión.

Como consecuencia de lo expuesto, quedó gravemente afectado su carácter de lugar sagrado e icono de identidad socio cultural, regional y nacional, y todo ello porque el I Plan Maestro del SHM *“estaba organizado superponiendo un enfoque sistémico natural de área natural protegida (ANP), con un enfoque de puesta en valor de un bien cultural formado por el patrimonio arqueológico, en el cual se prioriza el valor turístico con menoscabo de los otros valores, sobre todo los culturales”* (PMSHM, 2005-06: 6)..

La contestación social de los habitantes de Machupicchu y su entorno, unidas a las protestas de la comunidad internacional, fueron las responsables de evitar que el plan se ejecutara en tiempo y forma hasta el año 2003, dando lugar a un proceso de

---

equipamientos, incluida la concesión de Caminos Inca y el ferrocarril (PMSHM, 2005-06: 3-6).

evaluación del mismo<sup>46</sup> y al desarrollo de nuevas propuestas para un II Plan que considerase el conjunto de interrelaciones y problemática global<sup>47</sup> del SHM.

A partir de lo señalado, la reflexión sobre lo que debería constituir un nuevo plan se centró en la necesidad de desviar la centralidad que el enclave turístico había adquirido en Machupicchu a la hora de su gestión hacia la consideración del conjunto de sus valores culturales (Ver Cuadro relativo a los *Aspectos que configuran los valores culturales del Patrimonio de Machupicchu en el II Plan Maestro*). Este replanteamiento dio lugar a potenciar las cuestiones relacionadas con su significado como lugar sagrado, poniendo de relieve su dimensión socio-cultural.

El convencimiento de la necesidad de incorporar a las poblaciones andinas en dicho proceso, es lo que dio lugar a que considerase como piedra angular del II PMSHM la configuración del patrimonio como dinamizador del desarrollo regional. Y es que, sólo así se realizaría una salvaguardia efectiva del *“espacio tiempo andino”*, que como ya indicamos, hacía referencia a un espacio, unas actividades humanas y un marco temporal relativo a la sociedad andina.

---

<sup>46</sup> En diciembre del 2003, la nueva dirección del INC-Cusco, organizó un Taller, para evaluar las condiciones de gestión del Parque Arqueológico y el SHM, evaluar el Plan Maestro (1998-2003), y diseñar lineamientos para el nuevo Plan Maestro (PMSHM, 2005-06: 7).

<sup>47</sup> Las nuevas directrices para elaborar el II Plan Maestro del SHM se orientaban a resolver los temas de la Puesta en Valor, Gestión e Integración Territorial, como requisitos para superar los problemas actuales de peligro de pérdida de autenticidad y deterioro del patrimonio natural-cultural, y lograr mas bien la vigencia y perfeccionamiento del SHM como Patrimonio Cultural y Natural del Perú y de la Humanidad. (PMSHM, 2005-06: 7).

**3.5.2. La participación social en el marco de una estrategia de desarrollo regional: una apuesta del II PMSHM.**

El interés por la participación social, no sólo como mera presencia de los diferentes colectivos y entidades locales, con especial protagonismo de la sociedad indígena, si no también como colectivos capacitados para valorar el desarrollo del propio Plan, está íntimamente ligado en Machupicchu al peso de la cuestiones intangibles, ligados a la identidad a la hora de la afirmación de la autenticidad del bien patrimonial.

Aspectos que configuran los valores culturales del Patrimonio de Machupicchu en el II Plan Maestro.
La dimensión de significado asignado al Patrimonio Cultural por sus constructores, en los aspectos sagrados, culturales y sociales, lo que debe continuarse en los estudios del SHM.
El valor social en la cultura andina de las actuales poblaciones de Cusco y macro sur peruano.
El valor de identidad nacional peruana, siendo el icono patrimonial más importante que identifica a los peruanos
El valor paisajístico de la armonía de una construcción social integrada a l ambiente natural.
El valor de nexos y unidad territorial entre las zonas altas andinas y las áreas s amazónicas.
Los valores en las sabidurías de innovaciones científicas y tecnológicas y en las destrezas constructivas.
Fuente: II PMSHM (04-05: 7).

Además del componente material, en Machupicchu sentido intangible, remite a la existencia de un vínculo social de identidad con sus constructores del pasado y con las sociedades vinculadas a lo largo de la historia. Por tanto, en la medida que a apropiación de este reconocimiento es fundamental para resguardar su autenticidad, y dado que en dicho proceso no sólo las poblaciones del área, si no también quienes lo visitan, contribuyen

a la conformación y difusión de sus valores como bien patrimonial, en la medida que se elimine o merme en el bien cultural esta relación de identidad, se podría producir un daño irreversible e irreparable.

Dicha situación, que constituyó la tendencia predominante hasta finales de la década de los 80, está intentando transformarse con el nuevo plan, al ser conscientes sus redactores de la importancia de la dimensión identitaria como estrategia para procurar la salvaguardia del "espacio-tiempo andino". Fruto de estos presupuesto es la propuesta de un desarrollo regional en torno los valores arqueológicos y culturales de Machupicchu, la consideración de lograr que los beneficios generados en la zona reviertan en la mejora y promoción de sus habitantes, y el destacado papel de la participación social en la propuesta, valoración y evaluación de las actuaciones contempladas en el marco del II PMSHM.

Planificación de la ejecución y gestión del II Plan Maestro del Santuario de Machupicchu.	
Marco temporal	Actuaciones a desarrollar
2005 al 2006	▪ Acciones y proyectos presupuestales
2005 al 2010.	▪ Programa de inversiones del Plan Maestro
2005 al 2015	▪ A este Horizonte corresponde la imagen objetivo que se busca alcanzar con las políticas y lineamientos formulados.
Fuente: II PMSHM (04-05: 7).	

En la propuesta de desarrollo regional en torno al conjunto de dimensiones y significaciones del conjunto del patrimonio cultural arqueológico y natural de Machupicchu, la presencia de la sociedad andina se hizo patente a través de la propuesta desarrollo de un Plan especial de desarrollo cultural con las

poblaciones de comunidades indígenas de la región y de afirmación de la autoestima andina en los trabajos de puesta en valor del patrimonio.

Es más, dentro de los objetivos y criterios a barajar en la elaboración del II PGMSHM la presencia de los colectivos sociales de la zona (Ver Cuadro) estaba muy presente. De hecho, en aras de generar beneficios para la población local y regional se ponía especial énfasis en la necesidad de garantizar que los recursos obtenidos en el Santuario Histórico revirtiesen sobre la zona a través de la financiación de las propuestas realizadas en el Plan Maestro; la contribución de la investigación y conservación del patrimonio cultural y natural de la región Cusco; y el desarrollo de programas de desarrollo educativo.

En las cuestiones relativas los criterios de gestión, la participación social se convierte en la piedra angular cuando se trata de elaboración del Plan de Manejo Integral. En este caso, el interés por desarrollar su realización y aplicación de la forma más participativa posible, planteaba la necesidad de incluir un trabajo a tres bandas entre el conjunto de representantes privados del sector turismo, al conjunto de entidades de la sociedad civil y a las sociedades campesinas, de cara a lograr propuestas consensuadas, como vía para alcanzar el compromiso que garantice su puesta en marcha y su evaluación y readecuación continua.

Una vez establecidos los objetivos y criterios de cara a la elaboración del II PMSHM, se puso en marcha un proceso de participación social<sup>48</sup> orientado a la mejora y validación de las propuestas generales que estaban definidas a modo de borrador.

<sup>48</sup> Este proceso formó parte de los estudios preeliminares que tenían como finalidad, la elaboración del Plan Maestro. A través de un acuerdo entre el INC-Cusco- *Instituto Nacional de Cultura-Cusco*, INRENA –*Instituto Nacional*

OBJETIVOS Y CRITERIOS A CONSIDERAR EN LA ELABORACIÓN DE UN NUEVO MODELO DE GESTIÓN PARA EL SANTUARIO DE MACHUPICCHU	
Objetivos	Criterios de gestión
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Conservación: garantizar la intangibilidad, inalienabilidad, imprescriptibilidad y autenticidad</li> <li>■ Gestión: normativa jurídica especial acorde con su doble condición indivisible: de bien cultural y natural</li> <li>■ Beneficios de la población local y regional: reversión de recursos obtenidos en el SHM para financiar las actividades que establezca el Plan Maestro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ El Plan de Manejo Integral deberá ser elaborado respetando las recomendaciones de la UNESCO</li> <li>■ Definición del modelo de gestión mediante una Comisión Multisectorial.</li> <li>■ Incorporación de la sociedad civil</li> <li>■ Elaboración de planes operativos anuales.</li> <li>■ Incorporar criterios de sostenibilidad y rentabilidad</li> <li>■ El criterio ordenador rector lo configura la Puesta en Valor Cultural del Patrimonio.</li> </ul>
Fuente: II PMSHM (04-05: 12).	

En este caso la entidad encargada de su promoción fue el Consejo Regional de Cultura del Cusco, quien a través de talleres y sesiones especializadas recogieron múltiples propuestas y sugerencias a incorporar en el documento definitivo del Plan de Gestión.

Finalmente se formuló un plan que contemplaba un horizonte de ejecución y gestión a largo, medio y corto plazo, que tenía como estrategia establecer en primer lugar cuales iban a ser las acciones

*de Recursos Naturales*- y MINCETUR –*Ministerio de Comercio Exterior y Turismo*- se acordó un plan de trabajo que contemplaba 2 etapas, la primera, desarrollada entre agosto y diciembre del 2004, a base de Estudios de Base Preliminares, a cargo de INC y de INRENA y la segunda, llevada a cabo entre enero y marzo del 2005, que consistía en el desarrollo de un proceso participativo.

y su montante económico de cara a la elaboración de presupuestos, para posteriormente desarrollarlos y conseguir –ya a largo plazo- el cumplimiento de los objetivos previstos en el PM.

Las propuestas a desarrollar en el PM, partieron, de acuerdo con todo lo expuesto hasta ahora, con una mirada puesta en el desarrollo integral del patrimonio cultural y natural del SHM como espacio sagrado andino (Ver cuadro). A partir de aquí se establecieron tres ejes temáticos: autenticidad y conservación, la territorialidad y el uso público y la gestión.

OBJETIVOS DE DESARROLLO Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		
Visión	Ejes temáticos	Objetivos de desarrollo (Od)
Desarrollo integral del patrimonio cultural y natural del SHM como espacio andino sagrado.	Autenticidad y conservación	Puesta en valor y conservación del Patrimonio Cultural Conservación y manejo de la Biodiversidad Desarrollo armónico del SHM, sus UTP y ZA
	Territorialidad y uso público	Gestión Territorial Sostenible Gestión Turística-Cultural compatible con el SHM
	Gestión	Gestión acorde con el carácter del SHM

Fuente: PMSHM (2005-2006)

Dentro del primer eje temático, autenticidad y conservación, se establecieron como objetivos de desarrollo la puesta en valor y conservación del patrimonio cultural que debería ir asociado a la conservación y manejo del conjunto de la biodiversidad existente en Machupicchu. En ambos casos, las acciones propuestas deberían tender a un desarrollo armónico del SH y del conjunto de entidades y colectivos presentes en Machupicchu.

El segundo de los ejes temáticos, hacía referencia a la territorialidad y el uso público, poniendo énfasis en sus objetivos de desarrollo en la necesidad de un desarrollo sostenible que abarque la gestión del territorio y una compatibilidad entre la práctica turística y los aspectos culturales del SHM.

Por último, el tercer eje temático, puso énfasis en la forma en que debía ponerse en práctica la gestión, para la que siempre debería estar presente que no afectase al carácter, significados y valores del SHM.

En la actualidad el PM se encuentra en una fase en la que se están poniendo en marcha el conjunto de objetivos señalados. Por tanto, no se está en disposición de establecer si este segundo plan ha conseguido superar la centralidad de la actividad económica y ha avanzado en la conservación y gestión sostenible del espacio-tiempo andino. Lo que sí parece evidente, es que los presupuestos de partida de uno y otro plan son totalmente opuestos, primando en el actual Plan Maestro una contemplación del conjunto de significaciones, valores y relaciones del Sitio Histórico de Machupicchu- en su doble acepción cultural-natural- que aglutinaron la diversidad de problemáticas y situaciones, encauzándolas hacia un marco de gestión donde el consenso y la integración se han configurado como puntos de partida.

### 3.6. Siracusa y la Necrópolis rupestre de Pantalica.

*"La estratificación humana, cultural, arquitectónica y artística que caracteriza el área de Siracusa, demuestra como se trata de un excepcional ejemplo de analogía con la historia del Mediterráneo: desde la antigüedad griega al*

*barroco, la ciudad constituye un ejemplo significativo de una bien excepcional de valores universales*<sup>49</sup>.

A diferencia de los dos casos anteriores, el sitio denominado *"Siracusa y la necrópolis rupestre de Pantalica"*, remite al contexto europeo, sur de Italia, a una ciudad ubicada en la costa noroeste de la isla de Sicilia. En este caso no fue la necesidad imperiosa de proteger un patrimonio en peligro, si no la posibilidad de su declaración como Patrimonio Mundial, el catalizador de un Plan de Gestión, que, por otra parte no partió de cero, si no que se asentó sobre una trayectoria de protección y puesta en valor de su patrimonio cultural desarrolla por las diferentes instancias gubernativas italianas presentes en la zona.



El área afectada por la inclusión en la lista de Patrimonio Mundial del sitio *"Siracusa y la necrópolis rupestre de Pantalica"*, comprende dos partes bien diferenciadas con vestigios notables de la época

<sup>49</sup> [http://www.comune.siracusa.it/documenti/siti\\_2\\_siracusa.pdf](http://www.comune.siracusa.it/documenti/siti_2_siracusa.pdf)

grecorromana. La primera es la Necrópolis de Pantalica, situada cerca de unas canteras a cielo abierto, que cuenta con más de 5.000 tumbas excavadas en la roca entre los siglos XIII y VII a. C. En esta necrópolis subsisten vestigios de la época bizantina, así como los cimientos del "Anaktoron" (Palacio del Príncipe). La segunda zona es la Antigua Siracusa, donde se puede contemplar el núcleo primigenio de esta ciudad fundada por colonos griegos llegados de Corinto en el siglo VIII a. C, que le dieron en un principio el nombre de Ortygia. Todavía hoy, en el emplazamiento de esta ciudad –de la que Cicerón dijo que "era la más grande y hermosa de todas las ciudades griegas"– quedan vestigios del Templo de Atenea (siglo V a. de C.), que más tarde fue transformado en catedral. También subsisten vestigios de un teatro griego, un anfiteatro romano, un fuerte y muchas otras construcciones.

Muchos de esos restos del pasado son testigos de la turbulenta historia de Sicilia, que en esta era estuvo bajo la dominación sucesiva de bizantinos, árabes, y normandos, antes de pasar a manos de Federico II Hohenstaufen (1197-1250), de los reyes de Aragón y de los Borbones, soberanos del Reino de las Dos Sicilias. La Antigua Siracusa representa, por tanto, un ejemplo único en su género de la evolución de la civilización mediterránea a lo largo de más tres milenios<sup>50</sup>.

3.6.1. Un Plan de Gestión para Siracusa y la Necrópolis rupestre de Pantalica<sup>51</sup>: una traslación a la realidad de la mirada italiana hacia los planes de gestión.

<sup>50</sup> <http://www.unesco.cl/esp/sprensa/noticias/131.act?menu=/esp/sprensa/>

<sup>51</sup> La información reflejada en este apartado ha sido extraída del documento: *Siracusa e le Necropoli rupestri di Pantalica Piano di Gestione* Rev. Junio 2005.

En el contexto de los valores señalados y la excepcionalidad que suponen *"Siracusa y la necrópolis rupestre de Pantalica"* la puesta en marcha de un plan de gestión, surgió de la confluencia de intereses de las diferentes instancias político-administrativas<sup>52</sup> en su conservación. Dicha conservación, incluía no sólo a los bienes culturales, si no también al territorio que lo rodeaba, de forma que el interés por Siracusa y su protección, fue derivando en el interés por su territorio circundante, en definitiva por su contexto territorial.

El interés mostrado por las diferentes administraciones, derivó en el acuerdo con el conjunto de actores y entidades privadas de la zona, dando lugar al apoyo de una serie de actuaciones que tenían como finalidad el mantenimiento y desarrollo de acciones de puesta en valor del territorio de una forma sostenible, a la par que compatible con el desarrollo económico de la población residente.

A partir de los presupuestos señalado y a tenor de las circunstancias que se pudieran derivar de la inscripción en la Lista del Patrimonio Mundial de la UNESCO, se tomó la decisión de elaborar un plan de gestión para la inserción, que resulta coordinado e integrado con el plan de gestión y desarrollo del conjunto del territorio de su entorno: el lugar de PM y su entorno de referencia.

La filosofía que inspira los planes de gestión italianos, parte de la consideración de su redacción como una actividad técnica. Se trata, en definitiva de una herramienta orientada a permitir una mejor definición, conocimiento e impulso de cara a la gestión que se traducirán en propuestas. Este proceso, si bien es complejo, tiene lugar en torno a un conjunto de acciones en las que a partir del análisis del estado actual de la gestión del sitio, se puedan indicar

<sup>52</sup> En concreto de el Ministerio para los bienes y la actividad cultural, la Región Siciliana, la Provincia regional de Siracusa y el Ayuntamiento de Siracusa.

los criterios y las líneas de desarrollo de tal gestión. De este modo se llegan a conformar los objetivos, lo que no impediría en el futuro que se propusiesen de forma eventual nuevas estrategias a largo y medio plazo, llegando a delimitar las acciones a impulsar.



En el marco indicado, el plan de gestión es concebido de forma circular, como una labor continua de análisis- planificación- actuación- monitorización- análisis...

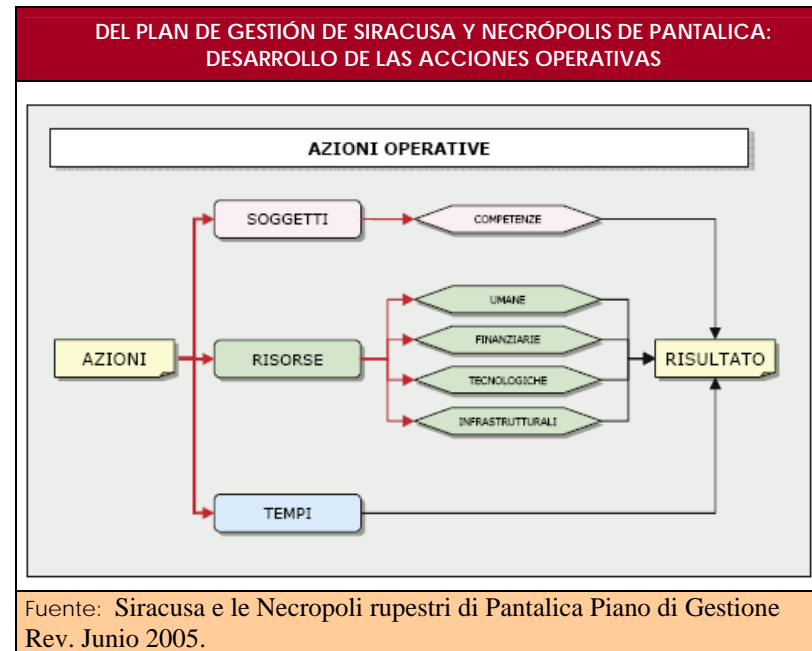
La aplicación de lo expuesto hasta ahora al caso de Siracusa, respecto a la orientación italiana de los planes de gestión, incluyó tres fases. En la primera fase se abordó el análisis del conocimiento del patrimonio y la recogida de la documentación existente acerca de los elementos de interés cultural<sup>53</sup>, la individualización de los aspectos que caracterizaban la identidad territorial y socioeconómica de forma conjunta con la aplicación de técnicas estadísticas del tipo Matriz Dafo (Debilidades, Amenazas Fortalezas, Oportunidades).

La segunda fase del Plan de Gestión de Siracusa, incluyó la definición de los objetivos y las estrategias operativas a largo y medio plazo, de forma que se convirtiesen en puntos de referencia fundamental para la mayoría de las administraciones y de la población residente.

La tercera fase, se ocupó de la elaboración del plan propiamente dicho. A partir de las estrategias y objetivos indicados en la fase anterior, se desarrollaron las indicaciones para la preparación del programa del conjunto de intervenciones y acciones de actuación para conseguir los resultados perseguidos y propuestos.

A partir de las fases de elaboración señaladas, la estructura del plan de gestión se organizó en torno a tres niveles: el conocimiento, protección y valoración, la promoción cultural y social, y la valoración cultural y socioeconómica.

<sup>53</sup> La recogida de datos incluyó la investigación, los estudios desarrollados, los catálogos de bienes, los estudios de mercado y aquellos sectores orientados las dotaciones culturales, generándose información relativa a las tradiciones, los espacios naturales y los bienes inmateriales, incluidos fiestas y tradiciones.



En el ámbito del conocimiento, protección y valoración, se desarrollaron, en primer lugar, las temáticas relacionadas con el incremento del conocimiento del patrimonio, su conservación, restauración, rehabilitación. También se incluyeron la prevención de riesgos y un análisis crítico de los instrumentos para la tutela y la planificación, sin olvidar las propuestas orientadas hacia la revisión de los procesos señalados.

De cara a la promoción cultural y social, las acciones propuestas se caracterizaron por el acercamiento a la expresión territorial de la identidad local así como la comunicación al exterior de sus valores. La última fase, incluyó la valoración cultural y socioeconómica.



Llegados a este punto, se disponía del conjunto de recursos materiales e inmateriales de interés en el territorio, de forma que se podían sentar las bases para un sistema de patrimonio integrado. Por tanto, no sólo se había logrado la definición del conjunto de objetivos estratégicos de cara a una valoración conjunta de los recursos del territorio, si no que también se había logrado el impulso de un proceso de desarrollo sostenible del territorio en el que se habían involucrado el conjunto de instancias y colectivos presentes en el sitio PM y su entorno.

### 3.6.2. La participación social y el modelo de desarrollo sostenible en el territorio.

En el caso del Plan de Gestión de Siracusa, la fórmula de incorporación de los diferentes colectivos y entidades sociales relacionados con el sitio de PM, se inserta en la propia estrategia de partida para la gestión del sitio. El plano de gestión propuesto a la UNESCO para la inscripción en la Lista del Patrimonio Mundial, se concibió como un Instrumento útil para perseguir un modelo de desarrollo que conjugase la conservación de los excepcionales valores culturales del sitio con el desarrollo turístico, la exigencia de transformaciones del territorio y el crecimiento de la economía local y nacional.

A partir de las premisas señaladas, el plan se planteó como un proceso de en marcha, abierto a la participación del conjunto de sujetos públicos, con competencias e intereses en el área de la región siciliana y en particular de la Sicilia sur-oriental, bajo el objetivo común de perfeccionar y extender la política de tutela y conservación de los bienes culturales, del paisaje y del conjunto del patrimonio cultural del área.

La presencia de los colectivos y entidades sociales, se hizo patente en las tres fases de desarrollo del plan. En la primera fase tuvieron

especial presencia en las cuestiones relacionadas con el establecimiento de la identidad territorial y la identificación del patrimonio existente y sus valores. En la fase de promoción cultural y social, se tomó a la propia sociedad civil, y a las instituciones presentes en ella, como motor para el desarrollo de iniciativas orientadas a la difusión y valoración del patrimonio. A partir de aquí el conjunto de iniciativas propuestas de cara a la puesta en valor cultural y económica pasaba por un desarrollo del territorio, debiendo ser necesaria la colaboración de los actores y entidades presentes en el mismo en aras de un modelo de desarrollo sostenible del territorio.

Otro hecho donde se hace patente la directa vinculación de la ciudadanía en el proceso de gestión y aplicación del Plan de Gestión de Siracusa, radica en la propia organización de cada una de los niveles contemplados en el propio plan. Como ya vimos anteriormente, el plan se organizó en niveles, a los que les correspondían sus propios objetivos que, a su vez, debían ser desarrollados mediante acciones. En, dichas acciones, que suponían la plasmación práctica de los objetivos y estrategias definidos, se contemplaban en primer lugar al conjunto de sujetos que estaban o podría estar implicados para su desarrollo, incluyendo sus niveles de competencia y marco de actuación. A partir de aquí, al conjunto de actores y entidades sociales presentes sobre el territorio y que se iban a involucrar de forma directa en el plan, se le sumaban los recursos –humanos, financieros, tecnológicos e infraestructuras-, de forma que un marco temporal concreto pudieran llevar a cabo la acción propuesta.

**4. UNA PROPUESTA PARA LA ELABORACIÓN PARTICIPATIVA  
DE PLANES DE GESTIÓN EN CONJUNTOS PATRIMONIALES.**

El objetivo de este apartado es el desarrollo de una propuesta para la elaboración de forma participativa de un plan de gestión en conjuntos patrimoniales. No obstante, antes de proceder a desgranar los contenidos de la propuesta, es necesario realizar una serie de consideraciones sobre la información recabada respecto a los procesos de participación ciudadana y la planificación a través de planes de gestión.

Aunque el presente documento se haya centrado en el análisis de experiencias de gestión y procesos participativos en conjuntos patrimoniales donde la centralidad la ocupa el patrimonio arqueológico, la validez y utilidad de la propuesta realizada no está supeditada a éstos. Es más, esta propuesta puede aplicarse no sólo en la gestión de conjuntos patrimoniales si no también a otros contextos de la realidad social relacionada con el patrimonio en la que se requiriese y considerase indispensable la participación social de cara a la elaboración y puesta en marcha de un plan de gestión.

Por tanto, además del análisis de los casos, ya expuestos, relativos a la gestión y la participación social en conjuntos patrimoniales, se hizo necesaria la consulta de una serie de experiencias y documentos, fuera del campo del patrimonio cultural, que nos han permitido cotejar la validez externa de nuestras propuestas, ponernos al día sobre la actualidad de estos procesos, y ser conscientes de la envergadura y dificultad que también supone poner en marcha procesos de semejantes características en otros ámbitos de la realidad social.

El otro ámbito hacia el que nos dirigimos fue el del patrimonio natural. Aquí localizamos dos casos en los que la participación constituye la piedra angular: las *Agendas 21* y los *Planes de Desarrollo Sostenible*. Dos referentes de la aplicación de la metodología participativa que forman parte de los nuevos

contextos patrimoniales a los que se hizo referencia en el apartado II del presente documento (Anexo II).

Como ejemplo de Agendas 21, tomamos la *Agenda 21 Litoral de la Janda* y la *Agenda 21 de la costa noroeste de la provincia de Cádiz*. De la primera se tomaron nota de su metodología de trabajo, incluyendo las etapas, fases, objetivos, resultados esperados y el cronograma, así como de su estructura operativa. Respecto a la forma en que se incorporó la participación en este caso, pues no constituyó en si misma un proceso participativo si no un proceso de recensión pública de los resultados elaborado por expertos, recabamos datos sobre las siguientes cuestiones:

- flujos de información
- forma de obtención de la información
- estrategia para la búsqueda del consenso
- directrices utilizadas para garantizar la participación pública -que no un proceso participativo-

De la Agenda 21 de la Costa Noroeste, se extrajeron datos relativos a la metodología de elaboración de una agenda 21 en la que la participación quedó incorporada desde el inicio de los trabajos. Por ello la información más relevante en este caso fue la relacionada con la organización de la estructura participativa y el desarrollo del proceso participativo llevado a cabo (Ver Anexo 2).

En este caso de los planes de desarrollo sostenible, se seleccionó el ejemplo del *II Plan de Desarrollo de Doñana -en adelante IIPDS-*, y más concretamente -dado que el Plan todavía no está elaborado en su formato definitivo- el proceso de participación ciudadana llevado a cabo durante el año 2006 y la primera mitad del 2007 (Ver Anexo 2). En el marco de este *II PDS la participación social* se ha configurado como un eje transversal en el diseño y elaboración del plan, ofreciendo una información rica e interesante sobre el

proceso participativo desarrollado, que se ha sistematizado de la siguiente manera:

- etapas, objetivos, metodología, resultados y cronograma
- gestión y fases de la gestión
- criterios metodológicos
- estructura organizativa de la participación y articulación de diversas vías
- evolución y dinámica de los foros desarrollados
- desarrollo del proceso de trabajo de un foro general y un foro específico.

También, en aras de completar la información recabada sobre los procedimientos utilizados en los procesos participativos analizados, se han localizado una serie de técnicas relativas a las dinámicas de grupos - visualización para la comunicación grupal y técnicas de moderación de grupos- y al análisis de las informaciones obtenidas mediante las diferentes técnicas participativas - distinciones lingüísticas- (Anexo 1). Finalmente se recabó información sobre la estructuración de los planes de gestión y a la planificación en la se incluyó la planificación de proyectos por objetivos - método ZOPP-, la planeación estratégica –Carlos Matus - y su crítica más directa, la prospección estratégica. (Anexo III).

#### **4.1. Las interpretaciones y expectativas de los agentes sociales en un plan de gestión: una propuesta de intervención social participativa.**

Retomando lo expuesto al inicio de este apartado, se va a proceder a continuación a exponer una propuesta orientada a la elaboración y desarrollo de un modelo de gestión de forma participativa.

En este caso la relación existente entre la participación social y un proceso de planificación social –en este caso orientado a la generación de un plan de gestión en el marco de conjuntos patrimoniales - es la de considerar a la primera como el hilo argumental básico sobre el que construir las propuestas, puesta en marcha y evaluación del conjunto de directrices del plan de gestión.

La participación social, por tanto, se constituye en el vehículo que permite recoger las expectativas previas, analizar los problemas, establecer soluciones, exigir compromisos y evaluar su desarrollo. Planteado de este modo, no supone una acción anecdótica sino el eje en torno al cual se procede a la génesis, desarrollo y aplicación de un plan de gestión, en definitiva una vía para poner en marcha un proceso de transformación social en el que el patrimonio cultural se convierte en el eje de la dinámica social planteada.

La propuesta aquí esbozada, comienza por una primera fase, denominada *Previa*, que tiene por objetivo el conocimiento y caracterización del conjunto de agentes relacionados con el conjunto patrimonial en cuestión. La importancia de esta fase previa, radica en conocer el estado de la realidad social en que se pretende implementar un plan de gestión. Dado que una de las críticas fundamentales de la planificación social es la de no tener en cuenta el contexto social en el que se aplica, utilizando modelos estándares que se traspasan de un lugar a otro trascendiendo los contextos culturales, el conocimiento de la realidad social a través de los agentes y entidades presentes en el territorio se configura en una tarea básica en todo proceso de gestión de conjuntos patrimoniales que tenga por objetivo su desarrollo de forma participativa.

La vía planteada para tal fin, remite a la generación de un mapa social de *agentes sociales implicados* en el que deben quedar

claramente explicitadas dos cuestiones: el conjunto de agentes sociales implicados por el proceso, ya sea de forma directa o indirecta, y el modo en que tiene lugar la implicación de los mismos en la realidad social. Es decir, además de la identificación del conjunto de actores sociales, se persigue la definición de la estructura de gestión, del modelo de administración vigente. Esto último resulta fundamental para poder proceder a la identificación del marco participativo existente en la estructura de gestión presente en el contexto territorial objeto de la intervención.

Para conseguir toda esta información, se parte de una metodología de trabajo basada fundamentalmente en la observación participante y la realización de entrevistas en profundidad, camino fundamental para poder realizar un exhaustivo análisis sobre el papel y funciones del conjunto de actores sociales radicados en el territorio relacionado con el conjunto patrimonial. Asimismo, este análisis se complementará con el acopio y análisis de documentación relativa al paisaje cultural en el que se inserte el proceso.

Un primer paso de cara a la aproximación a los actores sociales presentes en la realidad social objeto de análisis, obliga a establecer una disección de la realidad social que permita la identificación de grupos sociales que facilite la tarea de introducirse en una realidad compleja en la que 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 (2005) que 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 estrategias para acceder a los mismos. En este sentido, se debe tener en cuenta que 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, así como al posible reactividad que se pueda suscitar. 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 un archivo de información actualizada en el que se incluyen desde los datos de contacto hasta el conjunto de intereses manifestados, incluyendo su disponibilidad de participación el proceso participativo y su ubicación respecto a la estructura social.

Una vez elaborado el *mapa de agentes sociales implicados*, se daría paso a una segunda etapa, denominada *I fase*, orientada a la puesta en marcha de un proceso consultivo cuyo objetivo final sería la elaboración de los objetivos de gestión. Si la importancia de la fase previa radicaba en el conocimiento de la realidad social en la que se iba a proyectar un plan de gestión en torno

El hecho de que en esta I Fase se establezca como eje central la construcción de forma participativa de los objetivos de gestión, obliga, en primer lugar, a proyectar y planificar el proceso de intervención social mediante la participación, y en segundo, a establecer la forma en que la participación se va a hacer presente respecto al proceso de gestión a desarrollar. Por ello es en este

período cuando debe ponerse en marcha un proceso participativo bien planificado en que tengan cabida el conjunto de actores y entidades sociales presentes en el territorio, de cara a la recogida de sus discursos en torno al conjunto patrimonial y el paisaje cultural en del que forman parte.

En primer lugar, se debe proceder a la recogida de sus expectativas previas respecto al proceso participativo, cuestión que resultará clave a la hora de establecer lo que los diferentes actores y entidades esperan tanto del proceso participativo como del plan de gestión a desarrollar en el conjunto patrimonial. Dicha acción, generará, además, una valiosa información de cara al siguiente paso de esta fase, la de la elaboración de un diagnóstico participativo.

La confección de un diagnóstico participativo, tiene por objetivo la consecución de un documento en el que se realice tanto un análisis de problemas, como una batería de propuestas de soluciones. En este caso, el valor de dicho documento, radica en constituir tanto una valoración de la realidad como ideas de mejoras realizadas por quienes se localizan e identifican con el territorio, a partir del conocimiento de sus problemáticas y características.

Tras la obtención de este diagnóstico, el siguiente paso es proceder a la evaluación del proceso participativo llevado a cabo para su elaboración. En él se debe implicar a los participantes y a los encargados de su gestión, de forma que salgan a relucir las fortalezas y debilidades con el fin de no repetirlos en el proceso de difusión del conjunto del proceso participativo.

La tercera etapa de la propuesta aquí planteada, denominada // *fase*, tiene como objetivo la elaboración de un documento de propuestas de gestión. Una vez obtenidos de forma participativa

los objetivos de gestión, 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, se hace necesario el comienzo de la adquisición de responsabilidades de cara a la implementación de los objetivos de gestión. 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).

Una vez adquiridos los compromisos por cada uno de los actores presentes en el proceso, debe plantearse como tendrá lugar su puesta en marcha, // *fase*. Para ello resulta básico proceder a establecer una planificación en la que los objetivos y compromisos se comiencen a materializar en el territorio en el que el conjunto patrimonial se ubica.

Una cuestión básica para explicar el éxito ó fracaso a la hora de implementación del plan, es la relativa a los plazos a los que están sometidos las distintas actuaciones y el grado de protagonismo de los distintos actores y sectores sociales.

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 gestación participativa en los conjuntos patrimoniales no sólo para incorporar su mirada sobre los problemas y soluciones, debiendo adquirir un papel activo de forma conjunta en la marcha del plan de gestión.

El último paso en el modelo propuesto, *IV fase*, es el relativo al seguimiento y evaluación de las acciones implementadas en la etapa anterior. Al igual que en las etapas anteriores, estas actividades deben realizarse de manera participativa con el objetivo de realizar una crítica y mejora de la actuaciones. Este control debería llevarse a cabo de forma sistemática durante y 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.

**CUADRO 4.1. DESARROLLO DE UNA INTERVENCIÓN ORIENTADA A LA OBTENCIÓN DE LAS INTERPRETACIONES Y EXPECTATIVAS DE LOS DIFERENTES AGENTES IMPLICADOS EN UN PLAN DE GESTIÓN**

FASE	OBJETIVO	METODOL.OG	ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN	RESULTADOS
Previa	Prospección: sondeo de los agentes presentes en el territorio y su papel-funciones en el mismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>observación participante</li> <li>entrevistas en profundidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mapa de agentes implicados –bien por interés manifestado, bien porque las decisiones que se vayan a tomar puedan afectarlos- en una primera versión que deberá ser sancionada en el proceso de contacto y solicitud de incorporación al proceso participativo:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>“sector público estatal: “estructura pura y dura administrativa” (Alguacil: 2005): puede ser gobierno/s local/es u otra, estado central, etc.</li> <li>“sector público no-estatal: organizaciones sociales con vocación pública” (Alguacil:2005): las entidades sociales</li> <li>“base social” (Alguacil:2005)</li> </ul> </li> <li>Confección de una Base de Datos sobre los agentes:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>definir campos generales orientados a obtener datos relativos a la localización e identificación de lo agentes descritos en el mapa.</li> <li>dejar la posibilidad de incorporación de otros en función del contexto</li> </ul> </li> <li>Confección de una Base de Datos con documentación relativa al paisaje cultural en que se inserte el proceso.</li> <li>Estrategias para acceder a los mismos:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>bola de nieve y cuidado con la reactividad:</li> <li>objetivo: contacto, presentación investigador y proceso de cara a la solicitud participación en el proceso de intervención.</li> </ul> </li> <li>Elaboración de listados con la disponibilidad de participación expresada por los agentes contactados</li> <li>Actualización del mapa de agentes con datos de la disponibilidad de participación: fecha de contacto, persona/s de contacto, términos del mismo, intereses manifestados, disponibilidad , etc.</li> </ul>	<p>Mapa social de agentes implicados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Interesados en el proceso</li> <li>Afectados de forma directa e indirecta</li> </ul> <p><i>Modo en que tiene lugar la implicación de los agentes:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>identificación agentes existentes</li> <li>definición de la estructura de gestión/modelo de administración</li> <li>Identificación del marco participativo del que dispone la estructura de gestión presente en el contexto territorial objeto de la intervención.</li> </ul>
I fase	puesta en marcha del proceso consultivo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>grupos de discusión</li> <li>observación participante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proyectar y planificar el proceso de intervención social a través de la participación y su incardinación respecto al proceso de gestión : fases/ participantes/fechas/ convocatorias/evaluación/difusión recoger sus discursos sobre el tema                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Recoger las expectativas previas</li> <li>Diagnóstico participativo:                                     <ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de problemas</li> <li>Propuesta de soluciones</li> </ul> </li> <li>Evaluación proceso participativo por parte de los participantes y los encargados de su gestión</li> <li>Difusión del proceso</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración de objetivos de gestión</li> </ul>
II Fase	Establecer un margo general de actuaciones y compromisos adquiridos	<ul style="list-style-type: none"> <li>grupos de discusión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración documento de gestión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>elaboración de documento de propuestas</li> </ul>
III fase	<b>Implementación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>grupos de discusión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planificación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Puesta en marcha de los proyectos</li> </ul>
IV fase	<b>Seguimiento y evaluación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>grupos de discusión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Seguimiento y evaluación participativo (Geifus: 2002)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>valoración crítica y constructiva del desarrollo de los proyectos.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia a partir de Geifus (2002), Alguacil (2005), Ruiz (2005), VVAA (2005) y otros.



## 5. BIBLIOGRAFÍA

*Acuerdo del gobierno de distrito federal. Acuerdo por el que se crea la comisión interdependencial para la conservación del patrimonio natural y cultural de milpa alta, Tlahuac y Xochimilco. Gaceta oficial del distrito federal administración pública del distrito federal. Órgano del gobierno del distrito federal. Décima quinta época 31 de enero de 2005 no. 13. Jefatura de gobierno*  
<http://www.unescomexico.org/xochimilco/docs/docs2/AcuerdoGDF.pdf>

Agenda 21 Litoral de la Janda. Hacia un desarrollo sostenible. Convenio Universidad de Cádiz- Diputación de Cádiz

Agenda 21 Costa Noroeste de la provincia de Cádiz. Municipios gaditanos del Bajo Guadalquivir. Hacia un desarrollo sostenible. Convenio Universidad de Cádiz- Diputación de Cádiz.

Alguacil Gómez, Julio (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, Roberto; "Innovación de la gestión pública: análisis y perspectiva", en: *Gestión y Estrategia*, n°. 8, Universidad Autónoma Metropolitana – Unidad Acapozalco, México D.F. (México), 1995.

Bandarín, F. (2006) "El Centro de Patrimonio Mundial y el seguimiento de los sitios inscritos en la Lista". En Caraballo Perichi, C. (COORD.) Xochimilco. Un proceso de gestión participativa. México, 2006. UNESCO, Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

Bases. II Plan de Desarrollo Sostenible de Doñana.

Caraballo Perichi, C. (COORD.) Xochimilco. Un proceso de gestión participativa. México, 2006. UNESCO, Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

*Carta euro-mediterránea sulla valorizzazione integrata del patrimonio culturale.* Conferencia finale del proyecto P.I.S.A. (Programmazione Integrata ne Siti Archeologici) Roma, 28 febrero-1 marzo 2002.

*Convención Europea del Paisaje* (2000) UNESCO

Escalera Reyes (2006) Cohesión y participación social en Doñana. Propuestas para el debate. GISAP. Universidad Pablo de Olavide. Portal del II Plan de Desarrollo Sostenible de Doñana. Fecha de consulta: 05/12/2006.  
[http://www.pds.donana.es/documentos\\_publicos.php](http://www.pds.donana.es/documentos_publicos.php)

Font, Joan (Compilador) 2001. Ciudadanos y decisiones públicas. Barcelona. Ariel

Geifus, F. (2002). 80 herramientas para el desarrollo participativo. Diagnóstico, planificación, monitoreo y evaluación. Laderas C. A., San Salvador, HCA/Holanda.

Guerrero, A. (2005) Habitantes de la memoria: experiencias notables de apropiación social del patrimonio en América Latina. Bogotá. Convenio Andrés Bello. Región Áurea. 2005.

*Informe de resultados de la encuesta sobre valores y representaciones del Patrimonio Cultural y Natural de Xochimilco.*

Álvaro F. López Lara. Consultor Proyecto UNESCO-Xochimilco. (Informe 1ª encuesta del Patrimonio)

<http://www.unescomexico.org/xochimilco/docs/docs2/docs-proeycto/Informe-Encuesta.pdf>

- Talleres:

- Informe Taller de Turismo
  - o <http://www.unescomexico.org/xochimilco/docs/docs2/talleres/Taller-Turismo.pdf>
- Informe Taller de Patrimonio
  - o [http://www.unescomexico.org/xochimilco/docs/docs2/talleres/taller\\_Patrimonio.pdf](http://www.unescomexico.org/xochimilco/docs/docs2/talleres/taller_Patrimonio.pdf)
- Informe Taller con Chinamperos de San Luis Tlaxiátemalco
  - o [http://www.unescomexico.org/xochimilco/docs/docs2/talleres/Taller\\_ChinampaTlax.pdf](http://www.unescomexico.org/xochimilco/docs/docs2/talleres/Taller_ChinampaTlax.pdf)
- Informe Taller de Planeación Participativa La Chinampa como Patrimonio Cultural en Xochimilco
  - o [http://www.unescomexico.org/xochimilco/docs/docs2/talleres/Taller\\_ChinampaXoc.pdf](http://www.unescomexico.org/xochimilco/docs/docs2/talleres/Taller_ChinampaXoc.pdf)
- Informe Taller con Empresarios frente al Patrimonio Cultural
  - o <http://www.unescomexico.org/xochimilco/docs/docs2/talleres/Taller-Empresarios.pdf>
- Informe Taller de Planeación Participativa San Gregorio Atlapuco

Instituto Machupicchu

<http://www.imapi.org.pe/index.htm>

Instituto Nacional de Recursos Naturales

[http://www.inrena.gob.pe/index\\_inicio.htm](http://www.inrena.gob.pe/index_inicio.htm)

*Laboratorio del Paisaje cultural* (2005). Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico. Centro de Documentación. Informe inédito.

Martorell Carreño, A. 2002. Machupicchu, Patrimonio Cultural y Natural de la Humanidad: problemas y alternativas. *Ecosistemas* 2002/2. (URL: <http://www.aet.org/ecosistemas/opinion2.htm>)

Martorell Carreño, Alberto (2004). Análisis crítico del plan maestro de Machupicchu. (1998). *Propuestas para una planificación proactiva en un Bien del patrimonio mundial cultural y natural*. Madrid. Vicepresidencia del Comité de Asuntos Legales, Administrativos y Financieros de ICOMOS. Vicepresidente de ICOMOS. Perú.

Moreno Pestaña, José L. y Espadas Alcázar, M<sup>a</sup> Ángeles (2007) "Investigación - acción participativa". En Reyes, R. *Diccionario Crítico de Ciencias Sociales*. Tomos I-IV, Ed. Plaza y Valdés, Madrid y México 2007. Coedición: Universidad Complutense de Madrid.

Nogue, Joan (2006) "The Spanish experience: landscape catalogues and landscape guidelines of Catalonia", pp. 58-81. European landscape convention. Fifth meeting of the workshops for the implementation of the European landscape convention. Girona, Spain, 28-29 Septiembre 2006. Documento inédito.

Pérez de Armiño, Karlos (COORD.) *Diccionario de acción*

Portal del II Plan de Desarrollo Sostenible de Doñana. Fecha de consulta: 05/12/2006.

[http://www.pds.donana.es/documentos\\_publicos.php](http://www.pds.donana.es/documentos_publicos.php)

Prats, Joan (2006) "Nueva Gestión Pública en América Latina". En *Gobernanza*. Revista Internacional para el desarrollo humano. Edición n<sup>o</sup>. 48. Martes 27 de junio de 2006.

[http://www.iigov.org/gbz/article\\_drt?edi=572778&art=573981](http://www.iigov.org/gbz/article_drt?edi=572778&art=573981)

*"Propuesta de Plan Integral y Estructura de Gestión de la Reserva Ecológica de Xochimilco, como sitio inscrito en la lista del*

*Patrimonio Mundial de la UNESCO*". Propuesta de la tercera fase, entendida como una continuidad de los convenios anteriores de colaboración técnica entre la UNESCO y gobierno del distrito federal en Xochimilco. (1 de octubre 2005 – 15 de febrero de 2006) <http://www.unescomexico.org/xochimilco/docs/docs2/Convenio-Delegacion.pdf>

Plan Maestro del Santuario Histórico de MachuPicchu. Instituto Nacional de Cultura. Dirección Regional de Cultura. Cusco. [http://www.inrena.gob.pe/ianp/ianp\\_bl\\_disp\\_05\\_shm.htm](http://www.inrena.gob.pe/ianp/ianp_bl_disp_05_shm.htm)  
El Santuario Histórico de Machupicchu quedó inscrito en la Lista del Patrimonio Mundial en 1983<sup>54</sup>.

Proyecto Integral de Remodelación y Recuperación del Centro Histórico de Xochimilco <http://www.xochimilco.df.gob.mx/noticias/centro.pdf>

Proyecto Unesco-Xochimilco Informe de la entrega delegacional 2005. [http://www.unescomexico.org/xochimilco/docs/docs2/docs-proeycto/informe\\_delegacion.pdf](http://www.unescomexico.org/xochimilco/docs/docs2/docs-proeycto/informe_delegacion.pdf)  
humanitaria y cooperación al desarrollo. 2001. Ed. Icaria.

Ruiz Ballesteros, Estéban (2005) *Intervención social: cultura, discursos y poder*. Aportaciones desde la Antropología. Talasa Ediciones, Madrid.

Salmerón Escobar, Pedro (2004) *Repertorio de Textos Internacionales del Patrimonio Cultural*. Cuadernos nº. 15. Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico. Junta de Andalucía. Granada.

*Stonehenge World Heritage Site. Management Plan* (2000). English Heritage

Terrones López, M.E. (2006) "Xochimilco Sin Arquetipo Historia De Una Integración Urbana Acelerada". En *Scripta Nova*. Revista electrónica de geografía y ciencias sociales. Vol. X, núm. 218 (37), 1 de agosto de 2006. <http://www.ub.es/geocrit/sn/sn-218-37.htm>

UNESCO MÉXICO

<http://www.unescomexico.org/xochimilco/xochi-documentos.htm>

Valentino, Pietro A y Misiani, Anna (2004) *Gestione del patrimonio culturale e del territorio. La programmazione integrata ne siti archeologici nelle area euro-mediterránea*. Carocci editore. Instituto per il Mediterraneo. Roma.

VVAA (2004) *Guía del Paisaje Cultural de la Ensenada de Bolonia* (Tarifa, Cádiz). Avance. Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico. Consejería de Cultura. Jerez.

---

<sup>54</sup> 7ª sesión del Comité del Patrimonio Mundial Florencia, 5-9/12/1983.

**ANEXOS**

## **ANEXO I**

- Herramientas participativas relacionadas con las técnicas de diálogo, observación y dinámica de grupo de aplicación general.
- Herramientas participativas relacionadas con el diagnóstico participativo: aspectos generales de la comunidad - aspectos sociales.
- Herramientas participativas relacionadas con el diagnóstico participativo: manejo de recursos naturales
- Herramientas participativas relacionadas con el diagnóstico participativo: sistemas de producción
- Herramientas participativas relacionadas con el diagnóstico participativo: producción animal
- Herramientas participativas relacionadas con el diagnóstico participativo: aspectos de género.
- Herramientas participativas relacionadas con el diagnóstico participativo: aspectos de comunicación y extensión.
- Herramientas participativas relacionadas con el diagnóstico participativo: análisis de problemas y soluciones.
- Herramientas participativas relacionadas con la planificación.

Herramientas participativas relacionadas con las técnicas de diálogo, observación y dinámica de grupo de aplicación general

Ejercicio	Objetivo del ejercicio	Aplicación/utilidad
<ul style="list-style-type: none"> <li>Diálogo semi-estructurado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recolectar información general o específica mediante diálogos con individuos (informantes clave), grupos familiares (familias representativas) o grupos enfocados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Permiten evitar algunos de los efectos negativos de los cuestionarios formales, tales como: temas cerrados (no hay posibilidad de explorar otros temas), falta de diálogo, falta de adecuación a las percepciones de las personas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Diálogo con informantes claves – personas bien informadas sobre la comunidad-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aunque no es un método participativo propiamente dicho, puede resultar imprescindible para preparar ejercicios de grupo antes de la intervención y también para completar otros ejercicios o cotejar ciertas informaciones.</li> <li>La buena selección de informantes es fundamental para la validez de la información.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Para comprender las razones fundamentales de tal o cual comportamiento de la gente.</li> <li>Para comprobar hipótesis o propuestas para averiguar rápidamente si son conformes a la realidad y a los deseos de la gente.</li> <li>Para obtener una visión general de las condiciones socio-económicas y de producción en la comunidad.</li> <li>Para evaluar la factibilidad de sugerencias prácticas</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Diálogo con grupos enfocados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Obtener información pertinente, en forma rápida, trabajando con un grupo de gente directamente involucrada en la problemática estudiada.</li> <li>Supone una aplicación grupal de técnica de diálogo semi-estructurado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cuando se necesita consulta una categoría o un grupo determinado (v.g.: mujeres, artesanos, líderes, personas expertas sobre el tema).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Diálogo con miembros del hogar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Obtener información pertinente, en forma rápida, trabajando con todos los miembros activos de un grupo familiar.</li> <li>Es una aplicación grupal de la técnica de diálogo semi-estructurado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cuando se necesita tratar temas sobre las estrategias de vida y los problemas desde el punto de vista de todos los miembros de la familia.</li> <li>Cuando se necesita comprobar la pertinencia de las informaciones sobre un tema específico, con la interacción entre los diferentes miembros de una familia</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Formación de grupos de trabajo (“grupos enfocados”)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organizar personas de la comunidad con intereses/condiciones comunes, para desarrollar un tema específico dentro de los problemas/alternativas identificados por la comunidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El número elevado de participantes no permite trabajar con profundidad todos los temas que se presentan</li> <li>La asistencia debería ser dividida entre diferentes grupos porque tienen visiones y relación muy distintas con los problemas analizados, y no se quiere perder estos puntos de vista específicos (v.g. hombres y mujeres, jóvenes)</li> <li>Existen personas particularmente informadas y/o interesadas, por un tema particular sobre el cual el resto de la asamblea no puede o no quiere concentrarse.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Observación participante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aunque se parte del método ideado por antropólogos para “sumergirse” durante largo tiempo en la vida diaria de la comunidad para entenderla mejor, aquí el autor la plantea desde la participación directa en algunas actividades de la gente, para adquirir una comprensión más profunda y producir comentarios e informaciones en forma más oportuna y espontánea.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cuando se necesita investigar el punto de vista de la gente, sus valores y reglas de comportamiento; conocer aspectos de organización y producción para planificar o ajustar la intervención.</li> <li>Cuando se necesita retroalimentar al proyecto con aspectos poco conocidos de la vida de la comunidad, que han surgido en relación con la implementación de las actividades (seguimiento)</li> <li>Para evaluar el impacto del proyecto, en combinación con otros métodos</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Lluvia de ideas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Obtener información pertinente, en forma rápida, trabajando en asamblea, o con un grupo reducido de gente directamente involucrada en la problemática estudiada (grupo enfocado).</li> <li>A diferencia de la entrevista, los temas son más abiertos y se busca recolectar todas las ideas y percepciones de la gente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cuando se necesita investigar por primera vez un aspecto de la vida de la comunidad</li> <li>Cuando se necesita obtener una idea general de las percepciones y reacciones de la gente frente a una propuesta o un evento</li> </ul>

Fuente: Geifus (2002: 25-35)

Herramientas participativas relacionadas con el diagnóstico participativo: aspectos generales de la comunidad – aspectos sociales.		
Ejercicio	Objetivo del ejercicio	Aplicación/utilidad
<ul style="list-style-type: none"> <li>Perfil de grupo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir en conjunto las características del grupo de participantes, en relación con las actividades examinadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Método rápido y conveniente para entender en sentido general las características socio-económicas, cualitativas y cuantitativas.</li> <li>Todos los participantes pueden ser involucrados y se presenta como un juego divertido.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Estrategias de vida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entender las diferentes posibilidades de ingreso que ofrecen a la gente de la comunidad, y las condiciones de acceso a estas fuentes de ingreso, todo en la propia visión de la gente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resulta útil para introducirse en la problemática general de desarrollo de la comunidad y la estratificación social existente.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis organizacional/institucional (Diagrama de Venn)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aprender sobre las organizaciones y grupos activos en la comunidad, y cómo sus miembros las visualizan.</li> <li>Entender las interacciones que tienen estas organizaciones entre sí.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ayuda a determinar posibilidades en la planificación.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mapa social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer una representación gráfica de los hogares de la comunidad con los recursos con los cuales cuentan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Permite determinar los diferentes niveles económicos y de acceso a los recursos, y si ciertos miembros de la comunidad no tienen acceso a los mismos recursos que los demás.</li> <li>Este mapa puede servir de punto de partida para la clasificación por niveles económicos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Clasificación por nivel económico. Método por informantes claves.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Determinar, a través de la visión de la comunidad, los principales estratos sociales que la componen en términos de criterios que la gente misma maneja de "riqueza" o "bienestar".</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Permite ajustar la estrategia de intervención, sin necesidad de investigaciones socio-económicas complejas y no siempre bien recibidas.</li> <li>El uso de informantes locales, entrevistados por separado, evita crear expectativas a la par que permite asegurar que los informantes representen los diferentes sectores de la comunidad y que expresen/comparen sus criterios sin la presión social de un grupo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Clasificación por nivel económico. Método grupal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Determinar, a través de la visión de la comunidad, los principales estratos sociales que la componen en términos de criterios que la gente misma maneja de "riqueza" o "bienestar".</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Permite ajustar la estrategia de intervención, sin necesidad de investigaciones socio-económicas complejas y no siempre bien recibidas.</li> <li>El método grupal es mucho más rápido porque reúne a todos los miembros de la comunidad, enmarcándose con cierto nivel de organización.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mapa de servicios y oportunidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer una representación gráfica de los servicios y oportunidades de empleo, servicios y otros conocidos y utilizados por los miembros de la comunidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Permite construir un mapa sobre el conjunto de servicios y oportunidades de la comunidad analizada.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Línea del tiempo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Para conocer los cambios significativos en el pasado de la comunidad, los cuales tienen su influencia en los eventos y actitudes del presente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Permite elaborar una lista de eventos claves tal y como los participantes lo recuerdan.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Línea de tendencias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Determinar cómo la gente percibe los cambios que se han dado en el tiempo, especialmente los que están relacionados con el desarrollo, como cambios climáticos, cambios en la producción, disponibilidad de recursos, ingresos y nutrición, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Permite obtener informaciones importantes, que aún así no se puede cuantificar.</li> <li>También resulta importante si diferentes grupos tienen diferentes visiones de los cambios.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Gráfico histórico de la comunidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Permite hacer una representación gráfica de los cambios que han afectado a la comunidad en los años recientes, en diferentes aspectos de su vida: organización social, salud, producción, recursos naturales...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Puede complementar ejercicios como la línea del tiempo y las líneas de tendencias.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis estacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Representar las variaciones estacionales de diferentes parámetros y actividades en la vida de la comunidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Para ilustrar relaciones entre diferentes actividades y cambios estacionales.</li> <li>Permiten diseñar intervenciones y planificar acciones más adecuadas.</li> </ul>

Fuente: Geifus (2002: 37-129)

Herramientas participativas relacionadas el diagnóstico participativo: manejo de recursos naturales.

Ejercicio	Objetivo del ejercicio	Aplicación/utilidad
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mapa de recursos naturales y uso de la tierra.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Concretizar en un mapa, la visión que los pobladores tienen de la utilización del espacio y de los recursos, y ubicar las informaciones principales relevantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Para obtener la visión que los pobladores tienen de la utilización del espacio y de los recursos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Caminata y Diagrama de Corte o transecto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Iniciar en el terreno una discusión, y estructurar en un diagrama, las diferentes áreas (topográficas u otras) dentro de la zona de influencia de la comunidad, con sus diferentes usos, problemas asociados y potenciales de desarrollo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Puede servir :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>de punto de partida a la discusión de alternativas; puede ser muy sencillo,</li> <li>para ayudar a la gente a expresar lo que sabe de su medio ambiente</li> <li>puede completarse con información de otras fuentes i lustrar grandes cantidades de información</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Diagrama de cuenca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar, en base al mapa de la comunidad, el patrón de drenaje y las microconsecuencias, como punto de partida para discutir las interacciones ambientales en el área de influencia de la comunidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El método es sencillo y basado en conocimientos locales.</li> <li>Constituye un punto de partida para discutir las interacciones ambientales en el área de influencia de la comunidad.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Diagrama y mapeo histórico de recursos naturales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluar con los residentes más antiguos de la comunidad, los cambios que se han dado en los recursos naturales, para ayudar a entender los problemas actuales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Permite ayudar a comprender las dinámicas en los recursos naturales, conectando los cambios con los problemas actuales.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Matriz de evaluación de recursos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluar el concepto de los miembros de la comunidad, sobre la disponibilidad y calidad de recursos naturales de uso común (leña, madera, agua, forraje)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Permite acceder a las construcciones sociales existentes en la comunidad en relación a la disponibilidad y acceso de los recursos naturales de uso común.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mapa de acceso a recursos naturales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer una representación gráfica del acceso de los hogares de la comunidad a los recursos naturales de uso común (bosque, pasto, agua).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Permite determinar si ciertos miembros de la comunidad no tienen el mismo acceso que los demás.</li> <li>Cuando se persigue conseguir información que resulta de muy difícil obtención mediante cuestionarios formales.</li> <li>Acceder a los recursos es una de las más importantes en la planificación de la gestión sostenible.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>toma de decisiones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Permite determinar rápidamente quien o cual institución toma decisiones en la comunidad, con respecto a una serie de parámetros, por ejemplo en el uso de recursos determinados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Puede ser muy importante para determinar arreglos institucionales y responsabilidades.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Matriz de análisis de conflictos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Determinar las principales áreas de conflictos que ocurren en la comunidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Puede ser muy importante en el caso de uso de recursos comunes como agua, leña, pastos...</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Clasificación local de suelos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Determinar los conocimientos locales de la gente en cuanto a los suelos y su capacidad de uso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cuando se persiga el uso de clasificaciones locales, teniendo en cuenta que dicha acción constituye uno de los primeros pasos para integrar los conocimientos locales y valorizarlos. No se debe olvidar que en la mayoría de los casos se ha encontrado una buena correlación con las clasificaciones científicas.</li> <li>Permite usar un lenguaje común.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Uso local de árboles (Inventario para agroforestería)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Obtener información sobre los conocimientos locales en materia de agroforestería: árboles útiles, su uso y manejo, y los aspectos sociales y de género asociados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Este conocimiento resulta imprescindible para diseñar intervenciones en el área de agroforestería.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Censo de problemas de uso de recursos (basado en el diagrama de corte)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inventariar con la comunidad, en relación con el transecto, todos los problemas que encuentran en el uso de sus recursos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Permite averiguar los problemas existentes en el uso de los recursos.</li> </ul>



Herramientas participativas relacionadas con el diagnóstico participativo: sistemas de producción (I)		
Ejercicio	Objetivo del ejercicio	Aplicación/utilidad
<ul style="list-style-type: none"> <li>Clasificación preliminar de fincas (según acceso a los recursos)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Determinar con los agricultores(as) sus criterios acerca de los diferentes niveles de sostenibilidad de las fincas, y cuales son los niveles de acceso a los recursos que según ellos, caracterizan cada uno de estos niveles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Su aplicación tiene lugar de forma similar a la determinación de niveles socio-económicos,</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Clasificación de fincas (dominios de recomendación vistos por los agricultores)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer una tipología de finca que caracterice los diferentes dominios de recomendación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Persigue aplicar intervenciones y recomendaciones unificadas en función de las tipologías obtenidas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mapeo de finca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Materializar en un mapa la visión que los agricultores tienen acerca de la utilización del espacio en su finca.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Permite ubicar las informaciones principales, en definitiva las más relevantes, en el conjunto de usos/procesos/relaciones que tienen lugar en la finca.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Modelo sistémico de finca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A partir del "mapeo de finca", elabora un modelo del funcionamiento de la unidad de producción, con sus subcomponentes y los diferentes flujos e intercambios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Supone la base para un análisis "con enfoque de sistemas" entendible tanto por los agricultores como por los técnicos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Recorrido y diagrama de corte de parcela</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar en el terreno y estructurar en un diagrama, los diferentes aspectos del manejo al nivel de una parcela, con sus diferentes usos, cultivos y variedades, prácticas culturales, problemas asociados y potencialidades de desarrollo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Puede servir de punto de partida a la discusión de alternativas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Caracterización de prácticas de manejo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer las diferencias entre los agricultores a partir de la forma en que manejan dichos recursos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Permite ponderar en qué medida las Dado que los agricultores se diferencian entre sí no solamente por niveles de acceso a los recursos, también por la</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Censo de problemas a nivel de finca (basado en mapa de finca y modelo sistémico)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inventariar todos los problemas que se encuentran relacionados con el uso de recursos y el sistema de producción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cuando se desea catalogar de forma conjunta con el agricultor-a y su familia, y/o con el grupo de trabajo, en base al mapa y/o modelo. Así, además, se pueden identificar fácilmente, los principales "cuellos de botella".</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Calendario estacionales de cultivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Representar - mediante un flujograma- el calendario de actividades productivas. Estos diagramas son particularmente útiles para ilustrar relaciones entre diferentes actividades y cambios estacionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Permiten diseñar intervenciones y planificar acciones más adecuadas. Los parámetros pueden ser, por ejemplo: lluvias, calendarios de cultivos, calendario de otras actividades relacionadas, disponibilidad y demanda de mano de obra, incidencia de plagas y enfermedades, visitas de extensionistas, eventos sociales.</li> </ul>

Fuente: Geifus (2002: 85-115)

**Herramientas participativas relacionadas con el diagnóstico participativo: sistemas de producción (II).**

Ejercicio	Objetivo del ejercicio	Aplicación/utilidad
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fluorograma de actividades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Representar de forma esquemática, el flujo de eventos y decisiones necesario para llevar a cabo una actividad productiva determinada (por ejemplo, un cultivo).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Presenta varias utilidades:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Puede servir de base a cuantificaciones ( inversiones por ejemplo)</li> <li>○ Permite desarrollar discusiones sobre problemas</li> <li>○ Ilustra la complejidad de los conocimientos necesarios para llevar a cabo ciertos procesos</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Presupuesto de cultivo (basado en fluorogramas de actividades)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evaluar con los agricultores(as), en relación con el fluorograma de cultivo u otra secuencia de actividades, todos los costos de producción e ingresos relacionados con dicha actividad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Permite a los productores aprender fácilmente a hacer sus propios presupuestos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gráfico histórico del sistema de producción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizar una documentación gráfica de los cambios que han caracterizado el sistema de producción en el pasado, en diferentes aspectos, como fuentes de ingreso, variedades de cultivo, prácticas de manejo,...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Caracterización de un sistema de producción pasado que además puede complementar ejercicios como la línea del tiempo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Censo de problemas en cultivos y otras actividades estacionales (basado en fluorogramas de actividades)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inventariar con la comunidad, en relación con el fluorograma de cultivo u otra secuencia de actividades, todos los problemas que se encuentran relacionados con dicha actividad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Permite identificar los problemas que se encuentran relacionados con las actividades estacionales.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Biografía de cultivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conocer el historial de cultivos en la comunidad, centrándose en las variedades tradicionales que se han ido usando, y la introducción de otras variedades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Permite entender mucho acerca de los cambios, la toma de decisión de los agricultores, y servir de punto de partida a una discusión sobre los méritos relativos de las variedades (matriz de preferencia agronómica).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Matriz de preferencia agronómica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evaluar con la comunidad, los criterios y las preferencias que orientan su selección de cultivos, variedades etc., en base al conocimiento de los agricultores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Es un ejercicio fundamental antes de introducir cualquier tipo de recomendación o transferencia tecnológica.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Matriz de evaluación agronómica "ex ante"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evaluar con la comunidad, la adecuación de unas variedades de cultivos a las diferentes condiciones locales, en base al conocimiento de los agricultores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A diferencia de la matriz de preferencias, esta matriz permite un análisis cuantitativo mucho más confiable que preguntas cerradas en una entrevista.</li> </ul>

Fuente: Geifus (2002: 85-115)

**Herramientas participativas relacionadas con el diagnóstico participativo: producción animal.**

Ejercicio	Objetivo del ejercicio	Aplicación/utilidad
<ul style="list-style-type: none"> <li>Inventario de ganado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer una representación gráfica de los hogares de la comunidad con los recursos ganaderos con los cuales cuentan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Obtener información gráfica sobre los recursos ganaderos existentes en una comunidad.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Calendarios estacionales de producción animal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Representar el calendario de actividades de producción animal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ilustrar relaciones entre diferentes actividades y cambios estacionales y diseñar intervenciones y planificar acciones más adecuadas.</li> <li>Los parámetros pueden ser, por ejemplo: clima, disponibilidad de agua, ciclo reproductivo, inversiones de trabajo...</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mapa de recursos forrajeros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer en un mapa, los diferentes recursos forrajeros utilizados para mantener el ganado durante el año.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Especialmente útil, cuando una parte del recurso forrajero se extrae de áreas comunales, y/o hay desplazamientos estacionales de ganado.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>"Entrevista a la vaca"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Obtener informaciones confiables sobre las tasas de mortandad y fertilidad, la incidencia de enfermedades, y las prácticas de manejo cuando el manejo de los animales es extensivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Permite obtener datos que son difíciles de obtener si se entrevista directamente a los agricultores. 13</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de problemas veterinarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluar con la comunidad, los principales problemas veterinarios ligados a los diferentes animales domésticos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Permite inventariar y analizar los problemas y evaluar los conocimientos locales al respecto.</li> </ul>

Fuente: Geifus (2002: 118-127)

Herramientas participativas relacionadas con el diagnóstico participativo: aspectos de género.		
Ejercicio	Objetivo del ejercicio	Aplicación/utilidad
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mapa de finca con aspectos de género</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollar un aprendizaje mutuo sobre los papeles diferenciados de los géneros en la explotación o finca familiar, un aspecto fundamental para el desarrollo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En base al mapa de la finca, extrae información relativa a las actividades asignadas a los géneros. Dicha información constituye un aspecto fundamental para desarrollar intervenciones mejor orientadas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Uso del tiempo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollar un aprendizaje mutuo entre hombres y mujeres sobre el aporte real de la mujer en las actividades de la explotación familiar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Es el ejercicio más sencillo y convincente para disipar los mitos sobre el papel "limitado" de la mujer.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Calendario estacional de actividades con enfoque de género</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Representar el calendario de actividades productivas con las responsabilidades por género.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Obtener información sobre el calendario de actividades productivas y su relación con los géneros.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mapa de movilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Determinar a dónde se desplaza cada miembro de la familia fuera de la finca.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Permite un análisis diferenciado de papeles y responsabilidades de los géneros.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de beneficios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer quién tiene acceso a los productos del trabajo de la familia, y cómo se toman las decisiones al respecto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Instrumento de análisis más detallado de los papeles por género dentro de la familia.</li> </ul>
Fuente: Geifus (2002: 131-139)		

**Herramientas participativas relacionadas con el diagnóstico participativo: aspectos de comunicación y extensión.**

Ejercicio	Objetivo del ejercicio	Aplicación/utilidad
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mapa de intercambios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desarrollar una descripción gráfica de los intercambios que se dan dentro de la comunidad y afuera.</li> <li>▪ Busca describir los flujos de intercambio (información, materiales) relacionados con la actividad agrícola (por eso es diferente al diagrama de Venn).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Permite incluir por una parte, aspectos como intercambios comerciales, y por otra, identificar canales formales e informales de comunicación. Lo cual resulta fundamental para evaluar las necesidades de mejorar la comunicación para la extensión.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Censo de problemas a nivel de comunicación/ intercambios (basado en mapa de intercambios).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desarrollar un censo y análisis de problemas de las relaciones de los agricultores(as) con otros actores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acceder a la problemática existente a la hora de relacionarse los agricultores con otros actores.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Matriz de necesidades prioritarias de extensión/ asistencia técnica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificar necesidades y prioridades de extensión y asistencia técnica. El ejercicio comprende tres elementos: el censo de necesidades, su priorización y una discusión sobre los aspectos priorizados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Es un instrumento muy útil para diseñar un programa ajustado a las necesidades sentidas de la gente.</li> </ul>
<p>Fuente: Geifus (2002: 143-171)</p>		

Herramientas participativas relacionadas con el análisis de problemas y soluciones.

Ejercicio	Objetivo del ejercicio	Aplicación/utilidad
<ul style="list-style-type: none"> <li>Árbol de problemas: diagrama de causas y efectos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Profundizar en el ejercicio del censo de problemas en el sentido del análisis de cara a llegar a definir las causas y efectos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Debe ayudar a la comunidad y a los técnicos a entender mejor la problemática, y distinguir entre causa y efectos.</li> <li>No debe utilizarse si el grupo no demuestra agilidad e interés en la discusión.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Matriz de priorización de problemas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer un diagrama con los principales problemas enfrentados por la comunidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Permite priorizar los problemas tras haberlos identificado mediante al árbol de problemas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificación de soluciones locales o introducidas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificación por parte de la ciudadanía, con el apoyo de los facilitadores, de soluciones a experimentar.</li> <li>Una vez identificados y priorizados los problemas, se proceder a identificar , para cada uno de los problemas considerados, las posibles soluciones a poner en marcha.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ayuda a partir de lo que la gente hace para diseñar programas: se priorizan las soluciones locales, dejando las soluciones introducidas solamente para los casos en las que las primeras no existan o no pueden dar resultados satisfactorios.</li> <li>Fomentar en el grupo la confianza, la auto-estima y el espíritu de investigación.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Auto-diagnóstico y análisis de campo de soluciones locales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar en el campo las soluciones implementadas localmente para responder a los diferentes problemas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Es uno de los ejercicios de diagnóstico más interesantes e importantes y sin embargo, más descuidados en general en los procesos de identificación de proyectos.</li> <li>Debe ser realizado en forma grupal; permite a los participantes, incluyendo a los técnicos facilitadores, tomar conciencia de su propio potencial de adopción y de innovación, para poder evaluarlo, mejorarlo y sistematizarlo en forma organizada.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Matriz de evaluación de soluciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluar "ex -ante" con la comunidad, la factibilidad y/o adecuación de las diversas soluciones consideradas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Permite realizar un diagnóstico previo sobre las soluciones a implementar.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis FODA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar una evaluación "ex -ante" ,con la comunidad, de las principales alternativas priorizadas, para tratar de comparar ventajas e inconvenientes, e incluso prever posibles problemas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La metodología FODA, aunque es todo un sistema, el autor lo presenta mediante un esquema muy simplificado.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Selección de opciones: opción única</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer rápidamente el grado de convergencia o divergencia de los participantes acerca de diferentes opciones u opiniones que están siendo discutidas (máximo 3 opciones).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Permite determinar inmediatamente la forma de proceder con la discusión.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Selección de opciones: opción múltiples</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer rápidamente el grado de preferencia de los participantes acerca de diferentes opciones u opiniones que están siendo discutidas (cuando son más de 3 opciones y hasta 20).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Permite determinar inmediatamente la forma de proceder con la discusión, haciendo una priorización.</li> <li>Aunque es menos objetivo que la priorización por matriz de comparación por pares, es más rápido.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Cuestionario visualizado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer rápidamente la opinión de los participantes en base a una serie de preguntas o temas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se trata de votar, sino de indicar su opinión con opciones sencillas (v.g. satisfecho- no satisfecho). Es particularmente útil con participantes no parcialmente alfabetizados, para determinar su opinión en base a un cuestionario pre-estructurado.</li> <li>El cuestionario permite, además, terminar una discusión que se alarga y dinamizar el evento.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de pro y contra: juego de "si señor, no señor"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Propiciar un diálogo abierto sobre un tema contradictorio, usando un juego de roles dinámico para sobrepasar los obstáculos a la discusión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resulta útil cuando:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>se necesita evaluar con profundidad los pros y contras de una opción, y se siente que hay limitaciones y problemas que la gente no expresa claramente.</li> <li>cuando se quiere aclarar las percepciones divergentes de la gente sobre un tema.</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de impacto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analizar "ex -ante" con los miembros de la comunidad, las consecuencias posibles/probables de la implementación de un proyecto o de una acción específica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se consigue un flujograma similar al árbol de problemas pero es generalmente más concreto y más fácil de hacer.</li> <li>Puede servir de base sobre decisiones importantes en cuanto a la implementación.</li> </ul>

Fuente: Geifus (2002: 151-171)

**Herramientas participativas relacionadas la planificación.**

Ejercicio	Objetivo del ejercicio	Aplicación/utilidad
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mapa de ordenamiento comunal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Producir un mapa que represente el objetivo final visualizado por la comunidad, relativo al ordenamiento de los recursos naturales dentro de su área de influencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se consigue un documento fundamental para visualizar la planificación de cualquier proyecto que involucre cambios en el manejo de recursos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mapa de ordenamiento de finca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Producir un mapa que represente el objetivo final visualizado por la familia en lo relativo al ordenamiento de su finca.</li> <li>Obtener información, una visión, sobre como quisieran ver su finca, en un periodo temporal determinado, por ejemplo 5 años.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Es un documento fundamental para visualizar la planificación de cambios en el manejo de recursos a nivel de finca.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de finca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Concretizar en un plan las opciones que se ofrecen para el desarrollo de la finca, y las acciones necesarias; el plan se concierta con la facilitación de los promotores o extensionistas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cuando se persigue no compromiso sobre acciones factibles a corto y mediano plazo, para acercarse a la visión plasmada en el mapa del ordenamiento de la finca.</li> <li>Aunque no se persigue una transformación total de la finca según el esquema "ideal" y no requiere un proceso tan complejo como para un proyecto, su puesta en marcha requiere, al menos, los pasos lógicos de diagnóstico-análisis de problemas- selección de opciones-elaboración del plan.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Matriz de objetivos (marco lógico)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Colocar en un cuadro los objetivos y resultados esperados del proyecto, ordenados en una cadena lógica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aunque es una metodología concreta, Metodología del marco lógico, generalizada en la planificación de proyectos, puede seguirse en forma algo simplificada y utilizando herramientas de visualización que se presentan a modo de resumen y de forma muy simplificada.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Matriz de necesidad y disponibilidad de recursos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar todos los recursos necesarios para lograr los objetivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Permite incorporar aquellos recursos que no suelen incorporar los proyectos tradicionales. Mientras los últimos se refieren usualmente al dinero, materiales y personal técnico, en los proyectos participativos se incluyen como recursos muchas otras cuestiones: recursos humanos, conocimientos, experiencias y habilidades de la gente; recursos naturales - tierra, agua, etc.-. Esta postura facilita la incorporación en la planificación de todos los recursos locales necesarios. Los argumentos que avalan esta decisión son los siguientes:             <ol style="list-style-type: none"> <li>el aporte de la gente no puede en ningún caso limitarse, como proyectos tradicionales, en manos de obra solamente</li> <li>los aportes externos no pueden sustituir aportes locales (esto es, asistencialismo), y deben limitarse a lo que la comunidad no puede hacer con sus propios recursos.</li> </ol> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Matriz de plan de acción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar un plan de acción que incluya los objetivos y las acciones correspondientes, las metas, las personas responsables, el tiempo impartido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Permite movilizar las capacidades de la gente para diseñar un plan de acción. Sólo así se puede obtener un plan de acción participativo desarrollado en base a criterios entendibles por toda la gente.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Matriz de toma de responsabilidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aclarar y logra un consenso sobre la repartición de responsabilidades entre la comunidad y los agentes externos, y fomentar la toma de responsabilidades por los participantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer acuerdos sobre la repartición de responsabilidades entre la comunidad y los agentes externos de cara al fomento de asunción de las mismas por parte de los partícipes.</li> </ul>
Fuente: Geifus (2002: 175-187)		

Herramientas participativas de monitero y evaluación participativos.

Ejercicio	Objetivo del ejercicio	Aplicación/utilidad
<ul style="list-style-type: none"> <li>Matriz de planificación de monitoreo y evaluación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer una matriz de planificación del proceso de monitoreo ( o seguimiento) y evaluación participativo.</li> <li>La matriz debe resumir las acciones a realizar, las responsabilidades y el cronograma.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cuando se necesite generar un proceso interactivo que implique la repetición, a intervalos determinados, de etapas de acción (implementación del proyecto), observación ( monitoreo de los indicadores) y reflexión (análisis de los resultados de la observación y propuesta de ajustes y correctivos)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Matriz de indicadores de monitoreo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer una matriz con los indicadores que van a servir de base para el monitoreo o seguimiento del proyecto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consensuar los indicadores es un aspecto muy importante de la participación en un proyecto.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Formularios para monitoreo participativo (cumplimiento de tareas)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilitar a la comunidad unos formularios sencillos para monitorear ellos mismos el cumplimiento de las tareas asignadas en los planes de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se dirige principalmente a las reuniones periódicas de evaluación y ajuste.</li> <li>Debe servir, en primer lugar, para las necesidades de la institución de desarrollo, la cual debe llevar a cabo su propio proceso.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Formularios para monitoreo participativo (indicadores cuantitativos)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilitar a la comunidad unos formularios sencillos para monitorear ellos mismos las actividades. Para los indicadores cuantitativos, los formularios dan cuenta, en forma simple y legible para todos, de los flujos de recursos, productos, ingresos, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se dirige principalmente a la comunidad, para ilustrar el avance de actividades y retroalimentar datos a las reuniones periódicas de evaluación y ajuste.</li> <li>Debe servir, en primer lugar, para las necesidades de la institución de desarrollo, la cual debe llevar a cabo su propio proceso.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Formularios para monitoreo participativo (indicadores cualitativos)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilitar a la comunidad unos formularios sencillos para monitorear ellos mismos las actividades. Muchas actividades importantes no pueden ser evaluadas con medidas cuantitativas precisas: actitudes de la gente, cambios en la participación, organización, liderazgo, percepciones etc., pueden representarse en forma gráfica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se dirige principalmente a la comunidad, para ilustrar el avance de actividades y retroalimentar datos a las reuniones periódicas de evaluación y ajuste.</li> <li>Debe servir, en primer lugar, para las necesidades de la institución de desarrollo, la cual debe llevar a cabo su propio proceso</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Matriz de indicadores de evaluación de impacto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer una matriz con los indicadores que van a servir de base para la evaluación de impacto del proyecto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consensuar los indicadores es un aspecto muy importante de la participación en un proyecto.</li> </ul>

Fuente: Gelfus (2002:191 -202)



## ANEXO II

- Agenda 21 Litoral de la Janda. Hacia un desarrollo sostenible. Convenio Universidad de Cádiz- Diputación de Cádiz
- Agenda 21 costa noroeste de la provincia de Cádiz. Municipios gaditanos del bajo Guadalquivir. Hacia un desarrollo sostenible. Convenio universidad de Cádiz- diputación de Cádiz.
- II plan de desarrollo sostenible de la Comarca de Doñana. Proceso participativo.

AGENDA 21 LITORAL DE LA JANDA. HACIA UN DESARROLLO  
SOSTENIBLE. CONVENIO UNIVERSIDAD DE CÁDIZ- DIPUTACIÓN DE  
CÁDIZ.

ESQUEMA RESUMEN DE LA METODOLOGÍA PARA LA AGENDA 21 LITORAL DE LA JANDA				
Etapa	Fase	Objetivos	Resultados	Cronograma
Institucional	Preparatoria I	Convenio institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Firma del Convenio de Colaboración</li> <li>▪ Equipo Asesor de la UCA</li> </ul>	3 meses
	Preparatoria II	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Puesta en marcha la A 21</li> <li>▪ Base institucional y contenidos básicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Objetivos generales</li> <li>▪ Inicio del proceso</li> <li>▪ Mesa de coordinación del Foro</li> </ul>	1 mes
	Preparatoria III	Organización técnica e institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Base organizativa técnica e institucional</li> <li>▪ Boletín I. Informe 1.</li> </ul>	1.5 meses
Planificación estratégica o preliminar	Inicial	Aproximación a la zona de estudio	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Información básica y organización inicial</li> <li>▪ Temas - clave</li> </ul>	1 mes
	Avanzada	Diagnóstico provisional	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Grupos de Trabajo</li> <li>▪ Boletín 2, 3 y 4. Informe II</li> </ul>	1,5 meses
Planificación	Diagnóstico final	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Profundización temas clave</li> <li>▪ Establecimiento de objetivos y sub-programas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diagnóstico final</li> <li>▪ Boletín 5</li> </ul>	2 meses
	Propositiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definir actuaciones y estrategias, en el seno de los Grupos de trabajos -por cada grupo-:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Objetivos estratégicos                                     <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Objetivo específico</li> <li>▪ Programa</li> <li>▪ Acciones e iniciativas</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estructura/borrador de la A 21</li> </ul>	2 meses
	Integración	Descripción de la A 21	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Boletín 6 con la A 21</li> </ul>	1 mes
Gestión	Ejecución	Reparto de responsabilidades, tareas y cronograma	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>A desarrollar</i></li> </ul>	¿?
	Seguimiento	Control de indicadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>A desarrollar</i></li> </ul>	¿?
	Valoración	Medir grado de éxito	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>A desarrollar</i></li> </ul>	¿?
	Retroalimentación	Evaluar posibles mejoras futuras	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>A desarrollar</i></li> </ul>	¿?

Fuente: Agenda 21 Litoral de la Janda

## Etapas del proceso.

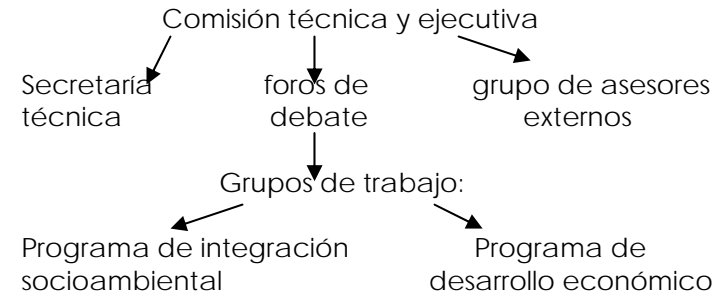
### 1ª- Planificación:

El documento de la Agenda 21 corresponde a:

- la realización de un instrumento intelectual de trabajo que sirva "como argumento legítimo para la demanda financiera que necesita este proyecto social de integración".
- primera etapa del proceso
- planificación

### 2ª- Gestión

- Las entidades responsables de su puesta en marcha- El Equipo Asesor de la UCA y la Coordinación Institucional de la Diputación- se encuentran a disposición de los agentes sociales.



## Metodología de trabajo.

- ¿Qué?
- ¿Dónde?
- ¿Para quién?
- ¿Por qué?
- ¿Para qué?
- ¿Quién participa?
- ¿Cómo?
- ¿Cómo se organizan?:

ESTRUCTURA INSTITUCIONAL Y OPERATIVA		
Entidad	Composición	Funciones
<ul style="list-style-type: none"> <li>Foros de la Agenda 21 Litoral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Representantes de todas las instituciones públicas o privadas, asociaciones y entidades vinculadas directa o indirectamente a las actividades y recursos costeros que desean participar.</li> <li>Equipo asesor de la UCA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participar señalando los principales Temas-Clave (o Subprogramas) aportando opiniones e ideas sobre el diagnóstico, objetivos y líneas estratégicas que permitan alcanzar el desarrollo sostenible.</li> <li>Aprobar el documento final.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Comisión técnica y ejecutiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Representación institucional de los diferentes agentes sociales e institucionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Impulsar y orientar los trabajos.</li> <li>Seguimiento de cada fase: facilitar el avance de una fase a otra.</li> <li>Apoyo institucional a la realización de los trabajos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Secretaría técnica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Equipo asesor de la UCA</li> <li>1 técnico de cada municipio del Litoral de la Janda</li> <li>1 técnico de la Mancomunidad o del PRODER (que coordine al resto de técnicos municipales que colaboren)</li> <li>1 auxiliar administrativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Orientación técnica y apoyo logístico durante todo el proceso a los participantes y Equipo asesor de la UCA</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Grupos de trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Grupos de 8-15 personas especialistas o más ligados al tema correspondiente (v.g. usuarios recursos, técnicos administraciones competentes)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proponer más detalladamente los objetivos estratégicos y las líneas de actuación de cada subprograma, acciones concretas</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Grupo de asesores externos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Empresarios, especialistas, técnicos e investigadores ligados al desarrollo de ciertas actividades costeras, a la planificación estratégica, a los recursos específicos objeto de planificación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analizar, de forma gratuita y desinteresada, los resultados de los distintos trabajos y expresar su opinión sobre los mismos así como sobre el proceso y su contenido.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Equipo Asesor de la UCA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2 investigadores principales</li> <li>3 investigadores de apoyo</li> <li>4 becarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organización de los trabajos en sus distintas fases</li> <li>Orientación técnica</li> <li>Asesoramiento a los agentes sociales e institucionales</li> <li>Formación técnica</li> <li>Búsqueda de información</li> <li>Realización de informes técnicos</li> <li>Redacción documento final</li> </ul>

Fuente: Agenda 21 Litoral de la Janda

## Flujo de la información

A la hora de facilitar información a los grupos se parte de una serie de fichas cuyo contenido ha sido designado por le Equipo Asesor de la UCA. A partir de ellos se trabaja el contenido de los Grupos de Trabajo.

*El proceso va dirigido en cuanto a su contenido, se deja opinar sobre lo que los técnicos han delimitado.*

Equipo asesor UCA-----flujo de información---- Grupos de trabajo del Foro:

- Pre-diagnóstico de recursos naturales
- Ficha de recursos
- Fichas de orientación temática
- Ficha técnica de búsqueda de consenso

## Obtención información.

- **Ficha pre-diagnóstico recurso natural:** descripción básica, utilización, gestión, valoración general, entrevistas, bibliografía consultada.
- **Ficha de orientación temática para un Grupo de Trababajo:** objetivo, método [tiempo por participante para comentar

su opinión, debate abierto y finalmente el secretario del grupo propone los puntos sobre los que habría consenso o bien opciones mayoritarias, dejando constancia de los desacuerdos] y cuestionario orientativo.

- **Ficha técnica de búsqueda de consenso:**
  - saber crear un buen "ambiente"
  - meta: intentar mejorar lo existente a menos que funcione bien ahora y se estime que también a largo plazo
  - es importante la capacidad crítica y autocrítica
  - existen problemas y puede que no seamos conscientes de que existen
  - diferente grado de percepción de los problemas
  - empatía: ponerse en el lugar del "otro" para comprender mejor "otros" puntos de vista
  - saber escuchar (escucha activa)
  - saber explicar
  - cuál es el problema y por qué es un problema
  - diferenciar lo importante de lo secundario
  - sobre los argumentos y no sobre las personas
  - ser flexibles
  - conviene ser realistas y prácticos
  - buscar objetivos y metas comunes
  - constancia de las opiniones no mayoritarias
  - enfoque "gano-ganas"

Participación pública.

<b>Directrices seguidas para garantizar la participación pública –que no proceso participativo- en la A 21.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información y transparencia</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Boletines informativos – 6 en total con la información más relevante-</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Encuestas -3- cuya finalidad era la conocer la opinión de los componentes del Foro para la obtención de los Temas-Clave y la aprobación del diagnóstico y las acciones propuestas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hoja Web en la que se ha introducido toda la información que las diferentes etapas de la Agenda 21 ha generado.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entrevistas con los principales agentes sociales e institucionales</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cuñas publicitarias en TV locales</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Programas informativos en radio y TV locales</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prensa escrita, a través de anuncios de actividades y artículo sobre los trabajos realizados</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Correo electrónico</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Correo postal</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Teléfono y fax</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuente: Agenda 21 Litoral de la Janda</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones y entrevistas realizadas con el objetivo de buscar el consenso</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participantes en reuniones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nº reuniones</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Agentes sociales e institucionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 27</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Foro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 3</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Secretaría Técnica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 5</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comisión Técnica Ejecutiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 3</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Asesores Externos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 3</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Grupos de Trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 18</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Grupo Asesor UCA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 36</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuente: Agenda 21 Litoral de la Janda</li> </ul>	

AGENDA 21 COSTA NOROESTE DE LA PROVINCIA DE CÁDIZ.  
MUNICIPIOS GADITANOS DEL BAJO GUADALQUIVIR. HACIA UN  
DESARROLLO SOSTENIBLE. CONVENIO UNIVERSIDAD DE CÁDIZ-  
DIPUTACIÓN DE CÁDIZ.



ESQUEMA RESUMEN DE LA METODOLOGÍA PARA LA AGENDA 21 DE LA COSTA NOROESTE				
Etapa	Fase	Objetivos	Resultados	Cronograma
■ Previa	Exploratoria	<ul style="list-style-type: none"> <li>Preparación del inicio del proyecto</li> <li>Conocimiento inicial de la realidad de la zona y sus posibilidades</li> <li>Coordinación con responsables políticos de la iniciativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Decisión política de hacer un proyecto de Agenda 21 Comarcal</li> <li>Acuerdos informales (no escritos) sobre enfoque técnico de una iniciativa política</li> <li>Conocimiento de algunas claves de la zona</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2 meses</li> </ul>
■ Institucional	De compromiso	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir el marco institucional y operativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documento institucionalizando,</li> <li>Apoyo político explícito</li> <li>Equipo técnico de la UCA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>5 meses</li> </ul>
	Para impulsar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inicio de los trabajos</li> <li>Búsqueda del respaldo interinstitucional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apoyo de las instituciones locales, regionales, etc.</li> <li>Aceptación de la necesidad y utilidad del proyecto.</li> <li>Cronograma definitivo</li> </ul>	
	Organizativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organización institucional y operativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Base técnica y esquema organizativo</li> <li>Apoyo de los agentes sociales e institucionales y de los principales usuarios de los recursos costeros</li> </ul>	
■ Analítica y de diagnóstico	Analítica	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocimiento de la zona costera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocimiento de la zona costera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>10 mes</li> </ul>
	Diagnóstico	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diagnóstico estratégico sobre los recursos costeros y las actividades humanas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aprobación del Diagnóstico Definitivo de la Agenda 21 de la Costa Noroeste</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1,5 meses</li> </ul>
■ Propositiva	Inicial Intermedia Avanzada	<ul style="list-style-type: none"> <li>Decidir qué hay que conseguir en relación a los recursos costeros y el desarrollo sostenible y concretar las propuestas de actuación sobre los recursos y las actividades humanas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aprobación de la Agenda 21 de la Costa Noroeste</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>4 meses</li> </ul>
■ Ejecutiva (fase preparatoria)	Preparatoria	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organización para la ejecución de las actuaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Borrador del reparto de responsabilidades</li> <li>Borrador de la clasificación de las propuestas según rango de financiación y tipología</li> <li>Publicación de la Agenda 21 de la Costa Noroeste</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3 meses</li> </ul>
	Ejecutiva	<i>Por definir</i>	<i>Por definir</i>	<i>Por definir</i>
	Seguimiento	<i>Por definir</i>	<i>Por definir</i>	<i>Por definir</i>
■ De control	Seguimiento Valoración	<i>Por definir</i>	<i>Por definir</i>	<i>Por definir</i>
■ De mejora	Mejora	<i>Por definir</i>	<i>Por definir</i>	<i>Por definir</i>

Fuente: Agenda 21 Litoral de la Janda

ESTRUCTURA PARTICIPATIVA DE LA "AGENDA 21 DE LA COSTA NOROESTE" <sup>55</sup> - Lo que en la de la Janda era Estructura institucional y operativa-		
Entidad	Composición	Funciones
<ul style="list-style-type: none"> <li>Foros de la Agenda 21 Litoral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Amplia representación de instituciones públicas o privadas interesadas, usuarios de recursos, ...</li> <li>Vinculados a recursos costeros y desarrollo sostenible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Debatir y aprobar documentos básicos: Diagnósticos, Propuestas...</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Comisión ejecutiva<sup>56</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsables políticos vinculados a la Administración Local y a la Gestión Ambiental</li> <li>Agentes con capacidad decisoria, políticos más relevantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Impulsar A21, seguimiento de los trabajos, apoyo institucional</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Secretaría técnica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Equipo Universidad + Técnicos municipales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trabajos técnicos y apoyo logístico de organización</li> <li>Elaboración de información y metodología del proceso</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Grupos de trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Usuarios más directos, Interesados y especialistas en Temas Clave</li> <li>Grupos de 8-15 personas interesadas,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proponer diagnóstico y propuestas de cada tema clave al Foro.</li> <li>Profundizan en Temas Clave</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Equipo Asesor de la UCA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Equipo multidisciplinar integrado por dos investigadores principales (geógrafos), dos</li> <li>investigadoras auxiliares (licenciadas en Ciencias de Mar) y cinco becarios de proyecto: un economista, una bióloga, un arqueólogo y dos licenciadas en Ciencias del Mar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ejecución de los trabajos técnico-científicos necesarios para la elaboración de la Agenda 21.</li> </ul>

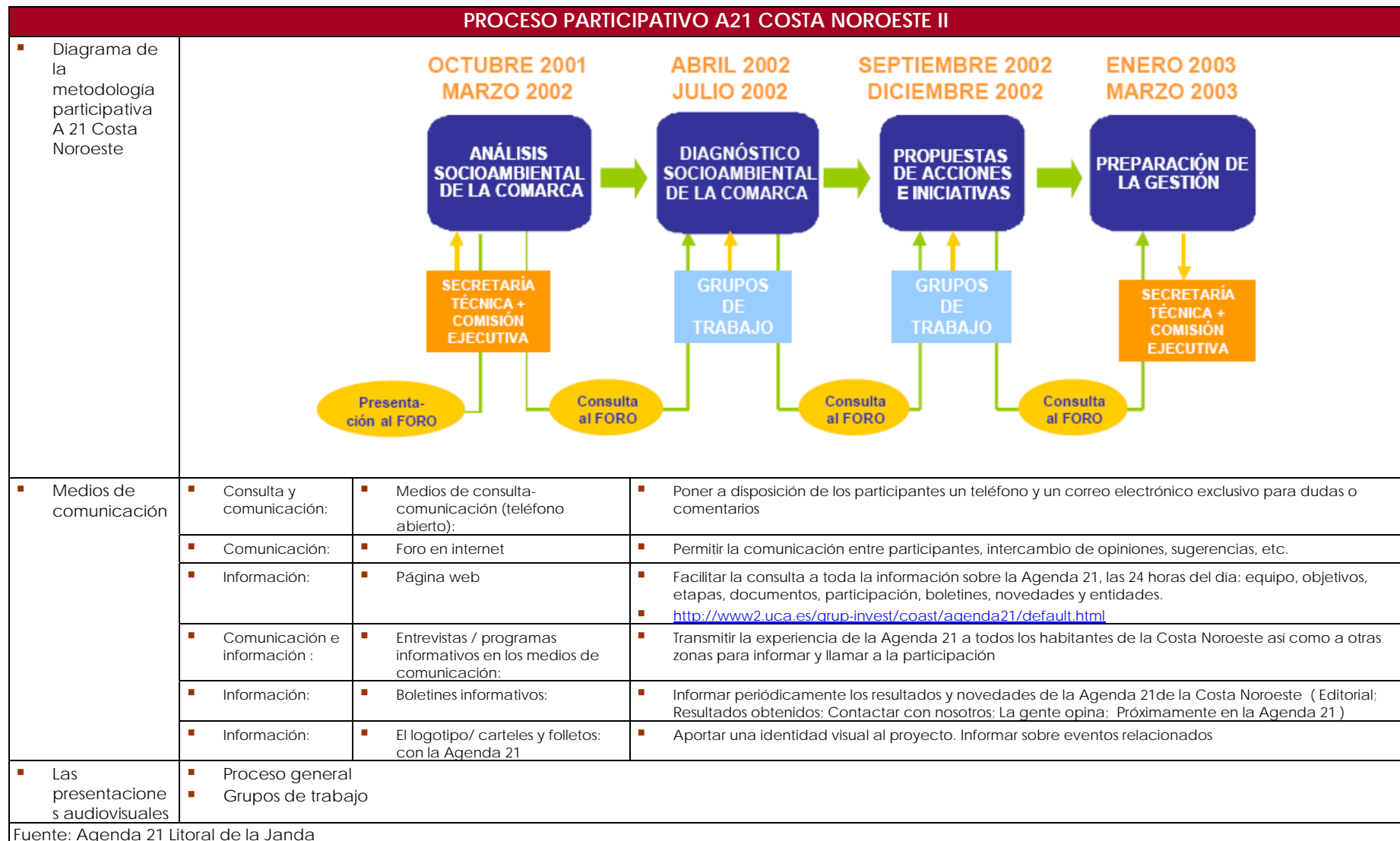
Fuente: Agenda 21 Litoral de la Janda

<sup>55</sup> Respecto a la A21 de la Janda no se señala el *Grupo de asesores externos*.

<sup>56</sup> En la A21 Janda era además técnica

PROCESO PARTICIPATIVO A21 COSTA NOROESTE I	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ventajas de la participación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Se informa a los usuarios de los recursos o a los ciudadanos, al tiempo que éstos dan a conocer su opinión sobre determinados hechos o proyectos.</li> <li>■ Se definen de manera más precisa los problemas, los conflictos, los objetivos, las estrategias posibles, etc.</li> <li>■ Se crean canales de comunicación y foros de encuentro para debatir, para dialogar, para conseguir el clima necesario que facilite el trabajo conjunto, para obtener consenso, para solucionar conflictos, etc.</li> <li>■ Se contribuye a la concienciación tanto de los administradores como de los administrados.</li> <li>■ Al contar con los principales agentes sociales e institucionales existen más probabilidades de que los proyectos propuestos se lleven a cabo. Es decir, desde un principio se fraguan relaciones estratégicas con los actores sociales.</li> <li>■ Se incrementan las posibilidades de coordinación y cooperación, tanto entre el sector público como entre éste y el privado. Incluso entre los propios usuarios de los recursos</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Grupos sociales que participaron</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Políticos, Técnicos y funcionarios vinculados a la gestión de los recursos o actividades económicas, Organizaciones No Gubernamentales, Docentes y Científicos, Ciudadanos que desean participar, a título individual, por alguna razón concreta, Empresarios / usuarios directos de los recursos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Instrumentos participación A21</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Foros: reunir a todos los agentes sociales e institucionales para debatir y aprobar los resultados de cada etapa - 60-</li> <li>■ Grupos de trabajo: Reunir a los agentes vinculados a determinados temas para proponer, debatir y consensuar el diagnóstico y las propuestas -45-</li> <li>■ Charlas taller: Reunir a los agentes locales para fomentar el trabajo colectivo y realizar un sondeo sobre temas de interés para la Agenda 21 -12-</li> <li>■ Encuestas: Consultar a los participantes acerca de su opinión o valoración sobre determinados temas de contenido o proceso de la Agenda 21 -6-</li> <li>■ Visitas técnicas: Conocer la zona y a algunos agentes institucionales de cada municipio. -8-</li> <li>■ Entrevistas: Conocer y pedir opinión a los principales agentes sociales e institucionales relacionados con los recursos de la zona -5-</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Procedimientos seguidos en los Foros, Grupos de Trabajo y Charlas - Taller.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Reuniones en la que se ha empleado</li> <li>■ Asistencia media</li> <li>■ Duración reuniones</li> <li>■ Material de apoyo</li> <li>■ Dinámica de grupos</li> <li>■ Resultados</li> </ul>

II PLAN DE DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA COMARCA DE  
DOÑANA. PROCESO PARTICIPATIVO.



Fuente: Agenda 21 Litoral de la Janda

ESQUEMA RESUMEN DE LA METODOLOGÍA DEL PROCESO PARTICIPATIVO EN LA ELABORACIÓN DEL II PDS Fuente: Escalera (2006)				
Etapa	Objetivos	Metodología	Resultados	Cronograma
<ul style="list-style-type: none"> <li>Previa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actividades de prospección dentro de los trabajos preparatorios para el diseño y puesta en marcha del proceso participativo para la elaboración del nuevo PDS de Doñana.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>metodología fundamentalmente cualitativa, a través del contacto y la observación directa de la vida de las 18 localidades que integran los 14 municipios incluidos en el territorio nucleado por Doñana,</li> <li>innumerables conversaciones con personas de toda condición y posición, entrevistas en profundidad con líderes, informantes clave, técnicos y actores seleccionados, grupos de discusión sectoriales y aleatorios, encuentros abiertos, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Producto de todo ello ha sido la elaboración de un boceto del mapa social o "sociograma" del territorio en el que hemos intentado identificar los sectores socioeconómicos, los colectivos y los grupos que conforman la realidad socioeconómica y cultural del mismo, así como las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que el mismo presenta.</li> <li>Elaboración: factores estratégicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>noviembre de 2005 y marzo de 2006</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>1ª sesión Foro General</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presentación de los objetivos del Documento de Bases Conceptuales del PDS y del proceso participativo</li> <li>Presentación de análisis situacional</li> <li>Trabajo en grupos</li> <li>Identificación de factores</li> <li>Propuesta de foros específicos 4-5</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Search Conference: Plenario + trabajo de grupos transversales constituidos aleatoriamente</li> <li>Participantes: actores seleccionados, invitados institucionales y auto-inscritos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informe I Foro de Participación Ciudadana</li> <li>Informes de los Grupos de trabajo y transcripciones. I foro ciudadano. ( 9 grupos):                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Transcripción</li> <li>Informe</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dos días a final de marzo</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>1ª sesión Foros Específicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificación de temas prioritarios y constitución de grupos de trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Constitución de los Talleres de trabajo en grupo</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Un día mes abril</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>2ª sesión Foros Específicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planteamiento, estudio y elaboración de propuestas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Talleres de trabajo en grupo</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Un día mes mayo</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>3ª sesión Foros Específicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Continuación en el estudio y elaboración de propuestas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Talleres de trabajo en grupo</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Un día mes septiembre</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>2ª sesión Foro General</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presentación de las propuestas de los foros específicos</li> <li>Trabajo para la articulación de una propuesta general</li> <li>Construcción del acuerdo y visión compartida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Search Conference: Plenario + trabajo de grupos transversales constituidos aleatoriamente</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Un día de mediados del mes octubre</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>3ª sesión Foro General de Devolución</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presentación del Documento del Borrador del PDS</li> <li>Explicación razonada de las posibles modificaciones de la propuesta general</li> <li>Ratificación del acuerdo y la visión compartida</li> <li>Compromisos para el seguimiento y evaluación del desarrollo del II PDS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plenario</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Un día mes febrero 2007</li> </ul>

GESTIÓN DEL PROCESO DE ELABORACIÓN DEL II PDS	
Objetivo	Metodología
Alcanzar una <i>visión compartida</i> por todos los grupos de interés de la comunidad del camino que conduce a Doñana hacia la sostenibilidad.	Un proceso consultivo y participativo que implica la aceptación e internalización de : - una aproximación centrada en las personas tomando como base la conservación de la biodiversidad y los ecosistemas de Doñana. - un fuerte compromiso político. - consenso y visión compartida que vincule el corto, medio y largo plazo. - liderazgo social y buena gobernanza. - objetivos flexibles y realistas
Fases del proceso	
Etapa	Características
Los procesos de Participación y Coordinación Interadministrativa se constituyen como procesos de apoyo y estructuración indispensables del proceso global.	<b>Inicio</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ desarrollo el proceso estratégico que desembocará en el documento de planificación (el Plan) del PDS-Doñana.: <i>Diagnóstico Escenarios y Alternativas, Objetivos Orientaciones Estratégicas y Programa Operativo Plan Desarrollo Sostenible</i></li> <li>▪ Éste ha de contemplar las políticas, líneas de acción, programas e iniciativas necesarias para alcanzar los objetivos propuestos</li> </ul>
	<b>Integración</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ unificar resultados y recursos de los múltiples planes, programas e iniciativas que están en marcha en el ámbito del PDS-Doñana y su zona de influencia socioecológica</li> <li>▪ caracterizar las estructuras y mecanismos institucionales que permitan</li> </ul>
	<b>Coordinación</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ las acciones a desarrollar por las administraciones locales, regionales y nacionales así como las iniciativas internacionales. Incluye aspectos como:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Una institución o grupo de instituciones fuertes liderando el proceso.</li> <li>- Integración multiescalar de los niveles local, regional y nacional.</li> <li>- Un análisis global y fiable.</li> <li>- Generar propuestas aprovechando los mecanismos institucionales y las estrategias existentes así como el conocimiento de los expertos.</li> </ul> </li> </ul>
	<b>Ejecución</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ha de considerar la inclusión de recomendaciones para proporcionar una coherencia entre la financiación, capacidades sociales existentes, incentivos, prioridades estratégicas, construir alianzas, asegurar responsabilidades y buscar vínculos con el sector privado.</li> </ul>
	<b>Seguimiento y Evaluación</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La evaluación debe basarse en indicadores sencillos y fáciles de medir que permitan medir las tendencias de los procesos y alertar sobre la necesidad de realizar modificaciones (otra vuelta del ciclo) antes de obtener cualquiera de los documentos a consensuar. Seguimiento y evaluación han de ser, por tanto, herramientas al servicio del diseño y ejecución del PDS-Doñana, permitiendo determinar de forma objetiva.</li> <li>▪ Por último, la eficacia y eficiencia en la ejecución del PDS-Doñana exige de un seguimiento y una evaluación periódica del nivel de desempeño alcanzado y el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos Por este motivo, cada línea Estratégica de Acción, deberá llevar incorporado desde el inicio de su ejecución la metodología de seguimiento y evaluación.</li> </ul>
Fuente: Bases II Plan de Desarrollo Sostenible de Doñana. Web PDS.	

<b>CRITERIOS METODOLÓGICOS PARA EL DESARROLLO II PDS DOÑANA</b>	
Criterios generales	Otros criterios
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La participación</li> <li>▪ La coordinación interadministrativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Salud y calidad de vida</li> <li>▪ La conservación y restauración del patrimonio natural y los procesos naturales</li> <li>▪ Vivir dentro de los límites de los ecosistemas</li> <li>▪ Orientación hacia una nueva competitividad</li> <li>▪ Redefinición y gestión de procesos: calidad integral</li> <li>▪ Recuperación de la viabilidad de los sistemas productivos tradicionales</li> <li>▪ Dimensión territorial del desarrollo</li> <li>▪ Acción basada en la convergencia de esfuerzos de diferentes agentes</li> <li>▪ Principio de precaución</li> <li>▪ Equidad social</li> <li>▪ Ética ambiental</li> <li>▪ Prevención</li> </ul>
Fuente: Bases. II Plan de Desarrollo Sostenible. Web.	

<b>ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA PARTICIPACIÓN : ARTICULACIÓN DE LAS DIVERSAS VÍAS DE LA PARTICIPACIÓN</b>			
Vías de participación		dinámica de trabajo	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Foros de participación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ presenciales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Foro Generales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Foro de participación de amplia base social del que formarán parte personas representativas de todos y cada uno de los distintos puntos de vista y legítimos intereses que conforman la Comunidad</li> <li>▪ Análisis de la situación-Escenarios de partida-Visión compartida</li> <li>▪ Estrategias a seguir.</li> <li>▪ Plan/Planes de Acción.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Foros Sectoriales</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ virtuales</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Serán recogidas por el equipo de dinamización social y presentadas, en la medida de lo posible, en los foros presenciales.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ encuestas</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ buzones de sugerencias</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ todas aquellas vías que se consideren oportunas para facilitar la participación</li> </ul>			
Fuente: Bases II Plan de Desarrollo Sostenible de Doñana. Web PDS.			



<b>Evaluación I PDS (Bd)</b>	
Campos	
Población	
Valoración	Positiva
	Negativa
	Neutra
Aportación	Memo
Fuente: Bases II Plan de Desarrollo Sostenible de Doñana. Web PDS.	

<b>DIRECTORIO (Bd)</b>	
Campos	
Nombre	
Apellidos	
Localidad	
Provincia	
Fuente: Bases II Plan de Desarrollo Sostenible de Doñana. Web PDS.	

<b>DINÁMICA DE LOS FOROS DESARROLLADOS: encuesta de evaluación de los grupos sobre los talleres de participación</b>	
Campos encuesta	Evaluación trabajo desarrollado
Identificación grupo participación	Grupo 1-9
Respecto a mi trabajo	Es muy inútil Es de mucha utilidad Es útil Poco útil Inútil
Con el grupo	Muy bien Bien Regular Muy mal
Con la moderación	Muy bien Bien Regular Muy mal
Con los plenarios	Muy bien Bien Regular Muy mal
Qué es lo que más te gustó	Pregunta abierta
Qué es lo que menos te gustó	Pregunta abierta
Qué podría mejorarse	Pregunta abierta
Fuente: Bases II Plan de Desarrollo Sostenible de Doñana. Web PDS.	

DESARROLLO DEL PROCESO DE TRABAJO DE UN FOROS GENERAL		
Documentación generada		
Anexos	1. Convocatoria	
	2. Ponencia –sobre Desarrollo Sostenible-	
	3. Ponencia –sobre Participación-	
	4. Participantes grupos	
	5. Programa	
	6. Foros	
	7. Factores	
	8. Preparación	
	9. Ponencia –sobre I PDS-	
	10. Listado exposiciones expertos	
	11. Directorio	
	12. Evaluación de los grupos	
Informes grupos de trabajo	Informe Foro I	
	Grupo 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Transcripción</li> <li>▪ Informe grupo 1 del I Foro ciudadano</li> </ul>
	Grupo 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Humómetro</li> <li>▪ 12 Priorización de factores detectados</li> <li>▪ Informe Grupo 2 del I Foro ciudadano</li> <li>▪ 07 Proyecto de desarrollo en que se ha participado más recientemente</li> <li>▪ 08 Quienes han colaborado en su elaboración</li> <li>▪ 09 Visión de futuro sobre la Doñana de 2016</li> <li>▪ 11 Factores</li> </ul>
	Grupo 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Transcripción</li> <li>▪ Informe grupo 3 del I Foro ciudadano</li> </ul>
	Grupo 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Transcripción</li> <li>▪ Informe grupo 4 del I Foro ciudadano</li> </ul>
	Grupo 6	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Transcripción</li> <li>▪ Informe grupo 6 del I Foro ciudadano</li> </ul>
	Grupo 7	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Transcripción</li> <li>▪ Informe grupo 7 del I Foro ciudadano</li> </ul>
	Grupo 8	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Transcripción</li> <li>▪ Informe grupo 8 del I Foro ciudadano</li> </ul>
	Grupo 9	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Transcripción</li> <li>▪ Informe grupo 9 del I Foro ciudadano</li> </ul>
	Grupo 10	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Transcripción</li> <li>▪ Informe grupo 10 del I Foro ciudadano</li> </ul>
	Fuente: PDS. Proceso participativo. Comisiones de trabajo. Propuesta Fundación Doñana 21.	

DESARROLLO DEL PROCESO DE TRABAJO DE LOS FOROS ESPECÍFICOS		
Desarrollo		
1º Identificación campos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ campos en los que será necesario continuar las discusiones a lo largo de las próximas sesiones de participación con el fin de plantear unos objetivos para el nuevo PDS, consensuados entre los agentes</li> </ul>	<p>En todo momento se han respetado las ideas planteadas en los foros y en las nuevas comisiones están recogidos todos los temas que suscitaron inquietud entre los participantes; además, se han añadido algunas cuestiones que no surgieron en los foros pero que son, sin duda, de gran relevancia para la comarca de Doñana.</p>
2º Supervisión: comisión de coordinación	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ comprueba que no se repitan en distintos foros específicos los mismos campos y algunas carencias importantes</li> <li>▪ puede volver a estructurar dichas comisiones: para evitar duplicar esfuerzos y para asegurar que en cada comisión puedan estar representados todos los ciudadanos interesados</li> </ul>	
Estructuración contenidos: Comisión; Línea estratégica; Contenido a tratar; Objetivos.		
Comisión de de coordinación	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Órgano de coordinación del proceso participativo encargado de supervisar el trabajo de las comisiones</li> </ul>	
Línea estratégica <sup>57</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cada línea estratégica o foro específico, así como los principales temas que se consideran comprendidos en ellas. No se pretende que se analicen en profundidad todos esos contenidos, sino que sirvan de guía para que los propios participantes en las próximas sesiones de los foros decidan qué temas son prioritarios y deben por tanto ser discutidos. A lo largo de esas sesiones el trabajo se dirigirá a proponer objetivos para el nuevo PDS en cada uno de esos temas.</li> </ul>	
Comisiones de trabajo:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se establece por cada Línea estratégica un foro específico a modo de comisión. Por cada línea estratégica lo más usual es que aparezcan varias comisiones. En cada una de ellas se establecen mediante el proceso participativo los contenidos a tratar -derivados de los foros generales- que deben trasladarse a objetivos mediante sucesivas reuniones.</li> </ul>	
Contenido a tratar	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Resultado de los primeros foros específicos, en los que se recogen los intereses de los participantes</li> <li>▪ La comisión de coordinación supervisa que no se repitan los temas, existan lagunas o bien que no se hayan incorporados temas fundamentales</li> </ul>	
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El objetivo último de los foros estratégicos es el de trasladarlo a objetivos mediante sucesivas reuniones</li> </ul>	
Fuente: PDS. Proceso participativo. Comisiones de trabajo. Propuesta Fundación Doñana 21.		

<sup>57</sup> Línea estratégica.  
Gestión racional del agua

### ANEXO III

- Técnica de visualización para comunicación grupal: metaplan.
- Técnicas de moderación de grupos de Orpla-fes.
- Distinciones lingüísticas de Humberto Maturana.
- Zopp. Planificación de proyectos orientada a objetivos: "zielorientierte projektplanung".
- PES. La planeación estratégica de Carlos Matus.

## METAPLAN

Es una marca registrada de Metaplan Thomas Schnelle GmbH:  
*"Metaplán es un método de moderación grupal para la búsqueda de solución de problemas, el cual involucra a todos los participantes.  
Metaplán es un conjunto de "Herramientas de Comunicación" para ser usadas en grupos que buscan ideas y soluciones para sus problemas, para el desarrollo de opiniones y acuerdos, para la formulación de objetivos, recomendaciones y planes de acción".*

Autoría: Centro de capacitación. Contraloría General de la República. Una metodología de diagnóstico y moderación grupal  
Enlace:

[http://documentos.cgr.go.cr/content/dav/jaguar/documentos/ca\\_pacitacion/web\\_centro/Metaplan/metaplan.htm](http://documentos.cgr.go.cr/content/dav/jaguar/documentos/ca_pacitacion/web_centro/Metaplan/metaplan.htm)

Fecha de consulta: 13/12/2006

Introducción al Método de Moderación.

Fuente:

<http://klaushanusyk.com/khmodmet.pdf>

<http://klaushanusyk.com/>

Autoría: Klaus Hanusyk

Fecha de consulta: 13/12/2006

Fuente: *Taller nacional Didáctica, Métodos y Planificación de la Formación de Funcionarios en los Sectores de Finanzas y de Contraloría* República de Panamá Panamá, 02.02. – 06.02.2004

Autoría: INWENT

Enlace:

[http://www.inwent.org/imperia/md/content/unternehmenskommunikation-intranet/internet/publikationen/panama\\_report\\_010404\\_wisner.pdf](http://www.inwent.org/imperia/md/content/unternehmenskommunikation-intranet/internet/publikationen/panama_report_010404_wisner.pdf)

## TÉCNICAS DE MODERACIÓN DE GRUPOS DE ORPLA-FES

Chile. Procesos e instrumentos para el desarrollo económico territorial

Angelina Vázquez. Fundación Friedrich Ebert en Chile

[http://www.municipium.cl/7\\_procesos\\_instrumentos.pdf](http://www.municipium.cl/7_procesos_instrumentos.pdf)

*"En los procesos de concertación, fortalecimiento de actores, así como en la estructuración de la información territorial, las metodologías desarrolladas por ORPLAFES (ORPLAFES.- Proyecto Regional de la Fundación Friedrich Ebert que durante los '90 desarrolló y transfirió metodologías participativas al personal de la institución y a contrapartes) para moderación de procesos grupales, planificación y gerenciamiento, han demostrado ser una base instrumental poderosa complementada por otras herramientas como el SYMPHONY de Denkmodell, la Planificación Estratégica Situacional de Carlos Matus y las distinciones de la ontología del lenguaje (Maturana, Flores y Echeverría)".*

### DISTINCIONES LINGÜÍSTICAS DE MATURANA , HUMBERTO (2005)

Ontología del Lenguaje. Domingo, mayo 15, 2005.

[http://elrusso.blogspot.com/archive/2005/05/15/ontología\\_del\\_lenguaje.html](http://elrusso.blogspot.com/archive/2005/05/15/ontología_del_lenguaje.html)

*"... existe una brecha crítica en la comunicación y haciéndonos eco de lo expuesto por Humberto Maturana "el proceso de comunicación no depende de lo que se entrega, sino de lo que pasa con el que recibe". La mayoría de los problemas que surgen en este proceso es porque no hacemos distinciones entre el hablar y el escuchar. Es necesario hacer una diferenciación, incluso entre el "oír" y el "escuchar", donde el oír es un fenómeno biológico asociado a la capacidad de distinguir y diferenciar sonidos en nuestras interacciones con el medio. Y el escuchar pertenece al dominio del lenguaje y se constituye en las interacciones con otros. Lo que los diferencia es que el escuchar implica comprensión e interpretación, cuando atribuimos una interpretación a un sonido pasamos del oír al escuchar. Escuchar es oír más interpretar".*

### ECHEVERRÍA, RAFAEL (1995) "ONTOLOGÍA DEL LENGUAJE"

*"Uno de los cambios fundamentales en el estudio de la comunicación al que nos aproxima Echeverría es a la sustitución de la antigua interpretación descriptiva del lenguaje por la interpretación generativa, el lenguaje como generador de realidades y de acciones. Es acercarnos a la concepción de que creamos el mundo con nuestras distinciones lingüísticas, con nuestras interpretaciones y relatos y con la capacidad que nos proporciona el lenguaje como coordinación de acciones con otros. Permittiéndonos tomar conciencia de la responsabilidad que asumimos cuando hablamos, de qué forma cada palabra, frase que emitimos produce un impacto en quien o quienes la escuchan y que a partir de allí coordinamos acciones."*

ZOPP. PLANIFICACIÓN DE PROYECTOS ORIENTADA A OBJETIVOS.  
"ZIELORIENTIERTE PROJEKTPLANUNG"

¿Qué es?

- Es la sigla de la denominación alemana
- ZOPP es un sistema de PROCEDIMIENTOS e INSTRUMENTOS para una Planificación de Proyectos orientada a Objetivos

Fuente:

<http://www.ijponline.com/marcologico/resumido.html>

Autoría: 1997-2006 [Herrmann & Herrmann](#)

Fecha de consulta: 13/12/2006

Origen

El Método ZOPP de planificación y evaluación de proyectos por objetivos (*Ziel-Orientierte Projekt Planung*) es utilizado para la planificación participativa de proyectos en las más diversas áreas.

El ZOPP fue creado por la Cooperación Técnica Alemana – GTZ hay más de 25 años, siendo fundamental en las fases de identificación, planificación y gerencia de proyectos financiados por los órganos de cooperación de Alemania y de otros países, así como por instituciones internacionales como el Banco Mundial y la Comisión Europea.

El ZOPP es más que un método para viabilizar la participación social (o popular como se denota en algunos círculos) en proyectos de desarrollo rural.

INSTITUTO ECOS

Fecha de consulta: 13/12/2006

<http://www.institutoecos.org.br/es/areas/zopp.htm>

## LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. CARLOS MATUS.

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL.  
LICENCIATURA EN INTERVENCIÓN EDUCATIVA 2002  
Programa Indicativo  
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica (PE) parte del principio que es posible el planeamiento de la acción social en circunstancias de alta complejidad, alta incertidumbre y poder compartido. Sus herramientas, teóricas y metodológicas, provienen de un enfoque multidisciplinario que toma elementos de la sociología, la economía, la ciencia política, la teoría de juego, la teoría de sistemas, la lingüística, el análisis estratégico y situacional y la teoría de la solución de problemas cuasi-estructurados. La PE se construyó en un abierto debate con los enfoques deterministas que subyacen en los modelos de la planeación del desarrollo surgidos en América Latina a mitad del siglo pasado y se ha convertido en un instrumento eficaz de planeación tanto para las instituciones del Estado como para las organizaciones comunitarias y diversos actores sociales.

La planeación estratégica parte de los siguientes principios teóricos:

- o La planeación puede ser definida como la reflexión que preside y precede la acción.
- o La planeación no se refiere al uso racional de los recursos económicos sino al planeamiento de la acción social dotada de sentido en relación con otros actores.
- o La planeación de la acción social se presenta en sistemas complejos caracterizados por altos niveles de incertidumbre y donde no rigen leyes determinísticas. Esto hace imposible

la predicción del futuro pero es posible planificar si se utilizan instrumentos de absorción de incertidumbre.

- o -Es necesario reconocer la existencia del otro lo cual obliga a las consideraciones políticas en el proceso de planeación.
- o -La planificación implica la explicar la realidad desde distintas perspectivas relevantes para el actor que planifica y para el otro.
- o -Reconocer y enfrentar la incertidumbre con una diversidad de recursos de cálculo (predicción, previsión, reacción frente a las sorpresas y aprendizaje del pasado reciente).
- o -Diferenciar los problemas bien estructurados de los cuasi-estructurados

La planeación estratégica como un sistema formal de planeación a largo plazo se convierte en una de las herramientas básicas para desarrollar en forma deliberada, siempre y cuando se tome en consideración las necesidades reales y apremiantes de la institución con la participación de todos los miembros; delimitando los factores internos de la organización y los factores extra-organizacionales que influyen e intervienen en el contexto socio-político-cultural y como el factor activo y hacedor de la innovación, el interventor educativo.

*Reflexiones sobre los procesos de asistencia técnica en planeamiento estratégico situacional en la APN.*

Gestión Pública. Secretaría de la Gestión Pública. Jefatura de Gabinete de Ministros.  
[http://www.sgp.gov.ar/contenidos/onig/planeamiento\\_estrategico/docs/Asistencia\\_tecnica\\_en\\_PES.pdf](http://www.sgp.gov.ar/contenidos/onig/planeamiento_estrategico/docs/Asistencia_tecnica_en_PES.pdf)

Para Matus el P.E.S. está en la misma categoría que las capacidades de negociación y conducción. Es decir el P.E.S. es una herramienta más de la Alta Dirección y en la tesis maltusiana todo funcionario público o político debería tenerla incorporada en su valija de recursos cognitivos.



## PROSPECCIÓN ESTRATÉGICA.

### **FLACSO: *Planeamiento Participativo y Gestión Asociada.***

Alternativa al PES de Carlos Matus -buscar en la web para más información-.

Mapa y territorio. El origen del problema

<http://www.flacso.cl/flacso/biblos.php?code=1204>

Charlín, Marcelo Arquitecto de la Universidad de Chile, Diplomado en planificación Urbana Architectural Association Londres, Inglaterra; Magister en Planificación Urbana y Regional de la Universidad Católica, Master y Ph. D. en Sociología, Universidad de York, Canadá.

Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales FLACSO

Entre los avances que supusieron las aportaciones de Carlos Matus, ocupa el primer lugar la incorporación de los aspectos no racionales involucrados en los procesos que incluyen interacciones entre individuos, grupos y/o colectivos sociales. Aspectos que tendieron (y en muchos casos, todavía tienden) a ser porfiadamente ignorados en las experiencias de planificación conocidas, las que incluían complejos sistemas de simulación y modelos que hoy día no podrían competir con muchos de los Juegos virtuales en los que cualquier niño puede llegar a ser un experto estratega a corto andar.

Lo que la incorporación de dichos factores no-racionales/emocionales ha significado tiene que ver con la "humanización" de la planificación, toda vez que ello ha significado asumir la complejidad de los procesos de *desarrollo* objeto de ésta. Más aún, ello ha significado asumir la complejización progresiva de estos procesos, no sólo en una perspectiva integradora con respecto a los factores *humanos*

involucrados sino, además, reconociendo que éstos se dan en determinados entornos, naturales, sociales, virtuales, etc., sujetos al mismo proceso de complejización progresiva en una razón de uno a uno. En suma, ha significado asumir que el denominador común a todas las definiciones del *desarrollo*, en cualesquiera de los niveles mencionados, es, precisamente, el que la complejización viene a ser prácticamente sinónimo de éste: cada estadio del desarrollo humano, social, político, o de cualquier tipo y naturaleza, es más complejo que el que le precedió en términos de las variables que se suman en el devenir del proceso.