

## **PECADOS CAPITALES DE LA GESTION PUBLICA DEL PATRIMONIO**

**(... o acerca de cómo puede fracasar un buen proyecto)**

**Arq. Alejandra Agnusdei**

*aleagnusdei@gmail.com*

### **RESUMEN**

A diferencia de hace veinte años atrás, el Patrimonio es un tema instalado en la agenda pública y hoy día son muchos los programas gubernamentales para intervención de bienes patrimoniales con partidas específicas destinadas a tal fin.

Pero lo que en apariencia da vía libre para el rescate y salvataje de nuestro acervo histórico-arquitectónico, puede caer en una vía muerta si fracasan los procesos de gestión conducentes a ello. La elección de obras inadecuadas, partidas irreales, desajustes de precios, falta de previsión, intereses creados, desconocimiento de modalidades operativas del organismo de intervención, depreciación de aspectos legales o catastrales, desarticulación de actores, falta de reconocimiento técnico de los límites del trabajo de conservación... todos estos factores pueden convertirse en los pecados capitales del proceso de gestión.

Gestión que, lejos de acabarse una vez seleccionada, proyectada y asistida financieramente la obra a intervenir, puede fracasar rotundamente por el mal manejo de estos condicionantes, llegando incluso a hacer caer el proyecto al momento de su puesta en práctica.

### **EL CAMINO DE LA GESTION DEL PATRIMONIO**

El patrimonio cultural es el conjunto de bienes, materiales e inmateriales, que son identificados por una sociedad concreta como portadores de valores culturales propios de la comunidad. Son bienes tangibles e intangibles que tienen un alto contenido simbólico, lo que les hace merecedores de una especial protección no sólo relacionada con su conservación sino también con el uso que se pueda hacer de ellos.

La creciente valoración en los últimos años de ese Patrimonio ha devenido en cambios en las circunstancias externas que afectan al mismo, con lo que

actualmente la intervención sobre bienes patrimoniales es una experiencia normal más que excepcional.

En el ámbito de la Administración Pública, podemos decir que el Patrimonio es ya un tema instalado en la agenda. Hoy día son muchos los programas de obra para intervención de bienes patrimoniales y las partidas específicas anuales, quinquenales, etc. destinadas a tal fin, en las distintas esferas (municipal, provincial, nacional) gubernamentales.

Pero lo que en apariencia abre las puertas al rescate y salvataje de nuestro acervo histórico-arquitectónico, puede caer en una vía muerta si fracasan los procesos de gestión conducentes a ello.

Para muchos, la palabra "gestión" solo evoca la imagen del "gestor administrativo", alguien dedicado fundamentalmente a realizar trámites burocráticos en las ventanillas de distintas reparticiones. Sin embargo, el concepto de "gestión" ha evolucionado notablemente y tiene implicancias considerables. ¿Qué se entiende entonces por "gestión del Patrimonio"?

Según Josep Ballart Henández, la misma puede definirse como "el conjunto de actuaciones destinadas a hacer efectivo el conocimiento, la conservación y la difusión de los bienes patrimoniales y la preservación del espíritu que representan" (1).

En un sentido más amplio, se entiende que "Gestión" es la eficiente administración de recursos (financieros, humanos, técnicos, materiales, etc.) ordenada a la consecución de un objetivo (2). Si ese objetivo consiste en la conservación del Patrimonio, el proceso de gestión resultará ser entonces una combinación de estrategias diferentes y versátiles de preservación, valorización y recuperación; estrategias que, obviamente, estarán en función de las condiciones intrínsecas de cada proyecto, de los actores que intervienen, de los intereses en pugna y de la capacidad técnica-financiera con que se cuenta.

A nivel gubernamental, el marco general institucional de la gestión se estructura en diferentes niveles en función de la organización administrativa de cada organismo.

El proceso arranca en el órgano correspondiente, con los trabajos de selección e incorporación de obras dentro de los planes y programas institucionales, para, luego de obtener una asignación presupuestaria, recorrer varias instancias hasta la consecución del proyecto.

Pero el camino es largo y complejo, y muchas veces transita por corredores intrincados en donde la articulación entre cada instancia no siempre redunde de manera eficaz.

La elección de obras inadecuadas, desajustes de precios o asignación de partidas presupuestarias irreales, desconocimiento de los procedimientos y modalidades operativas del organismo de intervención, falta de previsión, inacción, intereses

creados, tiempos políticos, depreciación de aspectos legales o catastrales, desarticulación entre actores, la falta de reconocimiento técnico de los límites del trabajo de conservación... todos estos factores pueden convertirse en los pecados capitales del proceso de gestión. Pecados que pueden hacer fracasar rotundamente la gestión, llegando incluso a hacer caer el proyecto al momento de su puesta en práctica.

## **LOS PECADOS**

Metáforicamente hablando, en el peregrinar por el camino de la gestión, solemos pecar con el Patrimonio por acción o por omisión y en distintos grados. Veamos cómo:

En su Divina Comedia, Dante Alighieri define la lujuria como "el exceso de amor por alguien o algo"; así pecamos de lujuriosos cuando el exceso de amor por el patrimonio nos hace perder los límites del trabajo; queriendo hacer del proyecto un compendio excelso de todos los tratados, normativas, técnicas y propuestas ideales, se pierde de vista al usuario, al programa previsto, a las posibilidades constructivas del edificio o al recurso financiero disponible. Resultado: malgasto de recursos humanos, innumerables versiones de proyectos interminables, entregas fuera de plazo y hasta la pérdida de prioridad de ejecución de la obra por derivación de la partida presupuestaria.

Otras veces la gula nos acomete al darnos un atracón de Patrimonio. En el afán de intervenir obras, obras y más obras se diseñan programas que incorporan un número significativamente alto de proyectos dentro de una partida financiera acotada o reducida. Más allá de la relevancia del proyecto, la partida termina repartiéndose en tanta cantidad de obras, que cada una termina obteniendo un monto irrisorio, lo que luego se deriva en la posibilidad de ejecutar solamente trabajos parciales o de parcheo, en el pago de trabajos adicionales que no fueron (pudieron ser?) considerados o en la adjudicación a empresas poco calificadas.

Desajustes de precios, desconocimiento de variables de incremento de costos propias de obras patrimoniales y minimización de la evolución de costos derivan en presupuestos irreales que son la cara visible de la avaricia: mucha obra en poca plata!

La falta de previsión que obliga a esperar hasta que surja la dificultad para tomar los recaudos necesarios y la demora para iniciar toda acción administrativa que pueda efectuarse previamente o en paralelo a las tareas de proyecto, nos hace incurrir en la pereza. Doble pecado si nos consta que en algún momento de la gestión deberemos hacerlo. Así, tanto la licitación como la adjudicación de una obra puede llegar a frenarse por la falta de firma o convalidación de convenios entre las partes participantes, cesión de comodatos, presentación de títulos de propiedad del bien a intervenir, etc.

Vinculado a esto está el dejarse estar en el monitoreo y seguimiento de los distintos actores internos o externos de los cuales depende alguna de nuestras tareas o que puedan afectar la instancia subsiguiente de la gestión.

Los bienes del patrimonio cultural forman parte de un sistema en el que están representados diferentes actores, con intereses diversos y que realizan actividades vinculadas con cualquiera de las facetas de la gestión que componen el conjunto. Claramente cada actor conoce, interpreta y analiza al patrimonio desde sus propias lógicas e intereses. En ese contexto, la envidia se traduce en celos profesionales, intereses creados o el no reconocimiento de las incumbencias y deberes de cada oficina, institución, etc. Si se define la envidia como "el deseo de algo que alguien más tiene", observaremos ocasionales dificultades de acceso a antecedentes, información técnica, documentación gráfica, etc. necesarios para la elaboración de un proyecto, originados en el simple hecho de que es a otro al que le toca ejecutar una tarea deseada. También que un proyecto se vea obstaculizado por informes, solicitudes u observaciones poco relevantes pero capaces de dejar el trámite navegando tiempo largo en aguas administrativas.

En descargo a estas faltas, cabe decir que aunque no exista un enfrentamiento respecto de cuestiones esenciales, cada actor tiene prioridades distintas y está sujeto a decisiones que afectan al funcionamiento de su sector, debiendo manejarse casi siempre sin ninguna estrategia asentada de coordinación o sin que exista ningún antecedente de trabajo en común. Es por ello que las posibilidades de desencuentro son muchas con lo que la articulación de actores requiere de un manejo sumamente delicado.

La desarticulación de actores intervinientes muchas veces va de la mano con la ira. Baste de ejemplo el caso de una asociación particular, que concesionaba un bien patrimonial municipal, que el gobierno provincial ofreció restaurar. Divergencias entre los particulares y el municipio derivaron en que, poco antes de licitarse el proyecto, se ejecutaran de obras improcedentes y de mala factura sobre la totalidad del sector a intervenir, con lo que todo el proceso de licitación se vió demorado casi un año y afectado en su modalidad operativa.

Y finalmente, la soberbia...

La soberbia del "esto se hace así y solo así" o del "este es **mi** proyecto / programa / plan"...

... del imponer criterios personales sin el aval de la experiencia y el conocimiento técnico...

... de la porfía en la elección de obras inadecuadas por el resultado de la ecuación escala/partida presupuestaria, estado de conservación/factibilidad de recuperación, emplazamiento/costos de obra, etc., pero que prestan prestigio por nombre, tipo y escala...

... del menoscabo de procedimientos y modalidades operativas con las que no se está familiarizado...

... del situarse por encima de aspectos legales o catastrales...

## LA REDENCION

La conservación del Patrimonio Cultural es una condición sine qua non que debe primar ante todo, ya que una mala gestión puede poner en peligro elementos del patrimonio que son, por su propio carácter, irrepetibles. Para no zozobrar en el intento (... y evitar el castigo divino), toda gestión eficaz deberá:

- **Planificar**, organizando etapas, optimizando la asignación de recursos (humanos, materiales, técnicos, financieros, etc.) y ejerciendo una adecuada administración de los mismos.
- **Prever**, es decir, contemplar los métodos, técnicas y políticas que serán necesarios implementar para alcanzar el objetivo fijado. Prever, para poder "decidir" puesto que siempre será necesario optar entre distintas soluciones
- **Involucrar** a todos los actores participantes del proceso: la gestión debe ser abordada por el sujeto que dirige la acción, más el sujeto que la llevará a cabo, más el sujeto que será objeto de la planificación, más el sujeto de contralor.
- **Preparar** teórica y técnicamente a los responsables de las distintas etapas y solicitar auxilio de profesionales especializados en los casos necesarios
- **Presupuestar** eficientemente costos y beneficios.
- **Coordinar** actuaciones. El ejercicio de cada una de las diferentes tareas durante el proceso de gestión afecta a las demás; por ello la coordinación es una necesidad imperiosa por cuanto no afecta solo al de la propio organismo sino que hay que realizar frecuentemente coordinación con otras instituciones oficiales y y privadas y con otras personas externas a éste.
- **Monitorear** las operaciones del día a día involucradas con todos los aspectos del proyecto y no solamente en su etapa inicial
- **Innovar**, es decir, adaptarse a circunstancias cambiantes que dificulten o traben los circuitos habituales de gestión. Esto incluirá forzosamente una dinamización, el hacer las cosas de otra manera, salir de lo repetitivo y del anquilosamiento producido por años de hacer lo mismo para conectar con una mecánica más operativa.
- **Controlar** el desempeño de los distintos actores en cada instancia y adoptar las medidas correctoras adecuadas que corrijan las desviaciones y aseguren los resultados esperados.
- **Evaluar** o enjuiciar cómo se hacen las cosas, por ejemplo: si la gestión ha cubierto las expectativas demandadas y el objetivo propuesto; si puede mejorarse; si es adecuada en términos de eficacia y eficiencia; la prioridad de unos programas frente a otros, etc.

Sea como sea que se defina, este Rosario de acciones contiene las funciones vitales del proceso de gestión; acciones que, inobservadas o mal realizadas, solo consiguen dilapidar valiosos recursos.

Para cada una de ellas existen técnicas adecuadas susceptibles de ser aprendidas por otros, pudiendo ser de negociación, de dirección de equipos humanos, de captación de recursos, de diseño de planes, presupuestos, de comunicación y relaciones públicas, de marketing, de planificación de tiempos y recursos, de confeccionar organigramas, de establecer controles y mecanismos de corrección.

Siendo un hecho el que cada vez son mayores las dificultades para implementar soluciones con carácter general, será necesario replantearnos el "¿Cómo hacer las cosas?" por una indagación más flexible "¿Qué factores pueden tenerse en cuenta?" y, en función de ello, valerse de las técnicas y herramientas adecuadas para trabajarlos. Este enfoque ayudará a superar los problemas más frecuentes y facilitará la tarea en sí misma conduciendo en una **gestión a medida**.

Un patrimonio gestionado con método y profesionalidad correrá siempre por las vías de lo previsible y podrá reaccionar ante lo inesperado, quedando lejos del voluntarismo, de la intuición, de lo aleatorio y del capricho personal.

Conocer cómo se gestiona el patrimonio en distintos ámbitos con problemáticas comunes, compartir experiencias, reseñar las buenas y malas prácticas, son, asimismo, ejercicios necesarios para la gestión. Y pueden aportar ideas muy interesantes para el diseño de nuevos instrumentos y metodologías adecuadas al tratamiento específico del patrimonio.

## **REFERENCIAS**

- (1) Ballart J. y J. Juan Tresseras, (2001), "Gestión del Patrimonio Cultural, Barcelona, Ariel
- (2) Zamora Baño, Francisco, (2002), "La gestión del Patrimonio Cultural en España: Presente y Futuro", Portal Iberoamericano de Gestión Cultural