



¿CÓMO PODEMOS MEJORAR LA COMUNICACIÓN DEL PATRIMONIO?

Soluciones y futuro del sector

How can we improve heritage communication? Sector's Solutions and future

MARÍA RODRÍGUEZ LÓPEZ ¹

¹ Universidad de Málaga, España

KEYWORDS

Communication
Heritage
Problems
Improvements
Trends
Tourism
Delphi Method

ABSTRACT

It analyses problems, solutions and future lines of action in the management of the communication of Andalusian heritage recognised by UNESCO in its heritage lists and of heritage in general. The Delphi Method was used as a research technique with people with three different profiles: leaders or members of organisations linked to heritage, researchers and professionals from the heritage sector. The need to improve coordination and collaboration between those in charge of heritage assets and to implement strategic management and communication plans are the main conclusions.

PALABRAS CLAVE

Comunicación
Patrimonio
Problemas
Mejoras
Tendencias
Turismo
Método Delphi

RESUMEN

Se analizan problemáticas, soluciones y líneas de futuro en la gestión de la comunicación del patrimonio andaluz que ha reconocido UNESCO en sus listas patrimoniales y del patrimonio a nivel general. Como técnica de investigación se ha recurrido al Método Delphi con personas de tres perfiles: dirigentes o pertenecientes a organismos vinculados al patrimonio, investigadoras/es y profesionales del sector patrimonial. La necesidad de mejora de la coordinación y colaboración entre los encargados de los bienes patrimoniales y de implantar planes estratégicos de gestión y comunicación son las principales conclusiones.

Recibido: 10/ 05 / 2022

Aceptado: 30/ 07 / 2022

1. Introducción

En todas las organizaciones, ya sean públicas o privadas, es fundamental gestionar adecuadamente la comunicación tanto interna como externa (Almansa, 2004), por parte de personas cualificadas para ello (Fernández-Souto et al., 2019) y de la mano de las relaciones públicas para conseguir beneficio mutuo, tanto para la organización como para sus públicos, como refleja Castillo (2010):

Las relaciones públicas se han venido manifestando como una actividad comunicativa entre una organización y sus públicos en la búsqueda de la comprensión y el beneficio mutuo. Tras ese concepto tradicional de la disciplina se postula la necesidad de que concurren una serie de acciones comunicativas entre la organización y sus públicos - internos y externos- a efectos de que entre los dos interlocutores se establezca una relación fructífera es decir, que los dos salgan beneficiados de esa relación (p. 61).

Esta labor de comunicación debe realizarse de manera estratégica, como confirma Xifra (2007), que también hace referencia, al igual que Castillo (2010), al beneficio mutuo para organizaciones y públicos:

Las relaciones públicas son una función directiva estructurada en un proceso de cuatro fases -investigación, planificación, ejecución (comunicación) y evaluación- para ayudar a una organización a alcanzar la meta de crear, mejorar y/o mantener relaciones mutuamente beneficiosas con sus públicos (p. 9).

Hay que decir que cada vez más las organizaciones tienen en cuenta la importancia de la comunicación y su adecuada gestión, como demuestra el reciente estudio desarrollado por la Asociación de Directivos de Comunicación titulado *Estado de la comunicación en España 21-22* (Asociación de Directivos de Comunicación, 2022). En dicho estudio se expone que los CEOs cada vez valoran más la comunicación y que ésta se ha “fortalecido y consolidado en su desarrollo” (p.2), estando cada vez más presente en la estructura directiva. Entre las funciones que más realizan los departamentos de comunicación destacan por este orden las siguientes: “Comunicación online y Social Media”, “Relaciones con los medios”, “Comunicación interna y gestión del cambio”, así como “Estrategia y coordinación de la función de comunicación” (Asociación de Directivos de Comunicación, 2022, p. 3).

Un ámbito poco estudiado desde la perspectiva de la comunicación es la comunicación del patrimonio, como refleja Dávila (2018, p. 9): “(...) un área de estudio todavía muy joven: comunicación y patrimonio”. Y se considera vital conseguir que el patrimonio cuente con una buena gestión comunicativa para que se eviten problemas asociados al turismo cultural como la masificación o la necesidad de ofrecer experiencias de calidad para atraer al público interesado en la cultura y que a su vez respete los recursos turísticos patrimoniales, en los que es fundamental su conservación y mantenimiento. Este estudio indaga en esta temática y en otros estudios similares a los que se hará referencia en el apartado de Discusión, para aportar luz sobre un tema de vital importancia, pues si el patrimonio se gestiona y comunica adecuadamente recaerá en beneficios económicos para la sociedad mediante la creación de empleo y los recursos necesarios para su conservación y recuperación (Lara de Vicente & López-Guzmán, 2004), de modo que todos y todas podamos disfrutarlo y que las próximas generaciones también puedan hacerlo. Además, no nos olvidemos de que, como se ha expuesto, todas las organizaciones necesitan de una buena gestión de la comunicación para desarrollar relaciones beneficiosas con sus públicos, algo de lo que no se excluyen las organizaciones gestoras del patrimonio, sean públicas o privadas.

2. Objetivos

El objetivo de esta investigación es descubrir cuáles son las problemáticas, posibles mejoras y futuro en la gestión de la comunicación que se está llevando a cabo para la difusión y promoción del patrimonio andaluz que ha incluido UNESCO en su Lista de Patrimonio Mundial (UNESCO World Heritage Centre, s. f.), en su Lista Representativa del Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad y en el Registro de Buenas prácticas de salvaguardia (UNESCO, s. f.) así como del patrimonio en general, pues se alcanzan conclusiones que pueden aplicarse a todo el sector patrimonial.

3. Metodología

Se ha realizado un Delphi con personas expertas relacionadas con el objeto de estudio desde distintos puntos de vista. Los perfiles seleccionados fueron de investigadores/as, profesionales vinculados al patrimonio y dirigentes o pertenecientes a organizaciones relacionadas con el patrimonio. En total se buscó a 12 personas, 4 de cada perfil seleccionado. El proceso fue complejo por la necesidad de contactar con más de una decena de personas que se ajustaran al perfil definido y que estuvieran dispuestas a colaborar. Se les solicitó colaborar en la investigación y su currículum y, una vez que aceptaban, se les enviaba el primer cuestionario. Hay que decir que se han enviado recordatorios cuando ha sido necesario. Con las contestaciones se realizó un informe sobre la primera ronda, en base al cual se preparó el segundo cuestionario para la segunda ronda. Igualmente, se mandaron recordatorios cuando fue necesario.

Las preguntas de la primera ronda eran abiertas, mientras que en la segunda ronda se enviaron preguntas tipo test de respuesta cerrada. El motivo fue recabar información en general en la primera ronda y luego llegar a conclusiones generales en la segunda.

En el primer cuestionario se les preguntó, tanto respecto al patrimonio distinguido por UNESCO en Andalucía

como respecto al patrimonio en general, por los retos, dificultades y problemas, líneas de mejora, tendencias y futuro en la promoción turística de dicho patrimonio. Dándoles una última pregunta en la que podían añadir los comentarios que quisieran. En este primer cuestionario, previamente, se hacía un repaso a cuáles eran los bienes distinguidos por UNESCO en Andalucía, en ese momento 10, siendo actualmente 13 por las inclusiones de la Ciudad Califal de Medina Azahara, Las tamboradas, repiques rituales de tambores y los Conocimientos y técnicas del arte de construir muros en piedra seca (estos dos últimos bienes no exclusivos de Andalucía, pero con presencia en la comunidad autónoma). Si bien, valoramos que esto no afecta a la investigación pues se extraen conclusiones generales tanto para el grupo de bienes UNESCO andaluces como para el patrimonio en general, entre el que ya se incluían estos bienes más recientemente declarados.

En el segundo cuestionario, se dividieron las preguntas por bloques: necesidad de coordinación y estrategias conjuntas, promoción, conservación y sostenibilidad, y calidad del turismo.

En el primer bloque se les pidió:

- Valoración de la necesidad de mejorar la coordinación entre los agentes implicados que intervienen en la promoción turística del patrimonio distinguido por UNESCO en Andalucía y el patrimonio en general. Posible respuesta (a escoger una): Muy Necesario, Necesario, Normal o No es necesario.
- Valoración de la necesidad de implementar planes estratégicos de gestión y comunicación para la promoción turística del patrimonio distinguido por UNESCO en Andalucía y en el sector turístico patrimonial a nivel general. Posible respuesta (a escoger una): Muy necesario, Necesario, Normal o No es necesario.
- Si sería positiva la creación de una red de bienes patrimoniales distinguidos por UNESCO en Andalucía para su promoción conjunta y sinergias. Posible respuesta (a escoger una): Muy positiva, Positiva, Normal o No es necesario.

En el segundo bloque se les preguntó:

- Si es necesario posicionar a los destinos mediante su patrimonio, siempre desde la perspectiva de la sostenibilidad. Posible respuesta (a escoger una): Muy necesario, Necesario, Normal o No es necesario.
- Si es necesario que los responsables de la promoción turística de los bienes patrimoniales estén formados en comunicación. Posible respuesta (a escoger una): Muy necesario, Necesario, Normal o No es necesario.
- Si es necesaria la mejora de la comunicación online mediante herramientas 2.0 para conseguir interactividad con los públicos. Posible respuesta (a escoger una): Muy necesario, Necesario, Normal o No es necesario.
- Si es necesario crear una comunidad de prescriptores del patrimonio. Posible respuesta (a escoger una): Muy necesario, Necesario, Normal o No es necesario.

En el tercer bloque se les preguntó:

- Si opinan que en la actualidad es un problema hacer compatible la conservación de los bienes patrimoniales y el turismo. Posible respuesta (a escoger una): Sí, es un problema importante o No he percibido que sea un problema.
- Si creen que la oferta patrimonial turística debe promover el desarrollo económico y la sostenibilidad, buscando la calidad de vida y respeto a los ciudadanos. Posible respuesta (a escoger una): Muy de acuerdo, De acuerdo o En desacuerdo.
- Si creen que hay que disminuir el impacto negativo del turismo en la población local. Posible respuesta (a escoger una): Sí, No he percibido ese problema o Depende de cada caso.
- Si creen que se está promoviendo y posicionando el turismo patrimonial desde los parámetros de la conservación y sostenibilidad. Posible respuesta (a escoger una): Sí, Sí pero no lo suficiente o No.

En el cuarto bloque se les preguntó:

- Si creen que se ofrece un turismo patrimonial de calidad, ofreciendo información rigurosa y evitando la banalización. Posible respuesta (a escoger una): Sí, No y el motivo es la falta de formación por parte de los profesionales o No.
- Si creen que existe gran falta de recursos para promoción y gestión de los bienes patrimoniales Posible respuesta (a escoger una): Sí o No.
- Valoración de la falta de recursos en caso de haber contestado que sí. Posible respuesta (a escoger una): Mucha o Normal.

Por último, se les dejó la opción de añadir comentarios si querían.

Los participantes del Delphi son, como investigadores/as: Paul Capriotti (profesor de la Universidad Rovira y Virgili), Rocío Chamizo (profesora de la Universidad de Málaga), Marc Compte (profesor de la Universidad de Vic-Universidad Central de Cataluña) y Assumpció Huertas (profesora de la Universidad Rovira y Virgili). Como profesionales relacionados con el patrimonio: Jorge Alegre (del Centro de Visitantes Torcal Alto), Ignacio Álvarez (de la empresa dePATIOS), Rafael Pérez de la Concha (Jefe de la Unidad de Turismo y Patrimonio de la Humanidad del Ayuntamiento de Córdoba) y Ferdaouss Boughlala El Majdoub (Gerente de la Agencia Albaicín Granada). Y

como dirigentes o pertenecientes a organizaciones relacionadas con patrimonio: Juan Manuel Becerra (Jefe de Servicio de Protección del Patrimonio Histórico. Dirección General de Bienes Culturales – Junta de Andalucía), Adrián Yáñez (Gerente de la Asociación de Gestores Culturales de Andalucía), Cristóbal Fernández (Consejero Delegado de la Empresa Pública para la Gestión del Turismo y el Deporte de Andalucía), así como Isabel Luque y Carlos Romero (del Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico, que participaron conjuntamente).

Para el tratamiento de los datos de la primera ronda del Delphi se analizaron todas las respuestas de las personas participantes, buscando puntos comunes en las mismas, que eran respuestas abiertas. En base a ello, se elaboró un informe de la primera ronda, como se ha comentado, que sirvió para preparar el segundo cuestionario, que esta vez se componía de respuestas cerradas, salvo la última cuestión, en la que podían añadir lo que quisieran. En ese segundo cuestionario se preguntó por esos temas más repetidos en la primera ronda. Al ser preguntas cerradas, se utilizó la herramienta Google Forms para traspasar las respuestas y realizar su análisis estadístico.

4. Resultados

4.1. Problemáticas y posibles mejoras en la gestión de la comunicación del patrimonio

Uno de los asuntos que destacó en las respuestas de las personas expertas fue la necesaria mejora de la colaboración y coordinación entre las personas implicadas en los bienes patrimoniales, elaborándose estrategias unitarias y coherentes. “La absoluta falta de planificación de una estrategia unitaria que aglutine a bienes muy diversos en su esencia, gestión y grado de conocimiento” (Adrián Yáñez, Gerente de la Asociación de Gestores Culturales de Andalucía). Ardua tarea por la gran variedad de implicados/as que intervienen en la gestión de estos bienes.

Otra de las ideas aportadas fue la posible creación de un producto turístico unitario en relación a los bienes, teniendo en cuenta la diversidad de los mismos. “Tal vez la creación de una red de bienes declarados patrimonio de la Humanidad de Andalucía, con objeto de generar un catálogo y una promoción conjunta y crear sinergias entre uno y otro” (Jorge Alegre, empresario turístico cuya empresa gestiona el Centro de Visitantes Torcal Alto). En esta misma línea, Rafael Pérez de la Concha, Jefe de la Unidad de Turismo y Patrimonio de la Humanidad del Ayuntamiento de Córdoba, subrayó la importancia de las colaboraciones que se realizan: “Destacar la importancia de las REDES DE COOPERACIÓN MUNICIPAL en la gestión y promoción turística de los bienes Patrimoniales”.

Esta necesidad de mayor unión fue corroborada por los participantes, de manera que el 83,3% valoraron como “Muy necesario” mejorar la coordinación entre los implicados que intervienen en la promoción turística de los bienes patrimoniales reconocidos por UNESCO en Andalucía y en el sector turístico patrimonial a nivel general, así como en el sector turístico patrimonial en general. El porcentaje restante de personas expertas lo ve como “Necesario” (8,3%) o lo valoran como una necesidad “Normal” (8,3%), no habiendo ninguna persona que lo haya valorado como “No es necesario”.

También fue mayoritario el apoyo a la creación de una red de bienes patrimoniales distinguidos por UNESCO en Andalucía para su promoción conjunta, creándose un producto unitario y sinergias, con un 66,7% que piensa que sería “Muy positiva” y un 16,7% que opina que sería “Positiva”. Sólo un 16,7% opina que “No es necesario”.

La implantación de planes estratégicos tanto para la gestión como para la comunicación destinada a la promoción turística de los bienes andaluces distinguidos por UNESCO siempre teniendo en cuenta su diversidad y sus especificidades, y en el sector turístico patrimonial a nivel general, es valorado como “Muy Necesario” por el 66,7% de las personas consultadas, como “Necesario” por el 25% y por un 8,3% como “Normal”. Ninguna persona marcó que “No es necesario”.

En relación a cómo se debe promocionar el patrimonio, las ideas que se repitieron entre las personas consultadas fueron la necesaria mejora del uso de herramientas de comunicación 2.0 para conseguir interacción, más allá de usarlas como meros canales para la difusión. Así como el posicionamiento que permite el patrimonio en los destinos y la posibilidad de crear comunidades de prescriptores del patrimonio (elaborando actividades para dichos prescriptores e informándolos). Otra de las respuestas señaló que los profesionales que se encargan de la promoción turística de los bienes deben estar formados en publicidad, marketing y relaciones públicas. Es decir, es necesaria la formación en comunicación de los responsables de la comunicación para la promoción turística.

Estas ideas se confirmaron a nivel general en la segunda ronda, ya que el 66,7% opina que es “Muy Necesario” posicionar a los destinos mediante su patrimonio, promoviéndolo bajo los parámetros de la sostenibilidad, el resto lo considera “Necesario” (16,7%), “Normal” (8,3%) y sólo el 8,3% restante lo valora como que “No es necesario”. Por otro lado, la mejora de la comunicación online a través de herramientas 2.0 para conseguir interactividad con sus públicos es considerada como “Muy necesario” en el 58,3%, “Necesario” en el 25% de los casos y “Normal” en el 16,7%, no obteniéndose ninguna respuesta en la opción de “No es necesario”. La creación de una comunidad de prescriptores del patrimonio es valorada como “Necesario” en el 58,3% de los casos, como “Muy Necesaria” en el 16,7% y como “Normal” en el 8,3%, habiendo un porcentaje del 16,7% que piensa que “No es necesario”. Por último, la necesidad de formación en comunicación por parte de las personas responsables de la promoción turística de los bienes patrimoniales es valorada por el 50% como “Necesario”, por el 33,3% como “Muy necesario” y por el 8,3% como “Normal”, habiendo un porcentaje del 8,3% que considera que “No es necesario”.

La sostenibilidad y conservación es otra de las temáticas que se repite en las respuestas de las personas participantes: la necesidad de hacer compatible conservación de los bienes y turismo, la necesidad de concienciar sobre la fragilidad, el hecho de que los beneficios del turismo deben recaer en el desarrollo local (es decir, en la gestión y conservación y en la población

local) la promoción desde el punto de vista de la sostenibilidad (una comunicación que persiga la implicación y colaboración de los visitantes con el fin de que sean respetuosos con el patrimonio), el respeto a los residentes y el cuidado de los bienes.

Sobre las ideas mencionadas hay en general consenso, como muestran las respuestas de la segunda ronda, con un 75% de expertos/as está "Muy de acuerdo" en que la oferta patrimonial turística debe promover la sostenibilidad y el desarrollo económico, buscándose la calidad de vida y el respeto a los ciudadanos/as y un 25% de expertos/as que están "De acuerdo", no habiendo sido marcada por nadie la opción de "En desacuerdo". Además, un 91,7% opina que se debe reducir el impacto negativo del turismo en la población local, con sólo un 8,3% de personas que consideran que "Depende de cada caso" y con ninguna persona que haya marcado la opción de "No he percibido ese problema". Y son mayoritariamente conscientes de la dificultad de estas tareas, al opinar un 75% que "Sí, es un problema importante" hacer compatible el turismo con la conservación de los bienes patrimoniales, frente a un 25% que marcaron "No he percibido ese problema". Además, piensan que el turismo patrimonial se está posicionando bajo los parámetros de la conservación y sostenibilidad, aunque no lo suficiente según la mayoría, con un 58,3% que han marcado la opción "Sí, pero no lo suficiente" y un 33,3% que cree que "No". Habiendo un 8,3% que opina que "Sí".

La mejora de la calidad de las visitas turísticas es otro de los temas que se repite en las respuestas de la primera ronda, concretamente en torno a la necesidad de ofrecer un turismo de calidad: evitar la banalización del turismo cultural, potenciar el aprecio y sensibilización hacia el patrimonio, ofrecer información rigurosa, mejorar la formación del personal, mejorar la comunicación in situ, mejorar también la accesibilidad y, en el caso de los bienes Patrimonio Mundial, que se explicó el por qué han obtenido dicho reconocimiento. De hecho, la mayoría de los expertos y expertas coinciden en que no se ofrece un turismo patrimonial de calidad, ofreciéndose información rigurosa y evitándose su banalización, con un 58,3% que piensa que "No y el motivo es la falta de formación por parte de los profesionales" o que han marcado que "No" (16,7%), frente a un 25% que cree que "Sí".

Otro de los temas señalados es la falta de recursos económicos (públicos y privados) y de medios informáticos, siendo necesaria una mejor financiación. Así como a la necesaria mejora de la formación y estructura de los equipos de comunicación del patrimonio. De hecho, un 83,3% opina que sí hay una gran falta de recursos para promoción y gestión de los bienes patrimoniales frente al 16,7% que opina que no es así. A las personas que respondieron afirmativamente se les pidió que valorasen la falta de recursos, con un 90% que cree que es "Mucha" y un 10% que marcó la opción "Normal".

Otra de las dificultades citadas es la diversidad que existe entre los bienes patrimoniales, que puede ser una dificultad para su difusión.

4.2. Futuro en la gestión de la comunicación del patrimonio

De nuevo, al preguntar por las tendencias y futuro de la promoción turística de los bienes patrimoniales distinguidos por UNESCO en Andalucía y en el sector turístico patrimonial a nivel general, aparece la necesidad de mejorar la coordinación entre los y las implicadas. De hecho, están comenzando a surgir experiencias de colaboración entre gestores culturales y profesionales del turismo.

La promoción se suele hacer desde la Administración Nacional, Autonómica y Local, siendo ésta última la que mejor conoce el destino por lo que debería existir mayor coordinación en la elección de los mercados, en las fórmulas de acciones de promoción, soportes informativos, etc. En la actualidad, cada cual va por su cuenta (Rafael Pérez de la Concha Camacho, Jefe de la Unidad de Turismo y Patrimonio de la Humanidad del Ayuntamiento de Córdoba).

Pero varias personas consultadas lo tienen claro, afirman que se unirán esfuerzos y mejorará la coordinación. Adrián Yáñez, Gerente de la Asociación de Gestores Culturales de Andalucía afirma que "Será un futuro cogestionado por administraciones, gestores culturales, profesionales del turismo y de la comunicación, etc."

El futuro es online, destacándose su vinculación futura y actual a las nuevas tecnologías, tales como las redes sociales, en la comunicación para la promoción turística patrimonial.

Las ciudades andaluzas deberían concentrar sus esfuerzos los próximos años en el sector turístico con una apuesta clara por el turismo patrimonial y cultural y su correcta comunicación y difusión. Andalucía, cuenta con un elevado número de bienes patrimoniales, que aunque no todos ellos son bienes declarados Patrimonio Mundial, muchos de ellos son Bienes de Interés Cultural, es por ello que tiene que aprovechar todos estos recursos culturales para potenciar su visita y conocimiento (Ferdaouss Boughlala El Majdoub Gerente de la Agencia Albaicín Granada).

La sostenibilidad, conservación y calidad del turismo son las ideas finales destacadas en cuanto al futuro de la comunicación y gestión patrimonial. Hay que ofrecer, ahora y en el futuro, un turismo de calidad, sostenible, que no moleste al residente y cuya promoción se base en dicha sostenibilidad.

El futuro pasaría por una concertación social entre los distintos agentes, sociales, económicos y profesionales, que puedan acordar medidas para el desarrollo sostenible, la conservación del patrimonio material e inmaterial, el acceso público de los bienes patrimoniales y el respeto a las comunidades locales, cuya identidad patrimonial constituye el núcleo de este tema (Isabel Luque y Carlos Romero, Instituto

Andaluz del Patrimonio Histórico).

5. Discusión

En general, comunicación y patrimonio son temáticas pocos estudiadas, como confirman autores como Dávila (2018), a la que ya se ha hecho referencia. Por tanto, esta investigación supone una aportación a un campo poco estudiado. Hay que destacar la tesis doctoral de Compte-Pujol (2016), en la que también se realiza un análisis de la gestión de la comunicación del patrimonio, especialmente del patrimonio UNESCO en España, realizándose entrevistas con expertos y expertas en la materia, en el que también se llega a conclusiones que confirman las aquí detectadas: falta de gestión estratégica de la comunicación del patrimonio, necesidad de una gestión estratégica de la comunicación, así como necesidad de implicar a los distintos agentes relacionados para la gestión de la comunicación, siendo positivas las estrategias conjuntas, "(...) son muy beneficiosas las estrategias de comunicación en red, planteadas entre diferentes equipamientos patrimoniales" (Compte-Pujol, 2016, pp. 338-339), así como la necesidad de formación en comunicación o marketing del profesional encargado de la comunicación del patrimonio y la falta de planes de comunicación en el sector patrimonial.

Dávila (2018) propone un Modelo de gestión de comunicación pública para la Oficina del Conservador de la Ciudad de Cienfuegos, dicha Oficina se creó, como se expone en la tesis citada, tras la declaración del centro histórico de la ciudad por UNESCO. Dicho Modelo se valida a través de un Delphi con personas expertas, del que se concluye que:

Los principios definidos en el Modelo permiten tener una clara idea de cuáles deben ser las características fundamentales de la gestión de comunicación pública del objeto patrimonial. En este sentido, se aspira a la consolidación de un sistema de comunicación capaz de articularse de manera transversal a todos los procesos organizacionales, con un carácter sistémico, estratégico, aplicado y participativo (p. 124).

De nuevo se refleja la importancia de la colaboración y la gestión estratégica en la comunicación del patrimonio también en dicho estudio.

La importancia de la gestión de la comunicación del patrimonio también es reflejada por Blanco (2016), que realiza una tesis doctoral sobre el tema, siendo una de sus conclusiones que:

Una serie de autores cuestionan la percepción existente sobre el turismo patrimonial, según la cual lo esencial de este sector sería la apreciación de los turistas de los sitios y lugares históricos. De acuerdo a estos investigadores, el turismo patrimonial estaría fuertemente vinculado a las motivaciones y percepciones que los propios turistas tienen de cada sitio patrimonial, no tanto a los atributos o artefactos que cada sitio ofrece al público. Es decir, lo esencial del turismo patrimonial a nivel motivacional residiría en la representación de cada sitio patrimonial en el 'imaginario' del turista (p. 591-592).

Por tanto, entendemos que es clave la idea previa que tiene la persona interesada en visitar el patrimonio para decidirse finalmente a visitarlo y sin una buena gestión de la comunicación es imposible que el patrimonio sea conocido adecuadamente. La necesidad de crear experiencias de calidad, tal como se ha reflejado en este estudio que se ha realizado de la mano de los expertos y expertas consultados conecta también con otra de las conclusiones de Blanco (2016):

La construcción de marca (*branding*) de un destino turístico es la forma de promover la identidad exclusiva de un destino a través de la diferenciación con sus competidores. El proceso de creación de marca se está desplazando, desde la vinculación tradicional de eslóganes y diseño de logotipos, hacia la tendencia actual de establecer y construir experiencias emocionales entre la marca y sus consumidores (pp. 593-594).

La necesidad de seguir apoyándose en las nuevas tecnologías, idea expuesta en nuestro Delphi, también es confirmada por Blanco (2016): "El empleo de nuevas tecnologías puede ayudar a los responsables del marketing de los sitios patrimoniales a alcanzar nuevas audiencias y a interactuar con ellas de forma diversa (p. 595). Valorándose este tipo de comunicación *online* como especialmente importante para aquellos sitios patrimoniales con presupuesto limitado. Blanco (2016) también señala que "El trabajo de diseñar una estrategia de comunicación no puede quedar reducido a una sola mirada; por el contrario, implica integrar diferentes saberes y dominios para propiciar encuentros abiertos a la complejidad" (p. 596). Blanco también hace referencia a la necesidad de planes y estrategias de comunicación en cualquier organización.

En el estudio *La gestión de la comunicación de bienes reconocidos por UNESCO en Andalucía* (Rodríguez-López et al., 2021) se concluye que no se realiza una gestión estratégica de la comunicación del patrimonio, siendo necesario fomentar la colaboración y coordinación entre los implicados, tras entrevistar en profundidad a personas vinculadas a la gestión del patrimonio andaluz distinguido por UNESCO.

Por todo lo expuesto, los escasos estudios encontrados sobre comunicación y patrimonio llegan a conclusiones similares al nuestro, lo que legitima su validez. Se considera necesario continuar investigando sobre este tema para seguir profundizando en la materia y conociendo los cambios que se vayan produciendo en el sector del patrimonio y la gestión de su comunicación.

6. Conclusiones

Se ha alcanzado el objetivo de la investigación, pues se han descubierto problemáticas, mejoras y líneas de futuro tanto para la gestión de la comunicación para la promoción y difusión del patrimonio que ha reconocido UNESCO en la comunidad autónoma andaluza, como para el patrimonio a nivel general.

Las principales problemáticas y mejoras que apuntan las personas expertas consultadas tienen que ver con la mejora de la colaboración y coordinación entre las personas encargadas de los bienes patrimoniales, la necesaria implantación de planes estratégicos de gestión y comunicación y las mejoras en la promoción. En este sentido las mejoras deben tener en cuenta al patrimonio como posicionador de los destinos, la comunicación online potenciando las herramientas 2.0, la profesionalización de la gestión de la comunicación (contando con personal formado para ello) y la posibilidad de crear una comunidad de prescriptores. Además, el turismo patrimonial debe ser sostenible, de calidad y debe respetar a los ciudadanos y ciudadanas. La falta de recursos es otro de los problemas, así como la diversidad de los bienes patrimoniales.

El futuro, por tanto, deberá ser coordinado entre los implicados en el patrimonio, habiendo algunas experiencias ya en este sentido. Con un turismo sostenible y de calidad y con las nuevas tecnologías siempre presentes.

7. Agradecimientos

Esta investigación forma parte de la tesis doctoral de María Rodríguez-López, autora de este artículo. María contó con un contrato predoctoral del I Plan Propio de Investigación y Transferencia de la UMA y actualmente cuenta con una Ayuda Margarita Salas para la formación de jóvenes doctores del Ministerio de Universidades, financiada por la Unión Europea-NextGenerationEU.

Referencias

- Almansa, A. (2004). Historia de los gabinetes de comunicación en España. *Historia y Comunicación Social*, 9, 5-21. <https://revistas.ucm.es/index.php/HICS/article/view/HICS0404110005A>
- Asociación de Directivos de Comunicación (2022). *El Estado de la Comunicación en España* (ECE 21-22). <https://www.dircom.org/publicaciones-dircom/>
- Blanco, M. (2016). *El Patrimonio Mundial como Producto Turístico. Estudio de Caso y Análisis comparativo desde la Comunicación Estratégica*. Universidad Rey Juan Carlos.
- Castillo, A. (2010). *Introducción a las Relaciones Públicas. Instituto de Investigación en Relaciones Públicas (IIRP)*. https://www.uma.es/media/files/libropr_1.pdf
- Compte-Pujol, M. (2016). *La estrategia de comunicación del patrimonio desde la comunicación corporativa y las relaciones públicas. Análisis de un caso: el Patrimonio de la Humanidad de la UNESCO en España*. Universidad Ramon Llull. Facultad de Comunicación y Relaciones Internacionales Blanquerna. <http://www.tdx.cat/handle/10803/400386>
- Dávila Lorenzo, M. (2018). *Modelo de gestión de comunicación pública del patrimonio para la oficina del conservador de la ciudad de Cienfuegos*. Universidad de La Habana - Facultad de Comunicación.
- Fernández-Souto, A. B., Puentes-Rivera, I., & Vázquez-Gestal, M. (2019). Gestión y profesionalización de las relaciones públicas en las diputaciones provinciales y forales. *Gestión y Política Pública*, 28(2), 541-568. <https://doi.org/10.29265/gypp.v28i2.629>
- Lara de Vicente, F., & López-Guzmán, T. J. (2004). El turismo como motor de desarrollo económico en ciudades patrimonio de la humanidad. *PASOS - Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 2(2), 243-256. <http://www.pasosonline.org/Publicados/7309special/PASOS18.pdf#page=47>
- Rodríguez-López, M., Almansa-Martínez, A., & Castillo-Esparcia, A. (2021). La gestión de la comunicación de bienes reconocidos por UNESCO en Andalucía. En E. Sánchez, C. Toural, y I. Puentes (Eds.), *Viajar entre lo virtual y lo real*. Media XXI. https://www.researchgate.net/publication/360066314_Viajar_entre_lo_Virtual_y_lo_Real
- UNESCO (s. f.). *Las listas del PCI y el Registro de Buenas Prácticas de Salvaguardia*. <https://ich.unesco.org/es/listas>
- UNESCO World Heritage Centre (s. f.). *World Heritage List*. <http://whc.unesco.org/en/list/>
- Xifra, J. (2007). *Técnicas de las Relaciones Públicas*. UOC.