

01-005

CONDITIONS FOR THE APPLICATION OF AGILE METHODOLOGIES IN PUBLIC PROJECTS FOR THE MANAGEMENT OF CULTURAL HERITAGE.

Patiño Rosa; Agustina Brenda ⁽¹⁾; Amiama Ares, Carlos ⁽¹⁾

⁽¹⁾ Universidad de Santiago de Compostela

This work wants to generate a practical document that addresses management problems in public cultural heritage projects and proposes strategies to improve them through innovation. Additionally, the implementation of agile methodologies has been considered in the study as an additional tool to innovate in cultural management. Through the study of the theoretical framework, the definition of the problem, the proposal of solutions and the validation of hypotheses and the analysis of conditioning factors, different agile transformation strategies were obtained to improve the impact of cultural management projects as generators of public value. Cultural management is dynamic, multidisciplinary and generates a constant exchange with the community. Those who work in heritage are motivated, receptive and creative people. Cultural heritage areas are therefore ideal settings for sowing innovation in public administration. Although there are conditions, they can be overcome with concrete actions, creativity and motivation, with the conviction that innovation is necessary and healthy for the administration and the community.

Keywords: Agile methodologies; cultural heritage; local development.

CONDICIONANTES PARA LA APLICACIÓN DE METODOLOGÍAS ÁGILES EN PROYECTOS PÚBLICOS DE GESTIÓN DEL PATRIMONIO CULTURAL.

El presente trabajo busca generar un documento práctico que aborde los problemas de gestión en proyectos públicos de patrimonio cultural y proponga estrategias para mejorarlos a través de la innovación. Adicionalmente se ha considerado en el estudio la implementación de metodologías ágiles como una herramienta adicional para innovar en la gestión cultural. A través del estudio del marco teórico, la definición del problema, la propuesta de soluciones y la validación de hipótesis y el análisis de condicionantes, se obtuvieron diferentes estrategias de transformación ágil para mejorar el impacto de los proyectos de gestión cultural como generadores de valor público. La gestión cultural es dinámica, multidisciplinar y genera un intercambio constante con la comunidad. Quienes trabajan en patrimonio son personas motivadas, receptivas y creativas. Las áreas de patrimonio cultural son, por lo tanto, escenarios ideales para sembrar la innovación en la administración pública. Aunque existan condicionantes, se pueden superar con acciones concretas, creatividad y motivación, con el convencimiento de que innovar es necesario y sano para la administración y la comunidad.

Palabras claves: metodologías ágiles; patrimonio cultural; desarrollo local.

Correspondencia: Carlos Amiama Ares carlos.amiam@usc.es caramiama1@gmail.com



©2021 by the authors. Licensee AEIPRO, Spain. This article is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

1. Introducción

A través de años de experiencia profesional en el ámbito de la gestión del patrimonio cultural, podemos decir que trabajar en proyectos culturales es ciertamente complejo; involucran gran cantidad de actores, sufren modificaciones durante el proceso, precisan buenas estrategias de comunicación y generalmente no cuentan con los recursos necesarios. Por todo ello entendemos que es imprescindible ser creativo e innovador en su gestión.

Sin embargo, esto se dificulta en el ámbito de la administración pública, en donde el marco legal es poco flexible, la burocracia entorpece muchos procesos y el personal está poco incentivado para innovar.

¿Es posible lograr una transformación ágil dentro de la gestión de pública de patrimonio cultural? ¿Cuáles serían las mejores estrategias y pasos a seguir para lograrlo? ¿Cuáles serían los mayores desafíos?

La presente investigación tiene como objetivo analizar los condicionantes para aplicar metodologías ágiles en la administración pública del patrimonio cultural y demostrar que es posible transformarse, adaptarse e innovar desde la creación de valor público.

2. Marco teórico

Se vuelcan en este apartado los datos obtenidos a través del proceso de recopilación de información, en lo referente a los marcos teóricos de los principales temas del proyecto: metodologías ágiles, innovación en la administración pública y gestión pública del patrimonio cultural.

2.1 Sobre las Metodologías Ágiles

Nos referimos a las “metodologías ágiles” (MMAA) como un conjunto de metodologías de trabajo surgidas como respuesta a la revolución tecnológica de 1990.

Algunos años antes, en la década del 40, la industria manufacturera Toyota creó un proceso propio denominado *Toyota Production System* (TPS), con el objetivo de lograr la entrega de valor continuo, minimizar los desperdicios y favorecer la mejora continua. Este nuevo proceso se fue adaptando a la industria del desarrollo de software hasta llegar, hoy en día, a presentarse como opción “aplicable a cualquier organización que trabaje con procesos eficientes” (Canales, 2020).

Un esquema de trabajo que se rija por estas metodologías seguirá los siguientes valores: pondrá a las personas por encima de los procesos, valorará más el producto funcionando que haber generado una gran cantidad de documentación, apostará por la colaboración, entre el equipo y con el cliente y responderá al cambio en vez de seguir una planificación.

En el informe “PMI’s Pulse of the Profession 2017” se puede ver una tendencia en aumento a adoptar enfoques ágiles como técnica para gestionar proyectos, ya que “el 71% de las organizaciones informa que utiliza enfoques ágiles para sus proyectos a veces, con frecuencia o siempre”.

En el mismo informe, Philippe Husser, socio Senior y Director de Progreso de Michelin, comenta cómo el mundo está cambiando a gran velocidad y con ello los requisitos de los proyectos, con lo que se demanda mayor agilidad en todos los procesos.

Si bien hablamos de organizaciones que gestionan procesos de producción, sus objetivos de mejora de calidad y eficiencia no están tan lejos de los objetivos que debería perseguir cualquier administración pública.

Para la elaboración de la Tabla 1 se tuvieron en cuenta los conceptos estudiados en el MOOC “Gestión de proyectos con metodologías Ágiles y enfoques Lean” (Fundación Telefónica, 2020) y los aspectos de la gestión pública obtenidos a partir de la experiencia propia de ejercicio profesional en dicho sector.

En ella se plantea una analogía intentando comprender cómo podrían alinearse los valores de las MMAA a las necesidades de la gestión pública de proyectos.

Tabla 1: Relación entre MMAA y aspectos de la gestión pública

Aspecto de las MMAA	Gestión Pública
La calidad como centro de todo	La calidad como objetivo en la generación de valor público
La búsqueda de reducción del cono de incertidumbre	Reducir la incertidumbre es importante para satisfacer las demandas de la comunidad
Desarrollo iterativo e incremental	Los contextos políticos, las necesidades y los requerimientos son cambiantes
La importancia de obtener feedback de los clientes	Participación ciudadana y respuesta a necesidades reales

Más allá de encontrar paralelismos interesantes, la experiencia propia nos lleva a pensar en ciertas dificultades para aplicar MMAA en la gestión pública: en general lo más complejo es la adaptación de las personas, la resistencia al cambio y la desconfianza inicial en la introducción de nuevas metodologías de trabajo. Sumamos además la falta de adaptación a nuevas herramientas tecnológicas, la burocracia, el apego a la legislación, la falta del sentido de equipo y la carencia de una cultura del aprendizaje y la innovación.

A pesar de las dificultades vistas anteriormente, transformar una administración pública hacia procesos ágiles es posible. Para empezar, los proyectos deberían pasar de organizarse por especialidades, a organizarse por propósito, para que todos los participantes se sientan involucrados independientemente de su área de conocimiento. Se debería también favorecer la autonomía en los grupos de trabajo en vez de generar dependencias. De esta forma, el trabajo en los proyectos sería mucho más fluido, eliminando burocracias internas, en donde todos los miembros del equipo perseguirían el mismo objetivo.

Por otro lado, es importante tener en cuenta de que un sistema de gestión ágil no es una solución universal para todas las personas ni para todos los proyectos (Albaladejo, 2017). Se debe evaluar en qué áreas de la organización tenemos mayor necesidad de que los procesos se agilicen. A partir de ahí se debe contar con el personal adecuado (con la mente abierta y receptiva) y debe ser también el momento adecuado. De cualquier forma, lo principal es que exista la voluntad de cambiar.

2.2 Sobre la innovación en la Administración Pública (AP)

Es necesario innovar en la AP porque ésta debe ser colaborativa, debe fomentar el desarrollo de competencias digitales, ser atractiva desde lo laboral, ser una herramienta de participación e inclusión y funcionar como generador de valor público.

La innovación en la AP es, además, una tendencia visible. En 2016 se sancionó en Estados Unidos la “Ley de Mejora y Responsabilidad de Dirección de Programas”, que contó con el respaldo del *Project Management Institute* (PMI) y que fija las pautas para la dirección de proyectos y programas dentro del gobierno federal (InnovaPMO, 2018).

Esta Ley, surgida tras la necesidad de mejorar la eficiencia en la gestión de proyectos y programas de la administración pública, pretendía además demostrar cómo organizaciones que invierten en dirección de proyectos mejoran sus resultados, fomentando así la adopción de buenas prácticas entre sus distintos colaboradores y/o proveedores.

Analizando las iniciativas existentes a nivel internacional [de parte de organismos como la *Organisation for Economic Cooperation and Development - Observatory of Public Sector Innovation* (OECD OPSI), la Comisión Europea, el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) y la Secretaría General Iberoamericana (SEGIB) en Iberoamérica], así como diferentes iniciativas a nivel nacional (tanto en España como en Latinoamérica) como lo son la creación de laboratorios de innovación, se podría decir que la innovación pública “pasa por un momento de gran dinamismo” (Gasco, 2017).

Debemos tener en cuenta que innovar no significa solamente incorporar Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), sino cambiar y mejorar servicios, procesos, la gestión de las personas, el diseño organizativo, los procesos administrativos y el diseño de las políticas públicas.

La innovación tampoco se da de la misma forma en las empresas que en la AP; no se realiza por los mismos medios, ni persigue los mismos fines. Podremos encontrar dinámicas que funcionan perfectamente en el sector privado y, sin embargo, serían poco eficientes en el sector público, ya que ni los objetivos finales ni las condiciones de cada organización serán las mismas.

En el artículo “Lo que a la innovación pública diferente (post-530)”, Amalio Rey indica las principales diferencias entre los ámbitos públicos y privados. Se han extraído de dicho artículo aquellas con las que se está de acuerdo en mayor medida en base a la experiencia propia.

Podemos decir entonces que el marco regulatorio es más flexible en el sector privado que en el sector público.

Por otro lado, la tecnocracia, si bien favorece el prestigio de una empresa, en el ámbito público puede dejar fuera a un sector de la población.

A la hora de realizar cambios sobre la marcha, la rigidez de la gestión pública termina siendo bastante limitante.

En cuanto a la medición de resultados, resulta más fácil medir el éxito en una empresa, ya que en la gestión pública saber si realmente el éxito de una medida se debe a la innovación.

La competencia entre empresas les genera una motivación para superarse, mientras que la administración pública compite solamente consigo misma.

Dentro del sector público generalmente existe muy poco tiempo para que los procesos maduren y se consoliden, por lo que resulta difícil también obtener resultados que generen confianza en la metodología.

Por último, una empresa que no innova, muere. La administración que no innova podrá quedarse obsoleta, pero no va a desaparecer.

2.3 Sobre la gestión pública del Patrimonio Cultural

“El patrimonio cultural en su más amplio sentido es a la vez un producto y un proceso que suministra a las sociedades un caudal de recursos que se heredan del pasado, se crean en el presente y se transmiten a las generaciones futuras para su beneficio” (UNESCO, 2014).

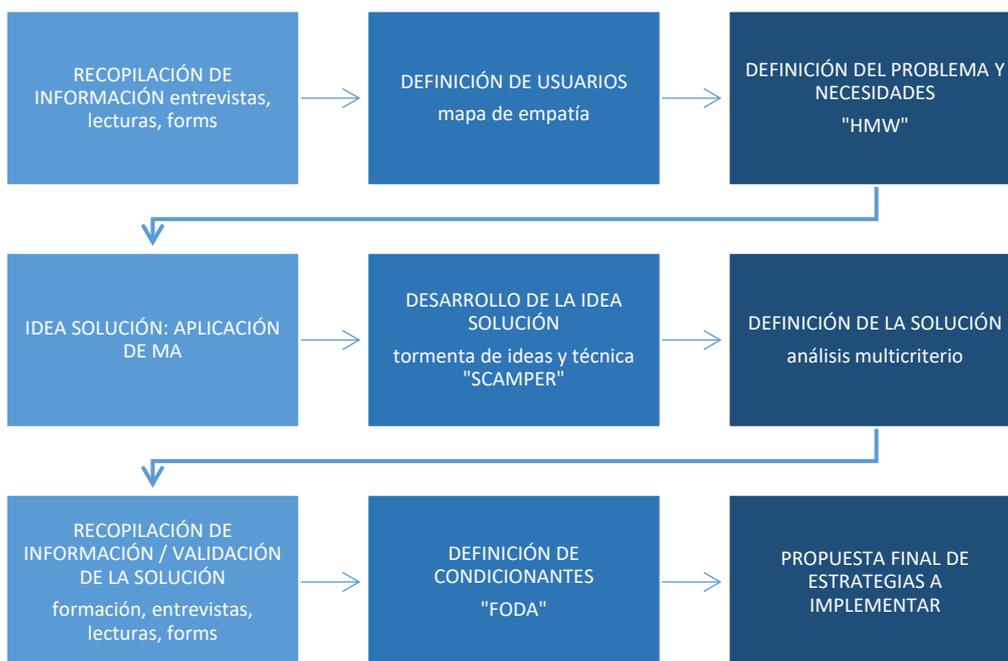
Esta definición tan acertada contempla dos aspectos esenciales dentro del análisis del patrimonio cultural: es identidad y es recurso. Como identidad refleja lo que somos, por qué somos así y hacia dónde vamos. Nos da seguridad, sentido de pertenencia individual y colectivo. Genera cohesión social y fomenta la diversidad, la paz y la tolerancia. Como recurso constituye nuestro “capital cultural”, impulsando la creatividad y la innovación. Una adecuada gestión del patrimonio cultural contribuye a la creación de puestos de trabajo, fomenta la inversión privada y aumenta la inversión pública en infraestructura urbana y espacio público.

Quienes trabajan en patrimonio cultural (artistas, artesanos, arquitectos, museógrafos, gestores, arqueólogos, investigadores) suelen ser personas con gran vocación social y comprometidos con la diversidad cultural y la identidad local, lo cual los acerca en gran medida a la comunidad. Generalmente en este ámbito se desarrollan proyectos educativos, de restauración o conservación, sobre equipamientos culturales o espacios públicos, que involucran a varias instituciones y organizaciones sociales.

3. Problemática

Para la comprensión de la problemática, la generación de hipótesis y la validación de las soluciones propuestas se siguió el proceso detallado en la figura 1.

Figura 1: Proceso de elaboración de la investigación



En primer lugar, se define el usuario, el problema y sus necesidades mediante entrevistas y recopilación de información. Con los resultados obtenidos se elabora un mapa de empatía. Habiendo obtenido y comprendido las necesidades, se realiza una búsqueda de posibles soluciones mediante la técnica *HMW*.

De esta herramienta surge la idea de aplicar MMAA para resolver las necesidades detectadas. Mediante una tormenta de ideas, aplicando la técnica *SCAMPER*, se evalúan distintas ideas acerca de qué necesidades se podrían resolver y de qué forma usando MMAA.

Mediante recopilación de información (entrevistas, formularios, lecturas) se detectan condicionantes para aplicar estas herramientas. Mediante un análisis FODA se proponen estrategias para combatir esos condicionantes.

3.1 Recopilación de información

Para la recopilación de información, se optó por la técnica Delphi, entendiendo que el tema de estudio requería la participación de individuos expertos en distintas áreas de conocimiento y buscando la interacción entre los resultados obtenidos y sus opiniones.

Se diseñaron formularios con 3 encuestas diferentes y se realizaron entrevistas telemáticas, contando con la participación de 28 expertos en la gestión del patrimonio cultural, la administración pública y las MMAA en Argentina, Chile, Ecuador, España y México.

Se incluyen a continuación, los resultados más relevantes obtenidos específicamente en torno a las áreas de gestión de patrimonio cultural, por ser ellas nuestro principal entorno de estudio:

- El 60% de los participantes tiene por encima 3 o más cargos jerárquicos (algo a tener en cuenta a la hora de la capacidad y libertad para la toma de decisiones y agilidad de los proyectos).
- El 90% modifican sus proyectos con frecuencia.
- En el 87% de los casos no conocen las MMAA pero estarían dispuestos a formarse en ellas.
- El 75% de los equipos son multidisciplinares.

A la hora de preguntar por cuáles serían, según su criterio, los mayores condicionantes para aplicar MMAA en la gestión de sus proyectos, surgieron las siguientes palabras: cambio, empleados, herramientas, resistencia, miedo, equipo, cultural, personas, desconfianza, burocracia, conocimiento, impedimentos, incredulidad.

3.2 Análisis de usuario y mapa de empatía

Definimos en este punto al usuario como el “gestor de patrimonio cultural”, quien sería el principal actor dentro de la implementación de MMAA en la gestión pública de proyectos culturales.

Para acercarnos a sus necesidades, se generó un mapa de empatía, respondiendo a las preguntas acerca de qué ve, qué siente, qué piensa, qué dice, qué hace, cuáles son sus miedos y desafíos y qué beneficios espera obtener de la solución de se proponga.

Se tuvieron en cuenta las experiencias y conocimientos previos, adquiridos en la ejecución de proyectos, en la participación de redes de trabajo y colectivos profesionales y en la asistencia a eventos y congresos.

Como resultados del mapa de empatía obtuvimos que el gestor de patrimonio cultural se siente infravalorado, por lo que intenta siempre obtener mayor reconocimiento y mayores recursos. A su alrededor ve diversidad, creatividad y dinamismo. Se forma, lee, lucha, emprende.

3.3 Definición de necesidades

Posteriormente y analizando toda la información recopilada, se detectaron necesidades correspondientes a tres niveles:

- Nivel organizacional: mejor posicionamiento en el organigrama, reconocimiento como áreas de impacto en la creación de valor público, mejores canales de comunicación internos y externos.
- Nivel de proyectos: contar con más tiempo para planificar, con la posibilidad de plantear acciones a largo plazo que incluyan tareas de mantenimiento.
- Nivel de recursos: poder formar equipos multidisciplinares, contar con un presupuesto mínimo constante que permite proyectar a largo plazo y dar continuidad a las actividades de cada proyecto.

3.4 Búsqueda de soluciones

Tomando este proyecto de investigación como un ejercicio de innovación en sí mismo, se decidió emplear métodos y técnicas que nos llevaran a generar soluciones de forma creativa y original.

Para empezar a pensar en posibles estrategias, se realizó una primera aproximación utilizando el método *HMW* “¿Cómo podríamos nosotros...?” pensando, por ejemplo, cómo podríamos mejorar la posición de las áreas de patrimonio cultural dentro del organigrama, fomentar la composición multidisciplinar de los equipos de trabajo o aumentar el reconocimiento de la gestión del patrimonio cultural como generador de valor público.

4. Propuesta de solución

Del ejercicio realizado anteriormente, surge la siguiente idea: mediante la aplicación de metodologías ágiles, que permitan a los responsables de áreas de patrimonio cultural innovar en la gestión de sus proyectos dentro de la administración pública, se logrará mejorar el posicionamiento de los mismos como verdaderas herramientas de creación de valor público.

Este posicionamiento favorecerá que se les destinen mayores recursos, se facilite la toma de decisiones y se puedan plantear proyectos a largo plazo.

4.1 SCAMPER y Tormenta de ideas

Partiendo de la necesidad de esta transformación ágil como solución, iniciamos una tormenta de ideas con el método *SCAMPER*, para poder pensar de forma creativa e innovadora.

Mediante esta herramienta pudimos cuestionarnos cómo sustituir, combinar, adaptar, modificar, permutar, eliminar o reordenar procesos dentro de la gestión de proyectos de patrimonio cultural para lograr la transformación ágil que buscamos.

Surgieron unas 18 ideas, en donde pensamos, por ejemplo, en qué pasaría si sustituimos algunos procesos administrativos por procesos digitales, combinamos los proyectos del área con proyectos de emprendimientos locales, adaptamos técnicas de comunicación de otras disciplinas, modificamos la forma en que se hacen las reuniones, vinculamos el patrimonio cultural y su relación con la cultura y el turismo a otras áreas de mayor peso como salud o desarrollo urbano, eliminamos pasos intermedios para la aprobación de actividades o reordenamos los roles en los equipos adaptando roles de *Scrum*.

4.2 Ponderación de ideas

Se agruparon las 18 ideas del punto anterior según la posibilidad de su implementación en procesos, RRHH, presupuesto, interesados, comunicación o calidad de los proyectos.

Posteriormente se realizó un análisis multicriterio para definir sobre qué ideas se podría trabajar y en qué medida generarían un impacto positivo en la organización, teniendo en

cuenta la viabilidad legal y técnica, los niveles de aceptación entre el personal, el consumo de recursos y la rapidez de implementación de cada una.

Para la valoración de las alternativas se tienen en cuenta los siguientes criterios y ponderaciones:

- Viabilidad legal de aplicar estos cambios: cuanto más positivo mejor, ponderación baja (la legislación se puede cambiar).
- Viabilidad técnica de aplicar estos cambios: cuanto más positivo mejor, ponderación media (tenemos que disponer al menos de una capacidad mínima).
- Aceptación que tendría esta medida dentro de los equipos de trabajo: cuanto más positivo mejor, ponderación alta (el primer paso para cambiar es querer hacerlo).
- Aceptación que tendría esta medida dentro de los directivos en la organización: cuanto más positivo mejor, ponderación media (se necesita tener cierta aceptación y confianza).
- Consumo de recursos económicos que supone aplicar estos cambios (¿sería costoso?): cuanto más negativo mejor, ponderación media (tenemos que disponer al menos de recursos mínimos).
- Rapidez de la implementación: cuanto más positivo mejor, ponderación media (es importante que se pueda implementar a corto plazo).
- Rapidez de la obtención de resultados positivos: cuanto más positivo mejor, ponderación media (es importante que los resultados se vean relativamente rápido para mejorar la confianza en los cambios).
- Impacto positivo para el área y el equipo de trabajo: cuanto más positivo mejor, ponderación alta (buscamos sí o sí un impacto positivo).

Como criterio de aceptación, se consideraron válidas aquellas estrategias que obtuvieron 0.3 o más puntos, dando como resultado el listado que se muestra en la Tabla 2:

Tabla 2: Estrategias obtenidas a partir del análisis multicriterio

Sobre los procesos
Modificar la forma en la que se hacen las reuniones
Eliminar pasos intermedios para la aprobación de actividades
Reordenar la forma de tratar las tareas de los proyectos adaptando herramientas Kanban

Vincular el patrimonio cultural y su relación con la cultura y el turismo a otras áreas de mayor peso como salud o desarrollo urbano

Sobre los recursos humanos

Sustituir los planes de RRHH estrictos por planes que premien su iniciativa y creatividad.
Combinar los directores actuales con una nueva figura de *Scrum Master*.
Combinar los RRHH necesarios para los proyectos con los recursos disponibles en las áreas de empleo.
Combinar nuestros equipos de trabajo con equipos de trabajo de las universidades.
Modificar los equipos de trabajo y los formamos con personas de cada área involucrada.
Reordenar los roles en los equipos adaptando roles de *Scrum*.

Sobre la comunicación

Adaptar herramientas digitales para gestionar los proyectos (y mejorar también su comunicación).

Sobre la calidad

Enfocar los proyectos hacia resultados de desarrollo económico y social que sean medibles, por ejemplo, índices de empleabilidad, incremento turístico, etc.

4.3 Definición de condicionantes

La aplicación de estas estrategias enfrenta ciertos condicionantes, que agrupamos según su origen en 3 aspectos: la organización, las personas y la propia metodología.

Desde la organización, encontramos la falta de confianza en la metodología, la incredulidad en la capacidad de obtener resultados, la estructura rígida y poco transversal y la legislación como limitación para generar cambios.

Desde la gestión de las personas, encontramos que pueden estar poco motivadas, condicionadas por la rutina, con pocos incentivos para innovar y mejora o con pocas instancias de capacitación.

Desde la propia metodología, entendemos que se necesita personal capacitado y un entorno organizacional que permita cierta flexibilidad, además de precisar tiempo para demostrar resultados.

Teniendo en cuenta estos condicionantes y basándonos en el conocimiento propio de la autora sobre el ámbito de estudio, se realizó un análisis FODA de la aplicación de MMAA, el cual se presenta sintetizado en la tabla 3.

Tabla 3: Análisis FODA de la aplicación de estrategias que favorezcan la transformación ágil

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Permite implementarse de a poco	Existe una tendencia creciente a utilizar las	Se necesita conocimiento previo y motivación	No contar con el apoyo del equipo y/o de la dirección

	MMAA fuera de las empresas tecnológicas		
Favorece la autonomía de gestión	El enfoque ágil está cada vez más presente en las AAPP	Se precisa dar un tiempo de maduración al proceso de trabajo	Estar condicionados por un organigrama y por normativas poco flexibles
Favorece la escucha al cliente-comunidad		Se precisa obtener resultados tangibles	No contar con personal capacitado ni motivado
Brinda una imagen actual e innovadora de los proyectos		Es difícil medir si el desempeño ha mejorado exclusivamente por la innovación	Verse limitados por la burocracia

4.4 Conclusión y validación del análisis FODA

El anterior análisis fue compartido con personas de Chile, Argentina, España y Colombia que trabajan actualmente en los 3 niveles de la administración pública (municipal, provincial y nacional). Mediante el envío de un formulario, se les consultó acerca de la predisposición para adoptar las distintas estrategias que les permitirían usar metodologías ágiles en proyectos de patrimonio cultural.

A través de sus respuestas, pudimos ver que, en general, el personal está motivado para innovar, sobre todo si se implementan instancias de formación. También se comprobó que estarían dispuestos a generar incentivos para motivar a sus equipos y que realizarían acciones para mejorar sus espacios de trabajo.

Resultó interesante también, comprobar que invertirían sin problema en generar indicadores para medir resultados, ya que lo consideran importante. En muchos casos no se consideró la legislación como un problema grave a resolver, mientras que sí coincidieron en que muchas veces resulta difícil conseguir fondos que se puedan destinar a mejorar la comunicación y la incorporación de TIC.

Analizando las respuestas obtenidas la pregunta que nos hacemos ahora es; ¿se puede innovar en la administración pública sin invertir en tecnología y sin mejorar la comunicación?

5. Conclusiones

Del ejercicio realizado anteriormente, se llega a la siguiente conclusión: mediante la aplicación de metodologías ágiles, que permitan a los responsables de áreas de patrimonio cultural innovar en la gestión de sus proyectos dentro de la administración pública, se podría mejorar el posicionamiento de los mismos como verdaderas herramientas de creación de valor público.

5.1 Sobre la Innovación

Como primera conclusión, este proyecto pretende generar una nueva mirada alrededor del concepto de “innovar”.

Hemos visto que agilizar la administración pública es necesario. Es, además, algo que ya está sucediendo en todo el mundo y es más frecuente día a día. A lo largo de la investigación comprobamos que existen dos grandes condicionantes para innovar dentro de la AP; la tecnología y la comunicación. Sin embargo, detrás de estos dos aspectos se encuentran siempre los mismos actores; las personas.

Aquí introducimos el primer cambio de pensamiento, en donde debemos alejarnos de la idea de que innovar es solamente invertir en TIC y entender que innovar en la AP implica, en primer lugar, empoderar a las personas. Comprender que los primeros motores de cambio de una organización son sus recursos humanos es una de las principales lecciones aprendidas durante todo el proceso de este proyecto.

La gestión de la innovación empieza siendo, entonces, una gestión de las personas, buscando su motivación, formación y crecimiento, creando espacios e instancias que fomenten su sentido de pertenencia a la institución, generando ese *warm glow* tan satisfactorio que produce saber que cada uno aporta desde su lugar para generar un impacto positivo en su comunidad.

5.2 Sobre las Áreas de gestión del Patrimonio Cultural

Mediante esta investigación, se llega a la conclusión de que la gestión del PC es innovadora por naturaleza, por las características fluctuantes de sus proyectos, por las aptitudes y actitudes de sus equipos de trabajo, por la sensibilidad de sus valores.

Los proyectos de patrimonio cultural pueden, además, generar impacto en el desarrollo local y ser un vínculo directo entre la organización y la comunidad dentro de su proceso de transformación hacia la agilidad institucional.

Con la motivación de sus equipos, su capacidad de adaptación a los cambios y su creatividad para la resolución de las adversidades, las áreas de gestión del PC pueden ser verdaderas semillas de innovación dentro de la organización.

5.3 Estrategias para la gestión pública del patrimonio cultural hacia la Transformación Ágil de las organizaciones

A la hora de pensar en nuevas estrategias a implementar desde las instituciones públicas, se llega a la conclusión de que se debería empezar por realizar un mapeo territorial de actores, empresas e individuos relacionados con la innovación, para posteriormente generar sinergias, realizar eventos, colaboraciones en proyectos y, en definitiva, incorporarse al ecosistema innovador local/regional.

Dentro de la organización podrían generarse pequeñas células de innovación, allí en donde estén dadas las mejores condiciones para favorecer la agilidad de los procedimientos internos, para iniciar un proceso de cambio a nivel general.

Aquí vemos otro aporte diferenciador; entendemos que innovar deja de ser una ruptura con lo anterior y un cambio radical hacia algo nuevo, para pasar a ser visto como un proceso de transformación y mejora continua que puede iniciarse ya, con lo existente, sin suponer grandes inversiones económicas.

En cuanto a las áreas de patrimonio, si hemos comprendido, como mencionamos anteriormente, que son verdaderas creadoras de valor público y semillas de innovación, se debería, en primer lugar, replantear su ubicación en el organigrama y dotarlas de cierta autonomía.

En segundo lugar, el patrimonio cultural debería incorporarse como tema dentro de la agenda política, para que las acciones que se lleven adelante se vean respaldadas por todo el equipo de gobierno.

Por último, las áreas de gestión del PC deberían disponer de un presupuesto mínimo fijo anual que garantice la supervivencia y mantenimiento de proyectos y programas a largo plazo.

De manera interna, dentro de los equipos de gestión de patrimonio cultural, tendemos a enamorarnos de nuestros proyectos y nuestros valores. Terminamos siendo incomprendidos y, muchas veces, nuestros proyectos no tienen el apoyo que merecen.

Es importante entonces, en primer lugar, mejorar la forma en la que comunicamos estos valores y el impacto de los resultados que esperamos obtener. Por otro lado, es necesario que repensemos la forma en la que formulamos nuestros objetivos y los orientemos hacia objetivos comunes con otras áreas de la organización, para que realmente los equipos de trabajo funcionen de forma pareja hacia adelante, sin importar desde qué disciplina o bajo qué cargo trabaje cada uno. De esta forma podríamos obtener mayor apoyo y, sobre todo, minimizar muchas de las trabas generadas por la burocracia interna. Podríamos pensar, por ejemplo, en un proyecto de recuperación de prácticas artesanales con el objetivo de crear empleo, en un proyecto de restauración de fachadas con el objetivo de mejorar la accesibilidad peatonal a un sector de la ciudad, etc...

5.4 El futuro de la Gestión del Patrimonio Cultural en la AP

En los últimos meses hemos vivido una sacudida a nivel personal, familiar y social, con la aparición de cambios en muchos aspectos. Hemos visto temblar estructuras sociales y económicas que creíamos seguras y confiables. Hoy, más que nunca, es necesario repensarse.

Mediante este proyecto queremos sembrar cierta luz en el camino y ver la adversidad como oportunidad. Entendemos que, desde la administración pública, pensando de forma creativa y acercándonos de a poco hacia procesos más ágiles de gestión, podemos impulsar una transformación de los modelos de consumo del patrimonio cultural, el turismo y la identidad local y acercarlos un poco más a un futuro sostenible.

Tengamos siempre presente que nuestro mejor recurso, por sobre cualquier crisis, será la cultura.

6. Abreviaturas

AP: Administración Pública.

CLAD: Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo.

FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas.

MA: Metodología Ágil.

MMAA: Metodologías Ágiles.

OECD OPSI: *Organisation for Economic Cooperation and Development - Observatory of Public Sector Innovation.*

PC: Patrimonio Cultural.

PMI: *Project Management Institute.*

RRHH: Recursos Humanos.

SEGIB: Secretaría General Iberoamericana.

TIC: Tecnologías de la Información y la Comunicación.

7. Glosario

HMW: acrónimo de *How Might We* o “Cómo Podríamos Nosotros”, referido a la técnica ideada en 1970 por Procter & Gamble y utilizada hoy por empresas tecnológicas y de innovación. Esta técnica consiste en resolver desafíos y problemas de diseño mediante el replanteo de preguntas, con la intención de convertir dichos desafíos en oportunidades de diseño.

SCAMPER: acrónimo de *Substitute, Combine, Adapt, Modify, Put to other uses, Eliminate y Rearrange* o en castellano, “Sustituir, Combinar, Adaptar, Modificar, Poner en otros usos, Eliminar o minimizar y Reordenar o Invertir”. Es una técnica creativa para enfrentarse a una situación o un problema de forma innovadora.

8. Referencias

- Albaladejo, X. (2017). Congreso IT Agile Enterprise Forum. Tecnología, DevOps, Agilidad y Servicio. Presentación “*Gestión del Cambio: Impacto de Agile en los Modelos Organizativos Tradicionales*”. Consultado en mayo 2020 desde <https://www.slideshare.net/xalbaladejo/impacto-de-agile-en-los-modelos-organizativos-tradicionales>
- Canales, R. (2020). Entrevistado para el MOOC Metodologías Ágiles, Módulo 1: Introducción y Contexto. (s.f.). Consultado en abril 2020 desde <https://miriadax.net/web/gestion-de-proyectos-con-metodologias-agiles-y-enfoques-lean-12-edicion-/inicio>
- Fundación Telefónica (2020). Gestión de proyectos con metodologías Ágiles y enfoques Lean (12.^a edición). Consultado en abril 2020 desde <https://miriadax.net/web/gestion-de-proyectos-con-metodologias-agiles-y-enfoques-lean-12-edicion-/inicio>
- Gascó, M. (2017). *Living labs: Implementing open innovation in the public sector*. *Government Information Quarterly*, 34 (1), pp. 90-98.
- InnovaPMO (2018). *Los gobiernos comienzan a utilizar metodologías ágiles*. Consultado en julio 2020 desde <https://www.innovapmo.com/los-gobiernos-comienzan-a-utilizar-metodologias-agiles/>
- PMI. *Pulse of the Profession 2017*. Consultado en junio 2020 desde <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2017>
- Rey, A. (s.f.). *Lo que hace a la innovación pública diferente (post-530)*. Consultado en junio 2020 desde <https://www.amaliorey.com/2017/03/03/lo-que-hace-a-la-innovacion-publica-diferente-post-530/>
- Rey, A. (s.f.). *Seis tipos de innovación pública (post-530)*. Consultado en junio 2020 desde <https://www.amaliorey.com/2017/05/27/seis-tipos-de-innovacion-publica-post-536/>
- UNESCO (2014). *Indicadores UNESCO de cultura para el desarrollo. Manual Metodológico*. Consultado en agosto 2020 desde <http://www.unesco.org/new/es/culture/themes/cultural-diversity/cultural-expressions/programmes/culture-for-development-indicators/>

Comunicación alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible



La presente comunicación se encuentra alineada con el Objetivo de Desarrollo Sostenible N°11 “Ciudades y comunidades sostenibles”, ya que contribuye a lograr una gestión pública participativa y tiene el objetivo de fomentar la protección del patrimonio cultural y natural como recursos de desarrollo sostenibles.