

CONNECTING HERITAGE AUDIENCES

**Diseñando la participación
para un compromiso
sostenible**





*Connecting Heritage Audiences. **Diseñando la participación para un compromiso sostenible*** es una publicación desarrollada como número monográfico de "Connecting Audiences", una revista digital sobre gestión cultural, marketing y desarrollo de públicos que pone el foco en la innovación creativa con impacto social.

Coeditadas junto con cinco equipos afines de Europa y América Latina desde 2018, las ediciones italianas de Connecting Audiences están curadas por Melting Pro.

Este número especial, centrado en las prácticas participativas del patrimonio cultural, forma parte de los resultados de AHEAD – Accessible Heritage Experience for Audience Development, un proyecto financiado por la Unión Europea que tiene como objetivo dotar a los profesionales del patrimonio de herramientas y competencias para la implicación de los públicos. Las versiones en italiano, griego y español de la revista están disponibles en el sitio web del proyecto: aheadeurope.eu

Equipo editorial:

Carmen Granito, Melting Pro

Giulia Fiaccarini, Melting Pro

Jaime Cuenca, Universidad de Deusto

Aris Anagnostopoulos, The Heritage Management Organization

Maria Chiara Alati, Parque

Arqueológico de Ostia Antica

Dario Daffara, Parque Arqueológico de Ostia Antica

Océane Carenou, Impact Valley

Julie Maricq, Impact Valley



Diseño gráfico y organización:

Gaia Mancini, Melting Pro

Clio Biasco, Melting Pro

Portada e ilustraciones:

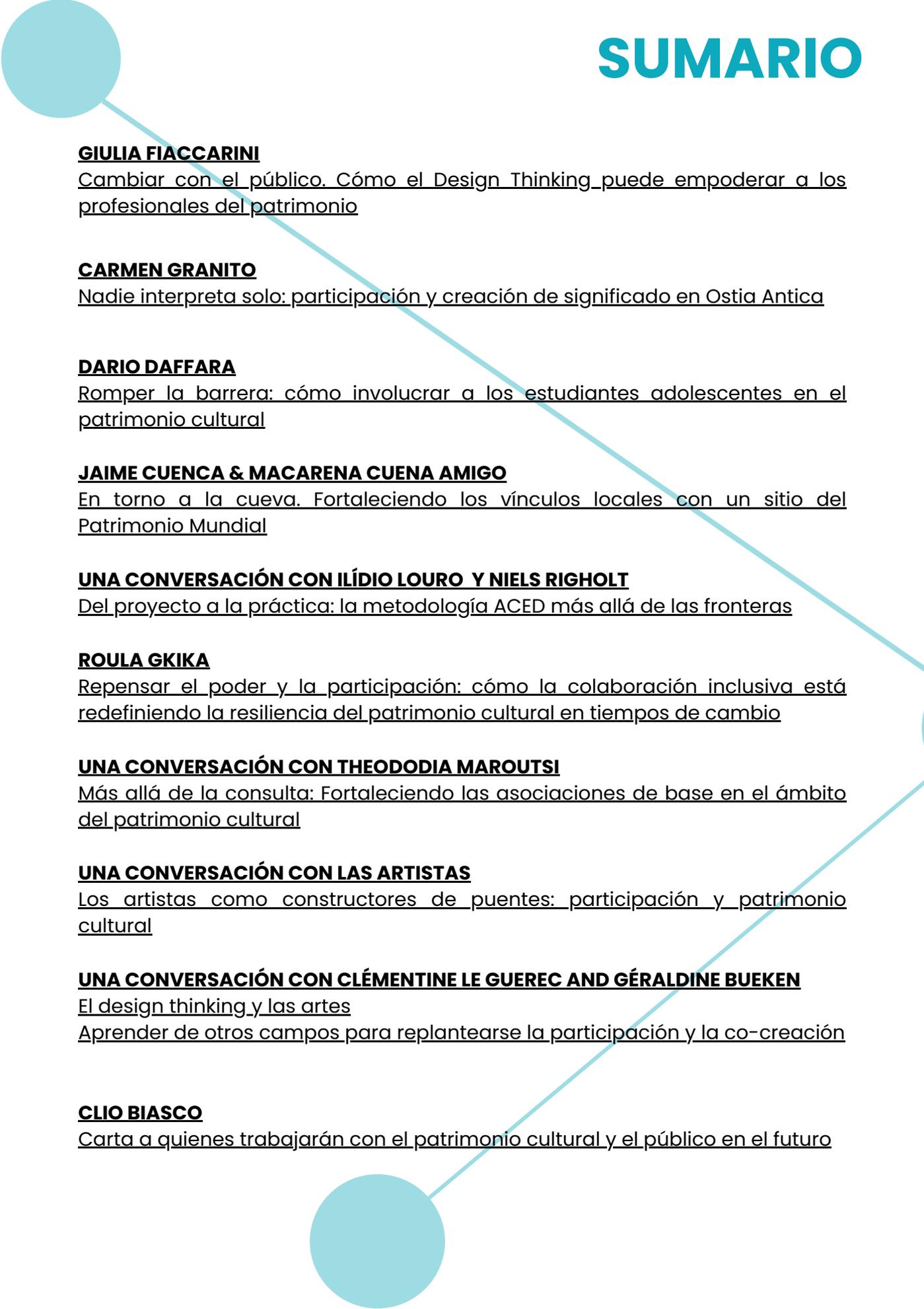
Coralie Moy



Co-funded by
the European Union

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.

101181914-AHEAD-CREA-CULT-2023-COOP



SUMARIO

GIULIA FIACCARINI

Cambiar con el público. Cómo el Design Thinking puede empoderar a los profesionales del patrimonio

CARMEN GRANITO

Nadie interpreta solo: participación y creación de significado en Ostia Antica

DARIO DAFFARA

Romper la barrera: cómo involucrar a los estudiantes adolescentes en el patrimonio cultural

JAIME CUENCA & MACARENA CUENA AMIGO

En torno a la cueva. Fortaleciendo los vínculos locales con un sitio del Patrimonio Mundial

UNA CONVERSACIÓN CON ILÍDIO LOURO Y NIELS RIGHOLT

Del proyecto a la práctica: la metodología ACED más allá de las fronteras

ROULA GKIKA

Repensar el poder y la participación: cómo la colaboración inclusiva está redefiniendo la resiliencia del patrimonio cultural en tiempos de cambio

UNA CONVERSACIÓN CON THEODODIA MAROUTSI

Más allá de la consulta: Fortaleciendo las asociaciones de base en el ámbito del patrimonio cultural

UNA CONVERSACIÓN CON LAS ARTISTAS

Los artistas como constructores de puentes: participación y patrimonio cultural

UNA CONVERSACIÓN CON CLÉMENTINE LE GUEREC AND GÉRALDINE BUEKEN

El design thinking y las artes

Aprender de otros campos para replantearse la participación y la co-creación

CLIO BIASCO

Carta a quienes trabajarán con el patrimonio cultural y el público en el futuro

Cambiar con el público. Cómo el Design Thinking puede empoderar a los profesionales del patrimonio

Giulia Fiaccarini

Melting Pro, Italy

El futuro del patrimonio se centra en el público: cercano a las personas, abierto a las posibilidades. Con AHEAD (Accessible Heritage Experience for Audience Development, Experiencia patrimonial accesible para el desarrollo de públicos), nos propusimos poner en práctica este principio: pasar de «acercar a las personas al patrimonio» a **crear experiencias conjuntamente con las personas en torno al patrimonio**. Esta publicación recopila lo que se ha aprendido y, lo que es más importante, lo que se puede repetir, adaptar y ampliar. Ofrece historias, métodos y reflexiones para los profesionales que desean trabajar con las comunidades.

AHEAD es un programa financiado por la UE diseñado para dotar a los profesionales del patrimonio de **habilidades y herramientas centradas en el público**. El número especial que está leyendo, «Conectando al público del patrimonio», recopila los resultados del proyecto y los sitúa en el

marco de un debate más amplio sobre la participación, la inclusión y la sostenibilidad. Reúne proyectos piloto, entrevistas y notas de campo de Italia, España, Grecia, Portugal, Dinamarca y otros países. El objetivo es práctico: desarrollar capacidades y permitir un cambio más allá de la conservación, abriendo nuevas oportunidades para que las instituciones y los profesionales mantengan vivo el patrimonio.

¿Por qué el pensamiento de diseño para el patrimonio?

El pensamiento de diseño añade estructura a la empatía. Ayuda a los equipos a escuchar, enmarcar





retos, idear, crear prototipos y probar, de **forma rápida y segura**. AHEAD trabajó con **ACED (Audience-Centred Experience Design)**, un modelo de pensamiento de diseño desarrollado inicialmente en ADESTE+ y posteriormente adaptado a diferentes contextos culturales. ACED no es una receta fija, sino que se adapta a las necesidades locales. Lo que permanece constante es la postura: el público no es un «objetivo», sino **un socio y un agente de cambio** que ayuda a las instituciones a renovar su contrato social. En la sección «Del modelo a la práctica», Niels Righolt (CKI) e Ilídio Louro (Mapa das Ideias) describen dos entornos de implementación muy diferentes del ACED en un diálogo transfronterizo con profesionales que han aplicado el modelo en diversos contextos políticos y organizativos.

Tres proyectos piloto, una metodología

AHEAD diseñó un programa de desarrollo de capacidades que revisó y adaptó el plan del ACED para la valorización del patrimonio cultural. Apoyó al **Parque Arqueológico de Ostia Antica (Italia)**, al **Museo Nacional y Centro de Investigación de Altamira (España)** y al **Museo Arqueológico de Messara (Grecia)** en su trabajo con el público cercano. Cada sitio aplicó el pensamiento de diseño para involucrar a las comunidades cercanas y crear un prototipo de cambio centrado en el público.

Ostia Antica (Italia). El proyecto piloto exploró cómo un gran parque arqueológico puede despertar un sentido de pertenencia en todas las generaciones. Se desarrollaron dos líneas paralelas en el mismo paisaje: los adolescentes, atraídos por la calma y la tranquilidad del sitio, crearon un **prototipo de ruta de bienestar** a través de las termas

romanas; los residentes de más edad reconectaron con **sus recuerdos personales** y sus lugares favoritos. El aprendizaje es sencillo y transferible: la exploración libre, la facilitación ligera y los resultados compartidos visibles, como las experiencias diseñadas colectivamente, legitiman muchas voces a la vez.

Altamira (España). El museo salvaguarda un legado frágil y mundialmente conocido. Las necesidades de conservación son innegociables, pero las comunidades locales sienten un fuerte sentido de pertenencia. El proyecto piloto se centró en mujeres de unos sesenta años de Santillana del Mar y puso en marcha un prototipo **de intercambio de conocimientos** para tejer una relación más estrecha y horizontal entre el museo y los vecinos. Los gestos artísticos, la facilitación cuidadosa y las reuniones periódicas abrieron un camino desde la tensión hacia **la confianza**, convirtiendo la distancia en diálogo y continuidad.

Messara (Creta, Grecia). De la serie de talleres de Design Thinking de AHEAD surgieron dos prototipos. En primer lugar, los niños se convirtieron en **narradores activos**: vincularon recuerdos personales a artefactos seleccionados, creando la primera capa de un archivo

digital de memoria en evolución. En segundo lugar, la comunidad propuso la creación de la **Asociación de Amigos del Museo y los Monumentos de Messara** para apoyar la gestión compartida. Juntos, el museo y los actores de base reformularon la institución como una plataforma para **el diálogo, la creatividad y la responsabilidad**, y no solo para la conservación.

Asociaciones con organizaciones de base

La resiliencia actual depende de la colaboración con actores que trabajan cerca de la experiencia vivida. Las organizaciones de base aportan confianza, agilidad y un profundo conocimiento del lugar; las instituciones aportan continuidad y legitimidad. El reto consiste en evitar el tokenismo y pasar de la consulta a la codecisión. Los experimentos de AHEAD arrojan luz sobre los principios que pueden guiar el cambio: escuchar primero; definir juntos el éxito; pensar a largo plazo; invertir en el aprendizaje mutuo. Se trata de decisiones tanto de gestión como éticas.

Los artistas como constructores de puentes

Los artistas nos ayudaron a ensayar nuevas relaciones entre las personas y los lugares. Su contribución no es decorativa, es

metodológica. En Altamira, una actuación sirvió de invitación social, transformando una sala de juntas en un espacio simbólico para las mujeres locales. En Creta, la documentación performativa replanteó las visitas al museo a través de la emoción y la memoria. La lección es práctica: involucrar a los artistas **desde el principio**, dejarles escuchar primero y proteger la **reciprocidad** de la colaboración para que el arte no sea instrumentalizado.

Lo que los lectores encontrarán en esta publicación

Pensamiento de diseño contextualizado. Ejemplos claros de ACED y de cómo las instituciones adaptaron el modelo al clima organizativo, los recursos y la cultura del personal. Consejos concretos sobre cómo afianzar los procesos en el liderazgo, diseñar con datos y crear espacios seguros para el pensamiento inseguro.

Modelos de colaboración. Orientación para trabajar con organizaciones de base: cómo distribuir funciones, evitar el tokenismo y construir estructuras que sobrevivan a los ciclos de financiación.

Participación artística. Formatos que conectan el cuidado, el

encuentro y la pertenencia; ejemplos de cómo la práctica creativa puede humanizar las instituciones y abrir las puertas a nuevos públicos.

Un llamamiento a la profesión

El cambio que proponemos es cultural antes que técnico. Pide a las instituciones que **cambien con su público**, que reimaginen la interpretación como diálogo, la programación como cocreación y la gobernanza como **administración compartida**. También pide a los profesionales que acepten que las emociones, los recuerdos y los usos cotidianos forman parte del valor del patrimonio. Cuando esto ocurre,



un yacimiento arqueológico o un museo se convierten en una **relación viva**.

Las páginas que siguen reconocen las limitaciones: tiempo limitado, estructuras frágiles, aversión al riesgo y presión para cumplir.

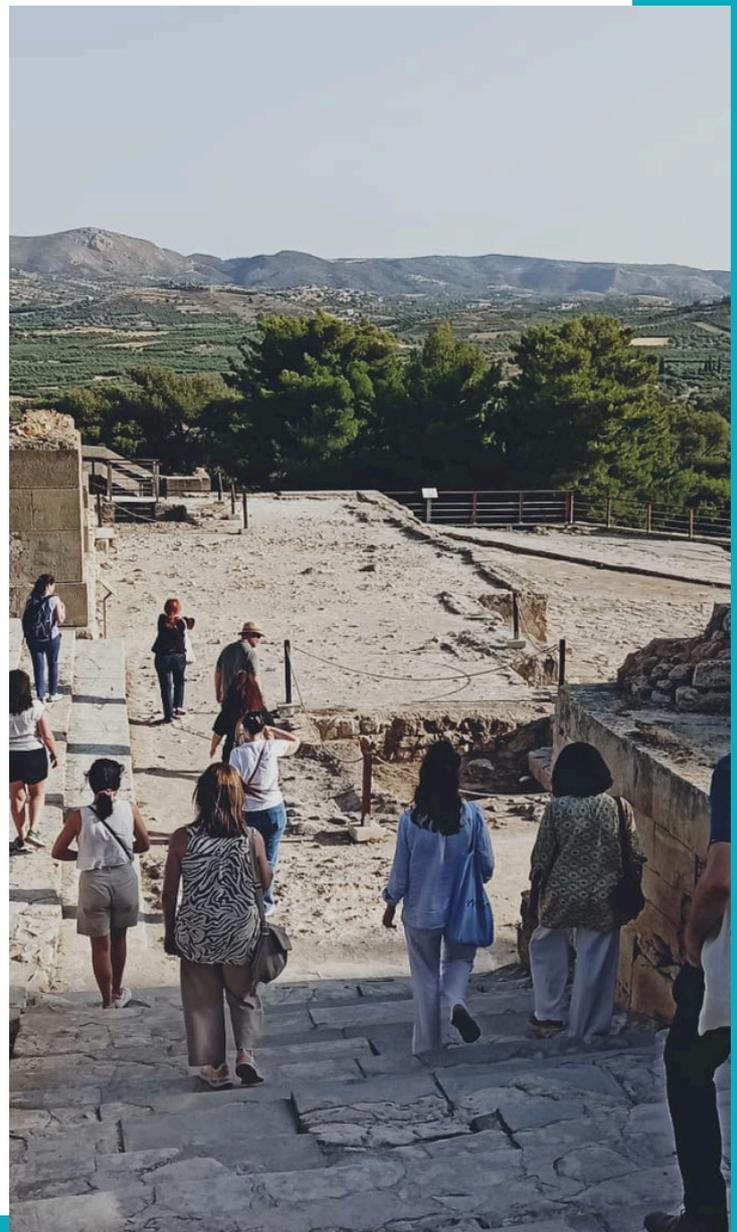
También muestran que los prototipos pequeños y bien diseñados pueden reducir el coste del cambio, revelar ideas ocultas y generar confianza interna. Empiece por donde esté. Invite a un grupo de público a participar en su proceso. Reconsidere lo que los artistas pueden aportar. Cree un prototipo de una actividad. Haga visibles sus resultados. Aprendan juntos. Luego, repitan.

En el corazón de AHEAD se encuentra una propuesta clara: el pensamiento de diseño para el desarrollo de la audiencia permite a las instituciones patrimoniales abrir lo que pertenece a todos, especialmente a quienes viven junto a ello, pero que con demasiada frecuencia sigue siendo una experiencia para unos pocos. Al convertir la empatía en una práctica estructurada, los métodos de diseño ayudan a los equipos a escuchar, compartir el poder, crear prototipos de forma segura y aprender con las comunidades, traduciendo la proximidad y la memoria en una participación genuina.

La audiencia es una estrategia, no un proyecto secundario.

Es ética, no solo técnica.

Y es un camino hacia la sostenibilidad —social, cultural y medioambiental— porque vincula a las instituciones con las comunidades que mantienen vivo el patrimonio.





Giulia Fiaccarini es diseñadora y coordinadora de proyectos culturales y cofundadora de Melting Pro, donde lidera el desarrollo internacional y convierte la colaboración en cambios concretos para instituciones, profesionales y comunidades.

En los últimos años ha diseñado y gestionado programas europeos que vinculan el desarrollo de públicos, el diseño centrado en las personas y la formación —entre ellos AHEAD (Europa Creativa), COME2ART y Match with Arts and Culture. Anteriormente coordinó el proyecto financiado por la UE ADESTE y coeditó su libro *Steps towards a good audience practice*, contribuyendo a perfilar un lenguaje común para la implicación del público en toda Europa. Además de los proyectos de cooperación, Giulia acompaña a organizaciones en estrategia, creación de redes e impacto, facilitando alianzas con enfoque de design thinking y una evaluación cuidadosa. Desde 2018 es editora de *Conectando Audiencias Italia*, donde comisaría entrevistas y ensayos sobre sostenibilidad, competencias y el futuro de la participación cultural. Formada en SDA Bocconi y en la Accademia Teatro alla Scala, y licenciada por la Alma Mater Studiorum, integra el rigor de la gestión con la práctica creativa para impulsar culturas de participación.

g.fiaccarini@meltingpro.org

Nadie interpreta solo: participación y creación de significado en Ostia Antica

Carmen Granito

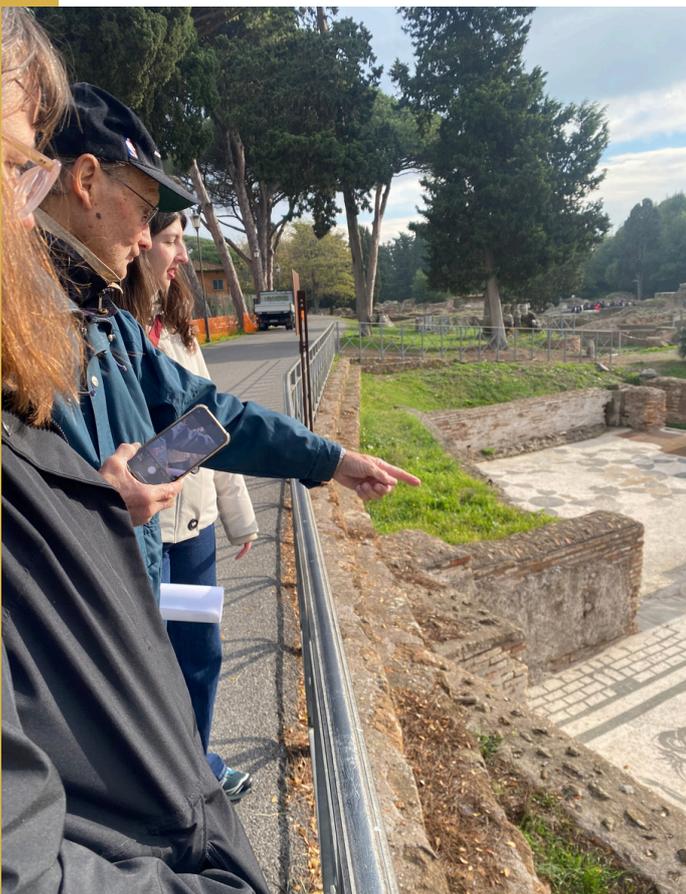
Melting Pro / The Story Behind

Desde la Convención de Faro, el sector del patrimonio ha reconocido cada vez más la necesidad de que las comunidades desempeñen un papel activo en la interpretación de su propio patrimonio (Convención sobre el Valor del Patrimonio Cultural para la Sociedad, 2005). Esto refleja una visión más amplia del patrimonio, no solo como monumentos que hay que proteger, sino como un recurso vivo de valores, historias y

prácticas que conforman el sentido de pertenencia de las personas. Muchas instituciones adoptan ahora enfoques más inclusivos, invitando al público a aportar sus opiniones y perspectivas.

Sin embargo, sigue existiendo una tensión entre las aspiraciones y la realidad. La participación suele aparecer como un complemento, y las comunidades rara vez tienen la capacidad de definir los significados que más les importan. La interpretación sigue siendo con demasiada frecuencia un acto de comunicación unidireccional, en lugar de un proceso compartido de creación de significado.

Este artículo presenta una iniciativa piloto — un mapeo participativo en el Parque Arqueológico de Ostia Antica — destinada a salvar esta brecha. Al reunir a dos grupos con relaciones muy diferentes con el sitio — adolescentes y miembros mayores de una asociación comunitaria—, la iniciativa puso a



prueba cómo los métodos participativos podían fomentar el diálogo y el sentido de pertenencia, revelar conexiones inesperadas y apoyar formas de interpretación personales e inclusivas.

De la transmisión al diálogo

Durante gran parte del siglo XX, la interpretación del patrimonio siguió un modelo lineal: los expertos descubrían hechos y los presentaban al público, que debía escucharlos y apreciarlos. Esto aumentó la conciencia sobre los valores del patrimonio, pero, como observó Russell Staiff en *Re-imagining Heritage Interpretation* (2014), también reforzó las jerarquías: los profesionales como poseedores del conocimiento y las comunidades como receptores pasivos.

En las últimas décadas, se ha arraigado una visión diferente. La interpretación se considera ahora menos como una transmisión de información y más como una facilitación del diálogo. Los sitios y las colecciones tienen múltiples capas de significado, que surgen a través de la interacción de las personas, los recuerdos y las experiencias. Este paradigma participativo ha sido adoptado por organizaciones como el Centro WHIPIC de la UNESCO e Interpret Europe, que abogan por prácticas



centradas en las personas que valoran el diálogo y la propiedad compartida.

Los lugares patrimoniales no se definen solo por las piedras. Su vida proviene de los significados que las personas les atribuyen, ya sea en la memoria, la identidad o la experiencia cotidiana. Estos significados difieren entre los distintos grupos, pero juntos dan forma a cómo se entiende un lugar y por qué es importante. Al entrelazar estas perspectivas, la interpretación pasa de transmitir hechos a cultivar un entendimiento compartido. Reconocer esta pluralidad no descarta la experiencia, sino que la complementa con las voces de la comunidad que enriquecen y, a veces, transforman las narrativas.

El paso hacia la participación es más que metodológico; es democrático. Permitir que

comunidades diversas definan el patrimonio reconoce su derecho a ser escuchadas y su papel en la configuración del panorama cultural. En este sentido, la interpretación participativa no solo consiste en atraer visitantes o diversificar el público, sino en permitir que las personas se vean reflejadas en el patrimonio, fomentando el sentido de pertenencia y fortaleciendo el tejido social.

Un mapeo participativo en Ostia Antica

Ostia Antica es uno de los parques arqueológicos más notables de Italia. Antiguamente una bulliciosa ciudad portuaria de la antigua Roma, hoy ofrece a los visitantes un vasto paisaje de ruinas y zonas verdes que evocan vestigios de la vida pasada. Para muchos, es un lugar de grandeza histórica; para las comunidades locales, también es un escenario familiar en la vida cotidiana.

El taller de cartografía participativa, celebrado durante los AHEAD Labs, exploró cómo los métodos participativos pueden descubrir nuevas conexiones entre las personas y el lugar. La actividad se diseñó con una idea sencilla pero poderosa: reunir a grupos que rara vez se encuentran e invitarlos a interpretar el lugar según sus propios criterios. Uno de ellos

estaba formado por estudiantes adolescentes de un instituto local, que a menudo conocían el lugar por las visitas escolares, pero que inicialmente mostraban poco interés; el otro, por miembros mayores de la asociación «Bonificatori di Isola Sacra», cuyas vidas e historias familiares están ligadas a las tierras recuperadas cercanas.

Tras una exploración libre del lugar, se invitó a los participantes a una actividad facilitada diseñada para poner en diálogo sus impresiones. Los dos grupos habían recopilado diferentes tipos de material durante su visita: los adolescentes tomaron fotografías de detalles y rincones del parque que les llamaron la atención, mientras que los ancianos rellenaron postales con reflexiones y recuerdos.

En grupos intergeneracionales, estos materiales se explicaron en voz alta para compartir por qué eran importantes. A continuación, se colocaron en un gran mapa de Ostia Antica: lo que surgió no fue solo un collage visual de fotos y palabras, sino una conversación que reveló cómo diferentes generaciones perciben el mismo lugar.

El proceso reveló rápidamente tanto los contrastes como las



convergencias en la forma en que los grupos se relacionaban con el lugar. Los estudiantes se sentían a menudo atraídos por fragmentos de la vida cotidiana: los baños, las estatuas de animales o los parques que recuperaban las calles, detalles con los que se sentían identificados y que se hacían eco de elementos de sus propias vidas. A algunos les divertían los elementos «graciosos», como las antiguas letrinas, que daban pie a bromas, pero también a reflexiones sobre las necesidades humanas comunes. Su participación generó nuevos significados vinculados a sus propios intereses contemporáneos: lugares para relajarse, cosas que les parecían divertidas o momentos que despertaban la imaginación y la diversión.

Los participantes de más edad, por el contrario, se sintieron atraídos por paisajes más amplios y estructuras monumentales. El teatro o las vistas del decumanus

les recordaban excursiones familiares, momentos de ocio y reuniones comunitarias. Sus reflexiones también tenían un tono de pérdida: muchos recordaban una infancia en la que el parque se sentía «libre» para usar y estaba estrechamente vinculado a su territorio, mientras que hoy sienten que se lo han quitado las normas de protección.

En conjunto, estas perspectivas revelaron cómo un mismo lugar patrimonial puede generar capas de significado muy diferentes: por un lado, asociaciones nuevas y lúdicas arraigadas en la experiencia contemporánea; por otro, recuerdos que hablan de pertenencia, pero también de un sentimiento de exclusión.

De este modo, el mapa se convirtió en un punto de encuentro y en un paisaje emocional e interpretativo, que mostraba los valores patrimoniales expresados y negociados por las comunidades. Combinando fotografías y

reflexiones escritas, los participantes expresaron lo que el lugar significaba para ellos, a su manera. El proceso puso de relieve que la interpretación es más sólida cuando conecta voces diversas, convirtiendo los significados personales en una comprensión compartida del patrimonio.

Resultados y conclusiones

El impacto del taller se extendió más allá de la jornada en sí. Para los participantes, ofreció una nueva forma de conectar con un lugar familiar. Los estudiantes dijeron que la libertad de compartir sus propias ideas, sin las indicaciones de los profesores, les hizo sentir más involucrados y menos cohibidos. Los participantes de edad avanzada valoraron el hecho de compartir recuerdos personales y el patrimonio familiar, a menudo ignorados en las narrativas oficiales.

Más allá de las experiencias individuales, el proceso tuvo un significado más amplio. Varios señalaron que el mapa les dio reconocimiento: sus voces no solo fueron escuchadas, sino que se convirtieron en parte de la interpretación colectiva. La actividad también creó puentes intergeneracionales significativos: los adolescentes y las personas mayores intercambiaron perspectivas que rara vez se comparten en la vida cotidiana, lo que fomentó la curiosidad y el respeto.

Para el personal del parque, el mapa participativo proporcionó nuevas perspectivas sobre cómo percibe la gente el lugar. Destacó características que a menudo se subestiman en la interpretación oficial y sugirió nuevas oportunidades para contar historias que resuenen en públicos diversos. También provocó un cambio, animando al personal a ver a los visitantes no como receptores de conocimiento, sino como intérpretes por derecho propio.

Aunque de escala modesta, la actividad sentó las bases para la continuidad. Los grupos comunitarios expresaron su interés en seguir participando, lo que sugiere la posibilidad de establecer relaciones a más largo



plazo entre el parque y las partes interesadas locales. Como resultado, el parque ha comenzado a diseñar experiencias personalizadas que reflejan estas perspectivas plurales, reconociendo el patrimonio como algo dinámico y continuamente moldeado por quienes interactúan con él.

la interpretación como democracia

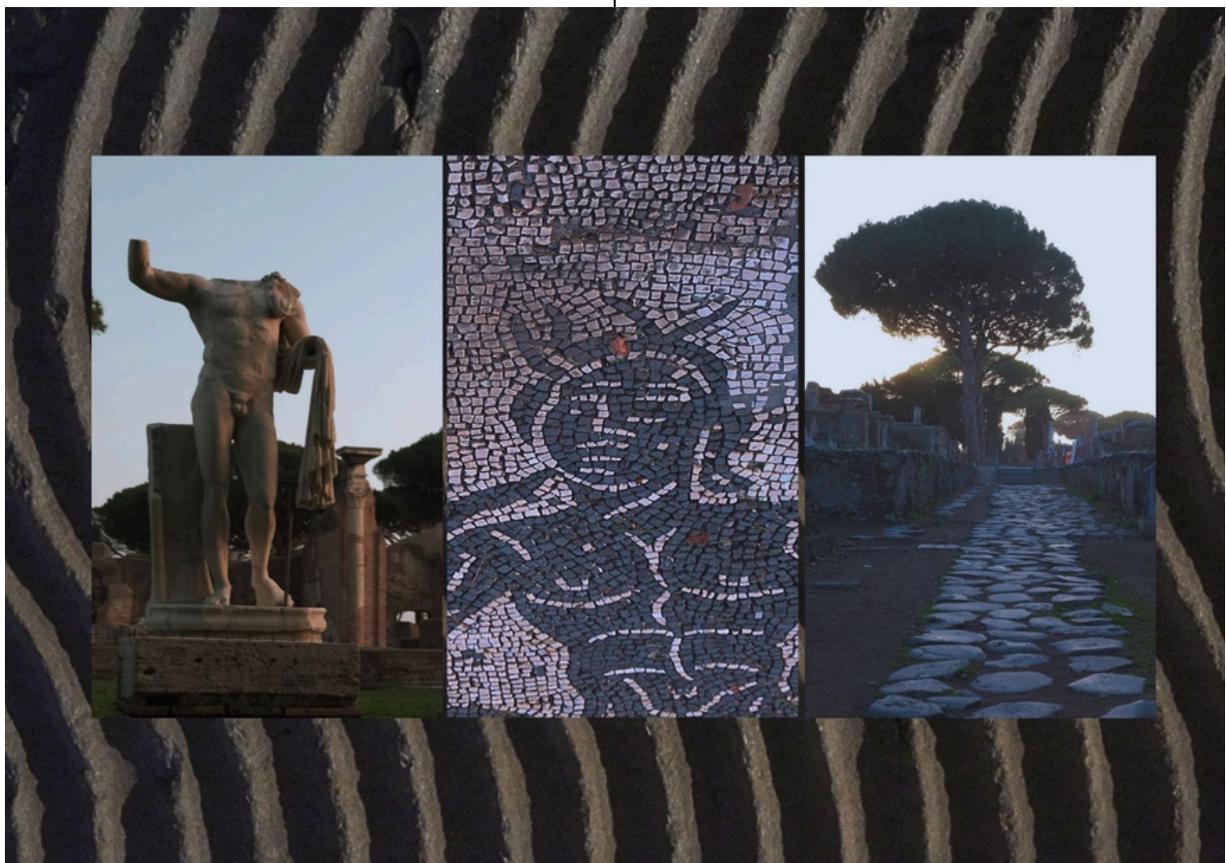
La iniciativa de Ostia Antica ilustra una verdad más amplia sobre la participación en la interpretación del patrimonio. Cuando se invita a las comunidades no solo a escuchar, sino también a compartir y co-crear, el patrimonio cobra más sentido y relevancia. El futuro de la interpretación reside en facilitar los encuentros, entre personas y lugares, y entre generaciones.

Este cambio tiene profundas implicaciones. La interpretación participativa hace más que mejorar la experiencia de los visitantes; fortalece la democracia al afirmar el derecho de las personas a dar forma a las narrativas culturales. Fomenta la cohesión social al crear espacios donde el diálogo sustituye a la jerarquía y se valoran por igual las múltiples voces. Y apoya la sostenibilidad al fomentar las relaciones en evolución entre las comunidades y el patrimonio,

garantizando que los sitios permanezcan vivos en la memoria colectiva.

El proyecto piloto de Ostia Antica convirtió el sitio en un lugar de encuentro donde convergían historias y se forjaban nuevos significados, un lugar patrimonial que importa no solo por la información que se comparte sobre él, sino por los significados que aportan las personas. La interpretación, en este sentido, no es un producto, sino un proceso; no es una conferencia, sino una conversación en la que «nadie interpreta solo».

Como profesionales del patrimonio, educadores y miembros de la comunidad, estamos llamados a fomentar este proceso. Para que el patrimonio siga siendo relevante, debe ser moldeado no solo por quienes lo estudian, sino también por quienes conviven con él.



Créditos: Simone Vacca, artista AHEAD

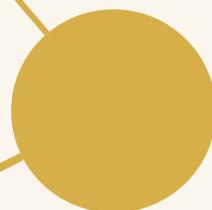
Referencias

- *Convención sobre el valor del patrimonio cultural para la sociedad* (2005)
- R. Staiff, *Re-imagining Heritage Interpretation* (2014)



Carmen Granito es consultora e investigadora especializada en enfoques participativos para la interpretación del patrimonio cultural. Con formación en filosofía, semiótica y gestión del patrimonio, y doctora en antropología del arte, fundó The Story Behind, una consultoría que ayuda a museos, yacimientos arqueológicos y comunidades locales a desarrollar estrategias innovadoras para la interpretación, la creación de marcas éticas y la participación del público. También es coordinadora de investigación de Interpret Europe, la Asociación Europea para la Interpretación del Patrimonio. Carmen ha coordinado y colaborado en varios proyectos internacionales que exploran el papel del diálogo, la cocreación y la innovación social en el patrimonio, centrándose en empoderar a las comunidades como participantes activas en la configuración de las narrativas culturales. Apasionada por tender puentes entre la investigación académica y la práctica, trabaja para promover relaciones inclusivas, democráticas y sostenibles entre las personas y los lugares patrimoniales.

carmen.granito@gmail.com



Romper la barrera: cómo involucrar a los estudiantes adolescentes en el patrimonio cultural

Dario Daffara

Parque Arqueológico de Ostia Antica, Ministerio de Cultura de Italia

Una ciudad del día a día romano

Cerca del mar y no muy lejos de Roma, el Parque Arqueológico de Ostia Antica conserva las impresionantes ruinas de la ciudad romana de Ostia, que fue el principal centro comercial del Imperio entre los siglos I y III d. C., los restos de los puertos imperiales, con la enorme dársena hexagonal construida por el emperador Trajano, y muchas otras zonas.

Esta ciudad romana es un lugar único que narra la historia de la vida cotidiana en la época romana: mientras que en Roma se pueden admirar los restos de los monumentos más importantes de la civilización romana (el Coliseo, el Foro Romano, etc.), los visitantes de Ostia pueden explorar los restos de bloques de apartamentos donde vivían los ciudadanos comunes, grandes almacenes, centros de producción y tabernas.

Por estas razones, y también por su proximidad a Roma, el parque es

un destino típico para las excursiones escolares, especialmente para los alumnos de primaria y secundaria. Sin embargo, muchos no vuelven después de su primera visita. Para los adultos que viven en el moderno barrio de Ostia, el lugar suele recordarse solo como una lejana excursión de la infancia.

Queríamos comprender esta falta de compromiso, especialmente entre los jóvenes de 12 a 20 años, y explorar cómo se podría renovar su relación con el lugar.





Escuchar a los adolescentes

A través del proyecto AHEAD, aplicamos el método ACED, que hace hincapié en el diálogo centrado en el público. Se invitó a los estudiantes de un instituto de turismo y hostelería cercano (Istituto Verne en Acilia) a compartir sus experiencias al visitar el parque.

Sus comentarios fueron sinceros: las visitas guiadas eran «aburridas». El recinto es muy extenso y los edificios solo se conservan en su planta baja, lo que dificulta imaginar cómo era la ciudad en la época romana. Además, las visitas guiadas se percibían como aburridas, sobre todo debido al uso de un lenguaje especializado: todos estos factores creaban una experiencia agotadora e inaccesible. Los estudiantes se quejaron de que se esperaba que se interesaran por la arqueología sin participar

activamente. Por lo tanto, les preguntamos: *¿Qué tipo de visita os gustaría hacer?*

Exploración libre y descubrimiento

En respuesta a sus peticiones, diseñamos una actividad que daba a los estudiantes total libertad para explorar el yacimiento sin guías: durante esta actividad, les pedimos que tomaran fotografías de los lugares y detalles que les llamaran la atención. Algunas imágenes eran iconos esperados de Ostia, como el Thermopolium (una popular taberna romana), las gradas de piedra del teatro o las estatuas del Foro de la Estatua Heroica. Otras eran menos predecibles: un árbol de Judas en flor, instantáneas humorísticas de señales y aseos.

Cuando se les preguntó por las sensaciones que asociaban con la experiencia en el parque, los

estudiantes mencionaron «silencio, paz, naturaleza», cualidades que echaban en falta en su vida cotidiana en los barrios desfavorecidos de Roma. Estos comentarios se convirtieron en una inspiración clave para desarrollar nuevas actividades.

Creación conjunta de actividades en las Terme del Foro

Para responder de manera significativa, diseñamos un itinerario dentro de Terme del Foro, uno de los complejos termales más grandes de Ostia. En cada parada, los estudiantes participaron en una actividad inspirada en la antigua experiencia balnearia:

- Sesiones de yoga y aeróbic para explorar el movimiento y el bienestar.



- Aromaterapia y degustación de infusiones.
- Lecturas de autores clásicos que describen la vida en los baños romanos.

El programa fue cofacilitado por el personal del parque y profesionales externos.

Los estudiantes respondieron con curiosidad y entusiasmo, y por primera vez vimos un interés genuino en sus ojos. Parte de la experiencia fue filmada por un videógrafo, que produjo un breve tráiler que se proyectó posteriormente en la escuela con la aprobación tanto de los estudiantes como de los profesores.

Rompiendo barreras

El proceso demostró que involucrar a los jóvenes directamente en el diseño de sus experiencias ayuda a «romper el muro» que a menudo separa a las instituciones culturales de los adolescentes.

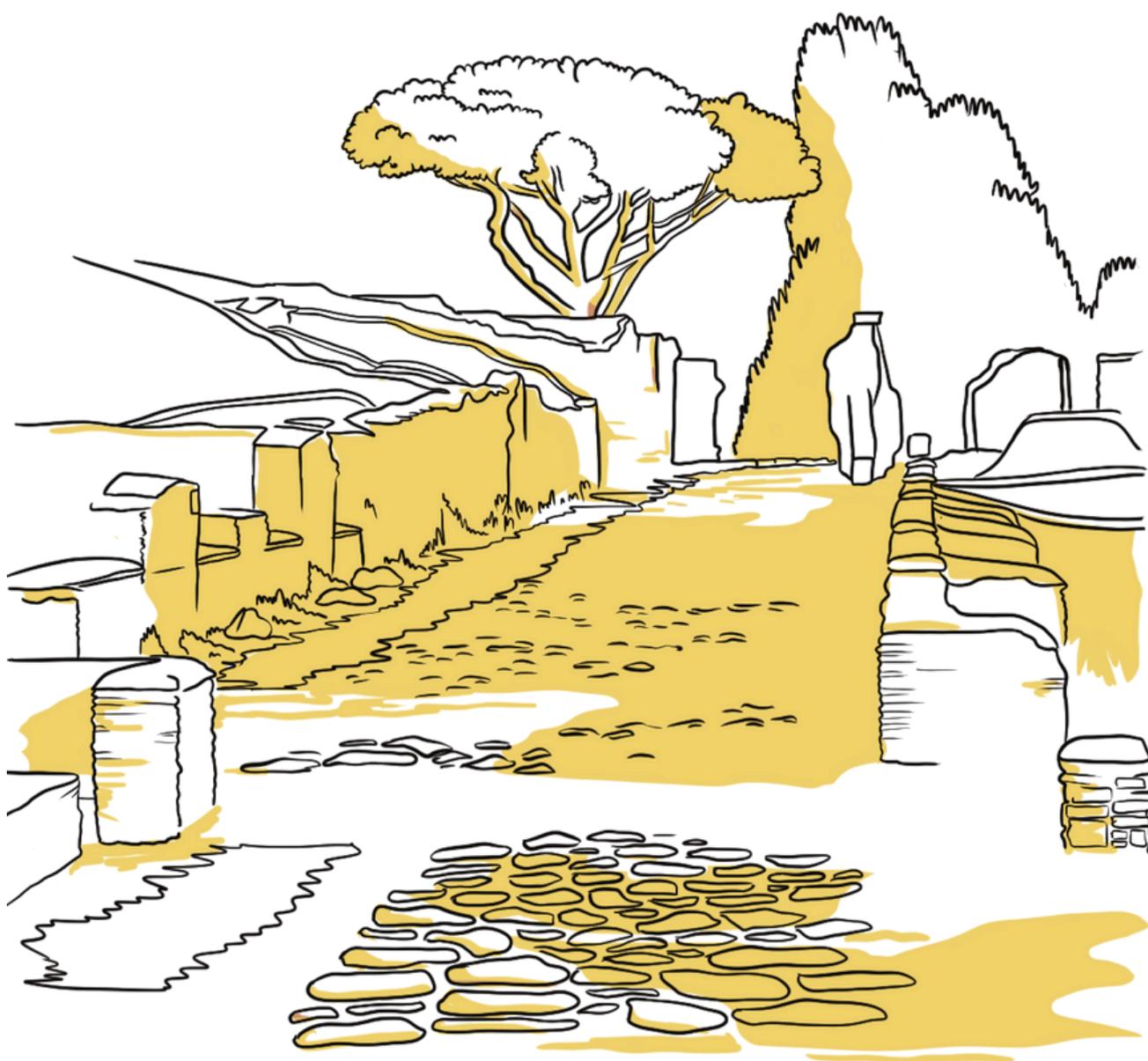
El método ACED resultó especialmente valioso, ya que nos animó a aprovechar las sugerencias de los alumnos sin limitarse a adoptarlas sin crítica. Este equilibrio garantizó que se conservaran las dimensiones culturales y educativas junto con actividades que resonaban en la vida de los estudiantes. Nuestro objetivo es aprovechar esta

experiencia y continuar en esta dirección en los próximos años.

Enlaces de interés:

Descubra nuestras actividades:
<https://ostiaantica.cultura.gov.it/servizi-educativi/servizi-educativi/>

Consulte la biblioteca digital de Ostia:
<https://ostiaantica.cultura.gov.it/biblioteca/digit-osti/>

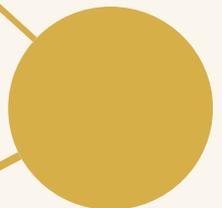


Créditos: Coralie Moy, artista AHEAD



Dario Daffara es arqueólogo del Parque Arqueológico de Ostia Antica. Supervisa las actividades educativas, la biblioteca y las excavaciones arqueológicas en los alrededores de la antigua ciudad.

dario.daffara@cultura.gov.it



En torno a la cueva. Fortaleciendo los vínculos locales con un sitio del Patrimonio Mundial

Jaime Cuenca & Macarena Cuenca-Amigo

*Facultad de Ciencias Sociales y Humanas & Deusto
Business School, Universidad de Deusto, Bilbao*

El Museo de Altamira, situado cerca de la histórica localidad de Santillana del Mar, en el norte de España, custodia uno de los logros artísticos más significativos de la humanidad: las pinturas rupestres paleolíticas de Altamira, que datan de hace más de 20.000 años. Para gestionar este legado irremplazable, el museo opera bajo estrictas normas de conservación. Dada la extrema fragilidad de la

cueva original, el principal recurso público es la «neocueva», una réplica extraordinariamente precisa.

Esta medida de protección necesaria plantea un complejo desafío: una sutil dinámica de poder entre los expertos y la comunidad local. Si bien la cueva es un tesoro mundial, su ubicación física la ancla profundamente en el territorio y la identidad locales. La comunidad, en particular los residentes de larga duración, siente un profundo sentido de pertenencia cultural. Esto a veces entra en tensión con la gestión institucional, que reserva el acceso a la cueva original casi exclusivamente a los expertos científicos. El resultado es una relación compleja en la que un patrimonio compartido puede parecer en ocasiones lejano o inaccesible para sus vecinos más cercanos.

Abordar esta dinámica es fundamental para los objetivos del





proyecto AHEAD (*Accessible Heritage Experience for Audience Development / Experiencia accesible del patrimonio para el desarrollo de públicos*). AHEAD explora cómo las instituciones de patrimonio arqueológico pueden cultivar vínculos más profundos y recíprocos con las poblaciones locales, en particular con aquellas que suelen estar infrarrepresentadas. Una metodología participativa puede salvar esta brecha, transformando los posibles puntos de fricción en oportunidades para la participación cultural inclusiva y la gestión compartida del legado de Altamira.

De la tensión a la confianza: definir el reto a través de la empatía

Para abordar la tensión inherente entre la gestión institucional y la apropiación cultural local, se

propuso el diseño de una iniciativa co-creativa en el marco de AHEAD. Entre 15 y 20 participantes se sumaron a este proceso centrado en crear una conexión más fuerte con un grupo demográfico clave: las mujeres de alrededor de 62 años de Santillana del Mar y zonas cercanas, a las que denominamos colectivamente «las Julianas». A pesar de no ser un grupo demográfico nuevo para el museo, este público de residentes de edad avanzada a menudo se siente alejado de la institución, recordando una época en la que el acceso a la cueva original y sus alrededores era libre e informal.

La iniciativa tenía como objetivo salvar esta distancia y establecer un sentido de complicidad, posicionando a las Julianas como posibles embajadoras del museo dentro de su comunidad. El reto principal se definió así: ¿Cómo

podemos ayudar a Juliana a alimentar su curiosidad y, al mismo tiempo, hacerla sentir parte de un grupo muy unido, para que pueda disfrutar de momentos significativos que le inspiren?

Con esta pregunta en mente, desarrollamos un prototipo siguiendo la metodología ACED (*Audience-Centred Experience Design / Diseño de experiencias centradas en el público*). Este enfoque incorporó desde el principio la experimentación práctica centrada en las personas, el perfeccionamiento iterativo guiado por datos y, lo que es más importante, las voces locales. Una serie de AHEAD Labs reunió a un equipo dinámico formado por 12 empleados del museo, cinco residentes locales y una artista (Majo García Polanco), con la colaboración de la Universidad de Deusto, que moderó y facilitó el proceso.

Las sesiones iniciales, que comenzaron en enero de 2025, se centraron en el desarrollo de empatía. Los participantes colaboraron para definir los límites geográficos y emocionales de la comunidad local, lo que culminó en la creación de un mapa detallado del público local potencial. Este ejercicio condujo directamente a la identificación del público objetivo y al desarrollo del

personaje arquetípico, «Juliana». Para basar el proceso en la vida real, cada participante entrevistó a una persona que coincidiera con el perfil, para comprender mejor las necesidades y percepciones de este público.

El siguiente laboratorio de ideación fue especialmente energético y creativo. A través de una lluvia de ideas en movimiento y acompañada de música, los participantes perfeccionaron el reto y generaron soluciones creativas, que posteriormente se evaluaron en cuanto a su impacto y viabilidad. Este esfuerzo colaborativo condujo a la selección de un concepto determinante durante el laboratorio de prototipado: un programa de «intercambio de conocimientos».

Tejiendo nuevas relaciones: el lanzamiento del prototipo de intercambio de conocimientos

El proceso participativo culminó con un resultado crucial y tangible: el lanzamiento exitoso del prototipo de «Intercambio de conocimientos», diseñado para establecer una relación duradera y horizontal entre el museo y la comunidad. La primera reunión, celebrada en marzo de 2025, fue dirigida por el personal del museo, con la inestimable colaboración

de la artista Majo García Polanco y el apoyo del equipo de la Universidad de Deusto.

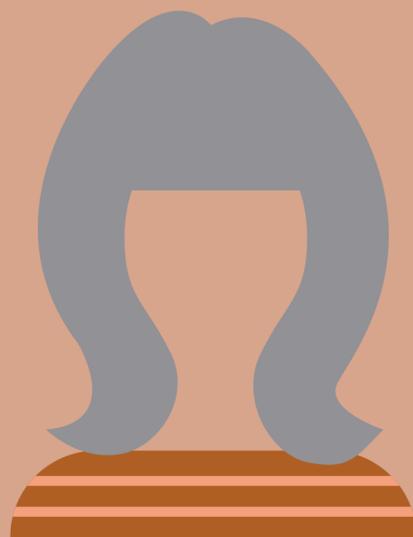
Para fomentar el diálogo abierto y generar confianza, la primera sesión acogió a un grupo reducido: cinco miembros de la comunidad que ya habían participado anteriormente y siete nuevos participantes. Las invitadas fueron recibidas en un ambiente informal con una performance a cargo de Majo García Polanco y se les invitó a participar en un cálido ejercicio de presentación utilizando postales especialmente diseñadas para el evento. Estas tarjetas personificaban la propia cueva y llevaban el mensaje «Seamos amigos», simbolizando el deseo genuino del museo de establecer una conexión más profunda. El gesto creó una atmósfera de complicidad y respeto mutuo, marcando la pauta para un nuevo tipo de relación entre la institución y la comunidad.

El lanzamiento dio lugar a un claro compromiso de continuidad, y las participantes acordaron reunirse periódicamente. Desde entonces, el grupo de «Julianas» ha crecido y se ha convertido en parte integral de las actividades del museo. Han participado en visitas entre bastidores a diferentes departamentos del museo, han tomado parte en eventos públicos como la Noche de los Museos y se

han involucrado activamente en un mercado de trueque organizado durante la Semana de la Sostenibilidad.

El proyecto ha contribuido a cambiar la percepción local del museo, pasando de ser, para algunos, una institución exclusiva, a un espacio abierto y accesible centrado en la comunidad. A través del prototipo, el museo ha obtenido también una valiosa información sobre las experiencias vividas y el sentido de pertenencia de sus vecinos más cercanos, sentando las bases para la gestión compartida del legado de Altamira.

Seamos amigas



**Te puedo enseñar la magia
y el arte de tiempos remotos**

Orientaciones futuras: garantizar que el de Altamira sea un legado compartido

La iniciativa colaborativa ha proporcionado información valiosa sobre la participación efectiva de la comunidad en los sitios patrimoniales. Lo que mejor funcionó fue la calidad del proceso participativo en sí mismo. Desde el punto de vista de la facilitación, fue crucial el uso de rondas de apertura prolongadas en cada sesión. Estos momentos garantizaron que se escucharan todas las voces, lo que condujo naturalmente a una deliberación compartida. La diversidad del grupo de trabajo, que incluía a profesionales de varios departamentos del museo, residentes locales y la artista colaboradora, enriqueció las perspectivas y fomentó soluciones más holísticas.

La fuerte implicación de los representantes de la comunidad, junto con el apoyo activo de la dirección del museo, resultó esencial para el éxito. A nivel relacional, el proyecto creó un auténtico sentimiento de reconocimiento cultural: el personal del museo aprendió de las experiencias vividas por las «Julianas», y los miembros de la comunidad se sintieron reconocidos como contribuyentes válidos a la narrativa del

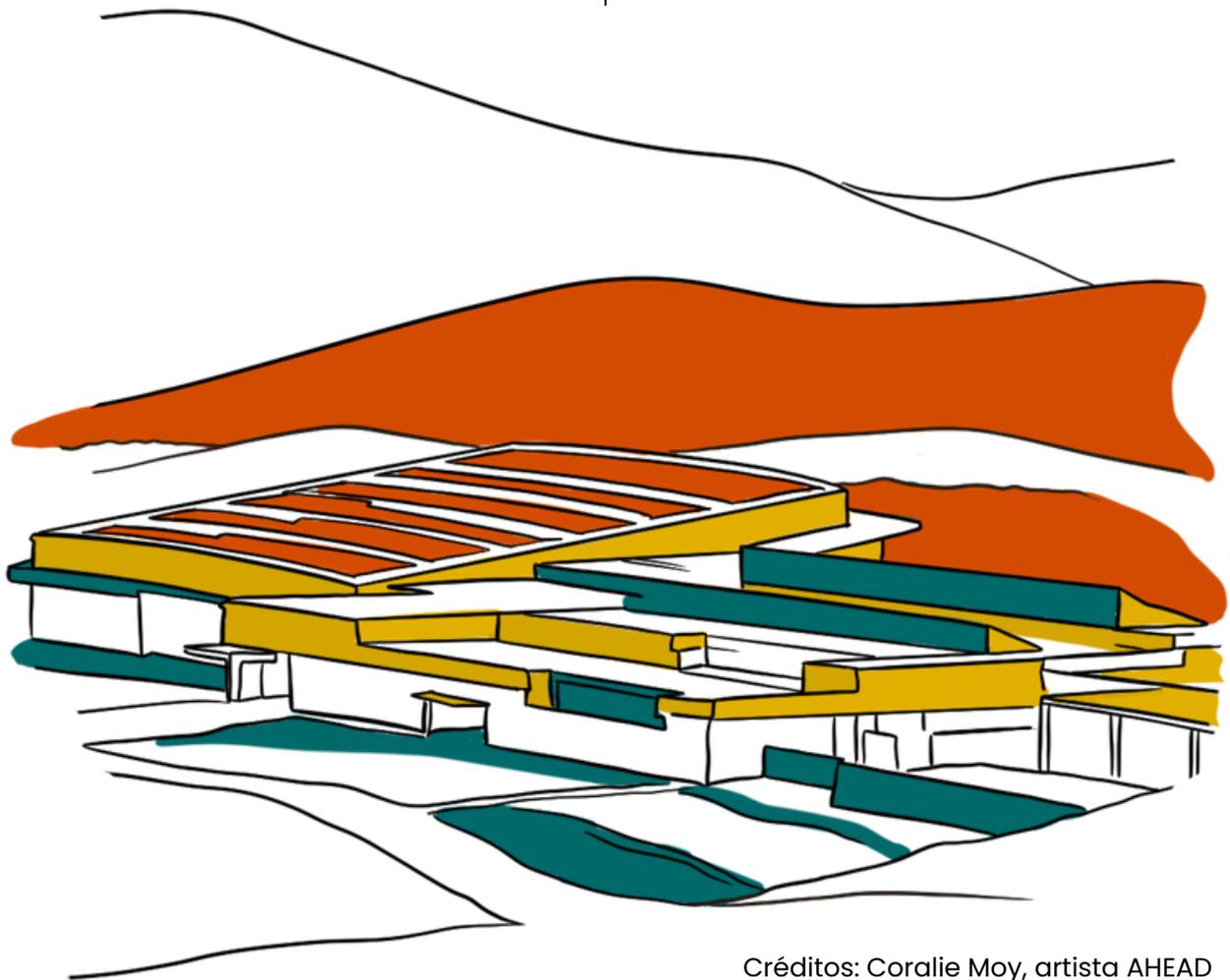
patrimonio. El principal reto surgió durante la creación de prototipos y la implementación. La transición del trabajo creativo y conceptual de laboratorio al lanzamiento de un programa en vivo requirió asumir responsabilidades reales fuera del grupo de trabajo, lo que generó cierta incertidumbre sobre las funciones y la propiedad institucional. Para futuros proyectos, estos aspectos institucionales y logísticos deben aclararse y distribuirse en una fase más temprana del proceso.

En conclusión, el proyecto piloto AHEAD en Altamira demuestra cómo una metodología co-creativa cuidadosamente facilitada puede transformar la relación, a menudo frágil, entre un sitio del patrimonio mundial y la comunidad local circundante. Al adoptar la participación inclusiva, las instituciones pueden evolucionar hacia espacios verdaderamente compartidos y garantizar que su legado perdure gracias a la participación de sus vecinos más cercanos.

Enlaces sugeridos:

Museum of Altamira website:

<https://www.cultura.gob.es/mnalta/mira/home.html>



Créditos: Coralie Moy, artista AHEAD



Jaime Cuenca es doctor en Ciencias Sociales y Humanidades y licenciado en Filosofía. Jaime Cuenca es profesor titular de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas de la Universidad de Deusto (Bilbao, España). Sostiene una continua reflexión teórica y crítica en torno a las condiciones contemporáneas de la recepción artística. Ha participado como investigador en numerosos proyectos nacionales y europeos centrados en el desarrollo de públicos de la cultura. En esta línea de trabajo, ha asesorado a numerosas instituciones culturales en materia de estrategia de públicos, entre ellas Zaragoza Cultural, el Museo de Altamira y el Museo de Arte Contemporáneo de Barcelona.

jaime.cuenca@deusto.es



Macarena Cuenca-Amigo es doctora en Ocio y Desarrollo Humano y licenciada en Administración y Dirección de Empresas. Actualmente es decana de la Deusto Business School (Bilbao, España), donde también es profesora titular del Departamento de Management. Su principal línea de investigación es el desarrollo de públicos culturales, tema de su tesis doctoral, y cuenta con múltiples publicaciones sobre el tema. Imparte charlas y seminarios a profesionales y da clases en cursos de posgrado en diversas universidades. Desde 2013 ha participado en varios proyectos competitivos europeos y nacionales, entre ellos el proyecto AHEAD.

macarena.cuenca@deusto.es

Del proyecto a la práctica: la metodología ACED más allá de las fronteras

Una conversación con Ilídio Louro (arquitecto y coordinador de proyectos en Mapa das Ideias, Portugal) y Niels Righolt (director de CKI, Center for Kunst & Interkultur, Dinamarca)

En toda Europa, los profesionales de la cultura buscan formas innovadoras y sostenibles de conectar con las comunidades y situar al público en el centro de su trabajo. Este viaje es el núcleo del proyecto AHEAD, que defiende metodologías centradas en el ser humano para la innovación en el sector. Una herramienta fundamental en este trabajo es la metodología del diseño de experiencias centradas en el público (ACED). Desarrollada en el marco del anterior proyecto ADESTE+, ACED es un modelo colaborativo de *design thinking* diseñado para ayudar a las organizaciones culturales a replantearse su oferta desde la perspectiva del público. ACED no es una fórmula rígida, sino un enfoque flexible que se adapta a las necesidades locales y al clima cultural. Exploramos esta adaptabilidad a través de las experiencias de dos figuras clave en el panorama europeo del desarrollo de públicos: Niels Righolt, director de CKI, Center for Kunst &

Interkultur, en Dinamarca, e Ilídio Louro, de Mapa das Ideas, en Portugal. Ambos han sido fundamentales en la aplicación de ACED, aunque en contextos muy diferentes.

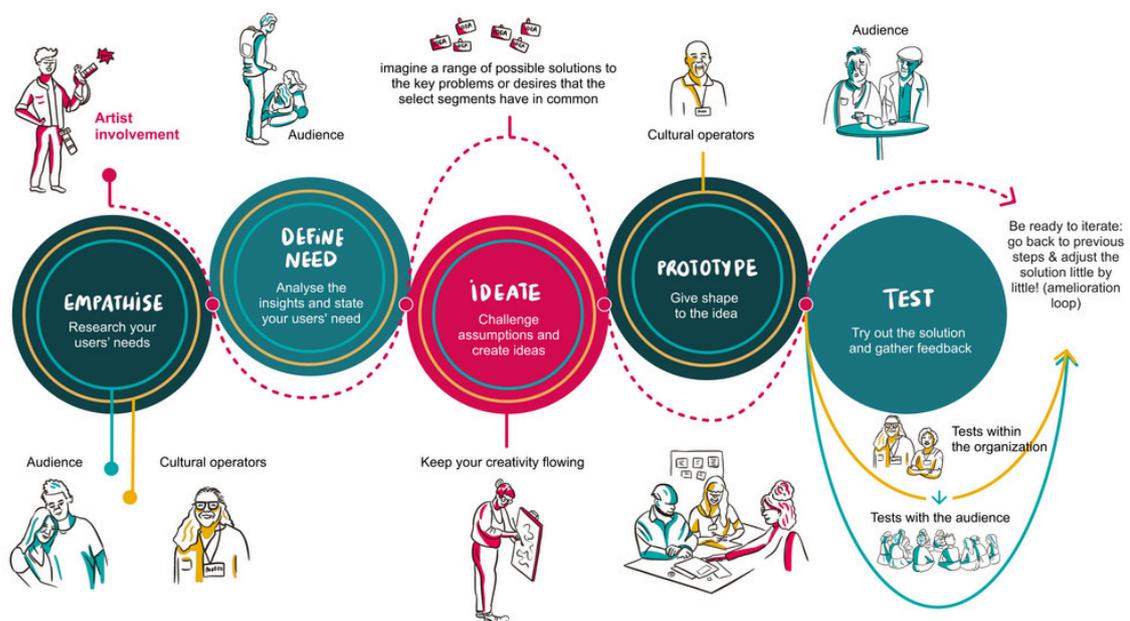
Niels Righolt: Empezamos a trabajar con ACED en los países nórdicos, al darnos cuenta de que nuestros contextos son bastante similares, lo que nos permite aplicar la metodología como una forma procesual de abordar los dilemas a los que se enfrentan las instituciones artísticas y culturales. Hemos trabajado en 20 ciudades de Dinamarca, Suecia y Noruega, con más de 57 instituciones, desde museos y centros de arte hasta salas de conciertos.

Nuestro punto de partida es comprender el contexto local: el marco político, el valor de la cultura y cómo la gente se relaciona con ella. Vemos que las instituciones se enfrentan a los mismos problemas, especialmente en lo que se refiere

a la accesibilidad y su papel en una sociedad cambiante. En lugar de hablar del público como meros visitantes, lo definimos como agentes de cambio que pueden ayudar a redefinir el propósito de la institución. Comenzamos preguntando a las instituciones sobre su contrato social: ¿Quiénes sois? ¿A qué comunidad servís? ¿Y cómo aportáis valor a esa sociedad? En Dinamarca, la participación en cultura es alta — ocho de cada diez daneses visitan una institución cultural una vez al mes—, lo que para las instituciones supone una importante exigencia de participar en el diseño social y el desarrollo de la comunidad. Consideramos que la política cultural es algo que amplía nuestros valores vitales, garantizando el derecho de los ciudadanos a acceder, participar y co-crear.

Tratamos el desarrollo de públicos como un desarrollo organizativo. No se trata solo de un marketing inteligente, sino de redefinir de forma sincera y estratégica el propósito fundamental de la institución y la relación entre los usuarios y el contrato social que ofrece. Esto comienza con el diseño de datos, pasando de las corazonadas al conocimiento real, recopilando datos diversos de la venta de entradas, los registros de perfiles y las entrevistas cualitativas para comprender verdaderamente a nuestros públicos, en plural.

Ilídio Louro: En Mapa das Ideas, una consultora cultural con 25 años de experiencia, nos hemos dedicado a explorar la idea de la mediación como la construcción de puentes entre las instituciones culturales y sus públicos. Nuestra



Créditos: Coralie Moy, artista AHEAD

implicación con la metodología ACED comenzó durante el proyecto ADESTE+, al que nos enorgullece haber contribuido.

Nuestra convicción fundamental es que el desarrollo de públicos no es solo un reto de marketing o comunicación, sino un reto cultural y colectivo fundamental para las organizaciones. Requiere cambios en los valores, las visiones, las políticas y las prácticas, lo que exige tiempo y un enfoque sistémico. Para nosotros, ADESTE+ puso de relieve que el objetivo no era desarrollar públicos, sino desarrollar organizaciones culturales centradas en el público. Adaptamos el paradigma básico del *design thinking* a las necesidades específicas de las instituciones culturales, independientemente de su tamaño o tipo. Esta adaptación les permite centrarse en objetivos alcanzables, asumir riesgos mediante la creación de prototipos (de forma rápida y económica) e iterar y perfeccionar sus proyectos.

Sin embargo, la realidad institucional y cultural de Portugal es muy diferente a la de los países nórdicos. Nuestras organizaciones suelen ser más frágiles, con recursos limitados, y los responsables de la toma de decisiones pueden tener menos tiempo y enfrentarse a un mayor escrutinio de los medios de

comunicación. La implementación de ACED en este contexto es una propuesta distinta. Normalmente facilitamos el proceso en un formato de seis sesiones de trabajo, utilizando el modelo de doble diamante para identificar un problema, el público objetivo y una solución: un prototipo de bajo riesgo y alta recompensa. Aunque el proceso ACED en Portugal ha tenido a menudo éxito a la hora de definir una visión colectiva, uno de los principales retos radica en el seguimiento institucional, puesto que los responsables políticos pueden no dar continuidad a los planes de acción resultantes. Esto pone de relieve la necesidad vital de contar con el apoyo de los líderes.

Niels Righolt: Para que ACED sea verdaderamente estratégico, debe estar anclado en la gestión. Si el proceso está demasiado alejado del nivel directivo, corre el riesgo de convertirse en un proyecto aislado más. Siempre incluimos a la dirección desde la fase de entrevistas para señalar las prioridades y garantizar que el diálogo aborde las ambiciones estratégicas fundamentales de la institución. Sin embargo, el mayor reto es distribuir los privilegios. Cuando los conservadores o directores deben compartir su poder de decisión, se genera una verdadera ansiedad sobre sus funciones. El ACED debe abordar

esta psicología organizativa. Debe ser un espacio seguro para el pensamiento arriesgado, que permita al personal sentirse lo suficientemente seguro como para replantearse sus posiciones y aceptar el cambio. Si no practicamos la empatía interna hacia las inquietudes de nuestro personal, corremos el riesgo de fracasar, independientemente de lo bien que comprendamos al público.

Ilídio Louro: Debemos reconocer que, en contextos con recursos limitados como Portugal, una implementación prolongada es casi imposible. Los equipos tienen dificultades para comprometerse incluso con ciclos más cortos, lo que refuerza la necesidad de una adaptación estratégica. El foco de ACED en el «ahora» y los prototipos a pequeña escala puede hacer que sea demasiado pequeño para ser estratégico. Necesitamos hacer evolucionar ACED hacia una metodología a largo plazo centrada en el liderazgo. Esto significa diseñar procesos paralelos que se dirijan específicamente a los responsables de la toma de decisiones, proporcionándoles herramientas para anticipar y dirigir el cambio organizativo a medio y largo plazo. Los retos del diseño están en constante cambio; debemos aprovechar el *design thinking* para crear

resiliencia y garantizar que ACED configure de forma proactiva el futuro de la institución, en lugar de limitarse a reaccionar al presente.

Los retos de diseño cambian constantemente; debemos aprovechar el design thinking para desarrollar resiliencia y garantizar que ACED configure de forma proactiva el futuro de la institución

El desarrollo de públicos no es solo marketing inteligente, se trata de redefinir de forma sincera y estratégica el propósito fundamental de la institución y la relación entre los usuarios y el contrato social que ofrece



Ilídio Louro es arquitecto y diseñador, especializado en diseño, comunicación y promoción cultural, apoyado en su formación en periodismo.

Es una figura clave en Mapa das Ideias, donde dirige los departamentos Gráfico y Editorial y coordina la producción multimedia. Su trabajo se centra en la comunicación de patrimonio, cultura, ciencia y salud, y es diseñador principal de diversas exposiciones, recursos didácticos y gestión de sitios web. También ha participado en proyectos de cooperación internacional como «Museum Mediators Europe». Además, se desempeña como presidente de la asociación Histórias para Pensar, que promueve la cultura, la inclusión y la integración social. A lo largo de su trayectoria, ha trabajado como responsable de comunicación y consultor para varias organizaciones, complementando su labor previa en proyectos de arquitectura.



Niels Righolt es director del CKI – Danish Centre for Arts & Interculture en Copenhague (Dinamarca), un centro de competencias con más de 20 años de trayectoria en interculturalidad, desarrollo de públicos y democracia cultural. A lo largo de los años ha trabajado como director artístico, director general, productor y comisario, responsable de información, desarrollador de políticas culturales y asesor político en diversas instituciones y organizaciones culturales, entre ellas Dunkers Arts Centre en Helsingborg (Suecia), Møstings Hus & Byggeriets Hus en Copenhague y como cofundador de la revista y agencia de comunicación intercultural Cultures.

Actualmente es miembro del consejo de Culture Action Europe (Bruselas, Bélgica), de la Facultad de Humanidades de la Universidad de Malmö (Malmö, Suecia), Voksenåsen (Oslo, Noruega), Inkonst (Malmö, Suecia), Teatergrad (Copenhague, Dinamarca) y Audience Europe Network (Róterdam, Países Bajos).

Repensar el poder y la participación: cómo la colaboración inclusiva está redefiniendo la resiliencia del patrimonio cultural en tiempos de cambio

Roula Gkika

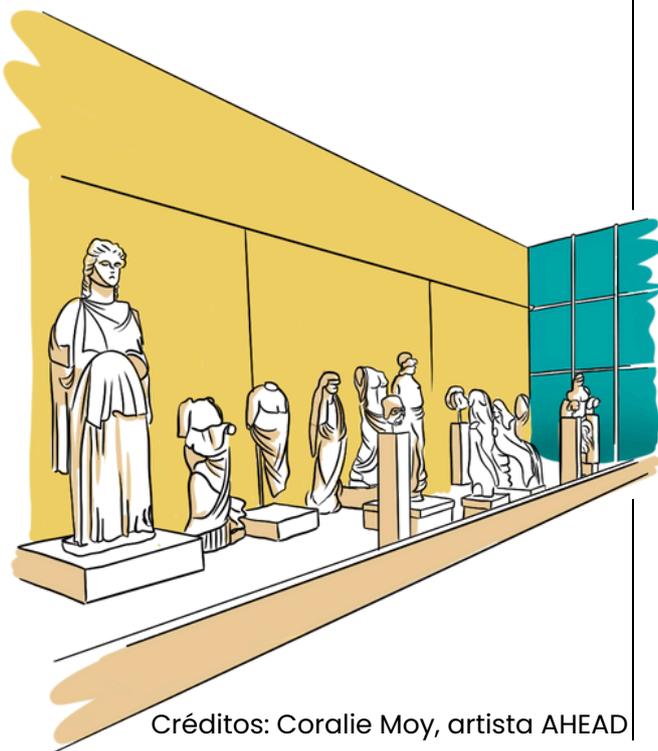
directora administrativa de HERITAGE (Heritage Management Organization)

En toda Europa, las instituciones del patrimonio cultural están siendo remodeladas por transformaciones sociales más amplias. La inestabilidad climática, el cambio demográfico y los contextos políticos cambiantes están poniendo a prueba la resiliencia de los museos y las organizaciones culturales. Consideradas durante mucho

tiempo como custodias de colecciones, ahora se espera que sirvan de catalizadoras de la cohesión social, la creatividad y el diálogo cívico.

Mientras tanto, las organizaciones de base, aunque a menudo cuentan con pocos fondos y son frágiles, operan cerca del terreno. Reflejan la experiencia vivida, mantienen tradiciones intangibles y fomentan la confianza de la comunidad. Las asociaciones entre estas dos esferas no solo son beneficiosas, sino necesarias. Sin embargo, la colaboración a menudo corre el riesgo de quedarse en algo simbólico, a menos que las instituciones vayan más allá de la divulgación y se comprometan a compartir el poder de forma genuina.

El proyecto AHEAD ofrece valiosas lecciones. Su metodología participativa buscaba posicionar



Créditos: Coralie Moy, artista AHEAD



el patrimonio como una práctica de autoría compartida en lugar de un producto para ser consumido. Al involucrar a profesionales, educadores, grupos locales y jóvenes, demostró que la resiliencia cultural es más fuerte cuando se construye de forma colaborativa.

Repensar la participación

Los modelos de participación tradicionales tendían a tratar a las comunidades como audiencias pasivas. Los procesos de consulta solían ser a corto plazo y las narrativas del patrimonio seguían estando definidas de forma centralizada por las instituciones. Esta dinámica limitaba las oportunidades de diálogo significativo.

AHEAD propuso un camino diferente: integrar la participación desde el inicio del proceso de planificación de la participación.

Las voces de la comunidad se reconocieron no como complementarias, sino como parte integral. El objetivo no era solo aumentar el número de visitas, sino también remodelar la toma de decisiones para que el patrimonio reflejara las diversas realidades culturales.

Este enfoque se alinea con un cambio más amplio en el pensamiento cultural. La resiliencia se entiende cada vez más no como la preservación de las instituciones sin cambios, sino como la capacidad de adaptarse y regenerarse a través de la colaboración.

La experiencia de AHEAD destacó por tres aspectos clave

La participación como proceso.

La participación se desarrolló a través de relaciones a largo plazo en lugar de actividades puntuales.

El diálogo, la reflexión y la negociación continua sustituyeron a la consulta estática.

La dimensión emocional. El patrimonio no solo se refiere a los artefactos, sino también a la memoria, la identidad y el sentido de pertenencia. AHEAD reconoció las emociones como elementos vitales de la participación cultural, reconociendo el peso simbólico de los lugares y las prácticas.

Redistribución del poder. A través de laboratorios de co-diseño, los actores de base y el personal institucional trabajaron codo con codo para dar forma a programas, estrategias interpretativas y modelos de gobernanza. Esta reciprocidad desafió el modelo unidireccional de «empoderamiento» institucional.

En este marco, el desarrollo de capacidades fluyó en ambos sentidos: las comunidades obtuvieron nuevas herramientas para sostener sus iniciativas, mientras que las instituciones aprendieron a ver el patrimonio a través de las lentes del conocimiento local y la experiencia vivida.

Prototipando la participación en Creta

El Museo Arqueológico de Messara fue el lugar piloto en Grecia para

probar la metodología participativa de AHEAD. A través de nuestra serie de talleres de Design Thinking, dos grupos de público distintos diseñaron conjuntamente dos prototipos de nuevas formas de participación pública para el museo.

El **primer prototipo** se centró en los escolares. Tras ser invitados a explorar libremente la colección permanente, cada niño seleccionó un artefacto de su interés personal. Sentados juntos en círculo, compartieron los recuerdos y las experiencias autobiográficas que les evocaba el objeto. Estas contribuciones orales se grabaron en sus teléfonos inteligentes, creando una primera capa de un archivo digital de recuerdos vividos vinculados a la colección del museo. En su futuro desarrollo, este archivo no solo será accesible a todos los visitantes a través de dispositivos digitales interactivos, sino que también fomentará las conexiones entre las futuras generaciones de escolares, creando un puente con la imaginación, los intereses y las perspectivas de sus compañeros. Este enfoque reposicionó a los niños de aprendices pasivos a narradores activos, incorporando sus voces al ecosistema interpretativo del museo.

El **segundo prototipo** amplió la participación a la comunidad en general, en particular a las familias y los profesores de esos escolares. A través del diálogo y la investigación colaborativa, los participantes propusieron la creación de la Asociación de Amigos del Museo y los Monumentos de Messara. Esta iniciativa se concibe como un mecanismo de administración compartida y cogestión, que fomenta la colaboración sostenible entre el museo y las partes interesadas locales.

En conjunto, estas iniciativas redefinieron el papel del museo, no solo como lugar de conservación, sino como plataforma para la creatividad, el diálogo y la responsabilidad compartida. Ilustran cómo las prácticas participativas pueden transformar las funciones institucionales, redistribuyendo la autoridad e integrando la interpretación del patrimonio en la vida de la comunidad.

Barreras y retos

A pesar de los prometedores resultados, siguen existiendo obstáculos. La inercia institucional y las restricciones burocráticas a menudo frenan la innovación. La aversión al riesgo desalienta la experimentación, y la financiación

de proyectos a corto plazo socava la continuidad.

También existe el peligro del tokenismo. Sin un verdadero reparto del poder, las comunidades pueden ser invitadas al diálogo, pero excluidas de las decisiones finales. Por su parte, los grupos de base suelen tener que lidiar con recursos y capacidades limitados. Para apoyar su participación, es necesario que las instituciones actúen como facilitadoras en lugar de directoras.

Estas barreras demuestran que la participación no es una solución técnica, sino una transformación



cultural. Requiere replantearse la autoridad, redistribuir la responsabilidad e integrar la confianza en la práctica cotidiana.

Diseñar para la resiliencia

A través de su colaboración con la comunidad de Messara, el Museo identificó lecciones importantes para configurar asociaciones resilientes en materia de patrimonio cultural. Estas pueden resumirse en una serie de principios rectores:

Escuchar primero. Las instituciones deben esforzarse por comprender las prioridades de la comunidad antes de diseñar los programas. Dedicar tiempo a averiguar qué es lo que les importa.

Definir juntos el éxito. Para la población local, el éxito puede

significar continuidad, visibilidad o un mayor sentido de identidad, no solo un mayor número de visitantes.

Pensar a largo plazo. Las asociaciones reales deben durar más allá de los ciclos cortos de los proyectos.

Aprendizaje mutuo. Cuando las comunidades y las instituciones comparten conocimientos, se forman juntas y practican la apertura, ambas partes se fortalecen.

Según nuestra experiencia, al adoptar estos principios, las instituciones y las organizaciones de base pueden fomentar asociaciones basadas en la reciprocidad, la equidad y el cuidado.



Conclusión: hacia una gestión compartida

Hoy en día, el patrimonio cultural no consiste tanto en preservar monumentos estáticos como en fomentar relaciones vivas. El proyecto AHEAD demuestra que la resiliencia reside en la capacidad de las instituciones para compartir el poder, abrir el diálogo y reconocer a las comunidades como co-creadoras.

Cuando el patrimonio se trata como un esfuerzo colectivo, se convierte en un proceso dinámico de pertenencia e imaginación, capaz de sostener a las sociedades a través de la incertidumbre y el cambio.

El futuro del patrimonio cultural no dependerá de su distancia con las comunidades, sino de su capacidad para ser vivido, sentido y moldeado con ellas.

Referencias y lecturas adicionales

Proyecto AHEAD:

<https://www.aheadproject.eu>

Simon, N. (2010). El museo participativo. Museo 2.0.

Smith, L. (2006). Usos del patrimonio. Routledge.

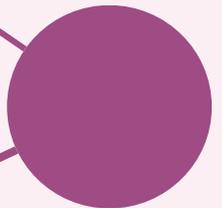
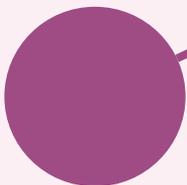
Waterton, E. y Smith, L. (2010). El reconocimiento y el desconocimiento del patrimonio comunitario. Revista Internacional de Estudios sobre el Patrimonio, 16(1-2).





Roula Gkika es directora administrativa de HERITAGE (Heritage Management Organization), con experiencia en la conservación de antigüedades y obras de arte y una amplia trayectoria en educación cultural. En HERITAGE, se centra en la administración y la gestión financiera, garantizando la eficiencia y la sostenibilidad. Sus intereses profesionales se sitúan en la intersección entre la preservación del patrimonio, la educación cultural y el desarrollo organizativo, que considera elementos esenciales para reforzar el papel de la cultura en la sociedad.

a.gkika@heritagemanagement.org



Más allá de la consulta: Fortaleciendo las asociaciones de base en el ámbito del patrimonio cultural

Conversación con Theodosia Maroutsi, coordinadora de la Red del Patrimonio Vivo de Grecia y experta en colaboración con asociaciones de base

En esta entrevista con Theodosia Maroutsi se exploran las lecciones clave y las reflexiones sobre la creación de alianzas significativas entre las instituciones patrimoniales y las organizaciones de base. Ella ofrece sus perspectivas sobre prácticas participativas, los retos del reparto genuino del poder y las estrategias para una colaboración sostenible. El debate destaca cómo plataformas como la Red del Patrimonio Vivo de Grecia pueden apoyar a los actores culturales locales, fomentar la toma de decisiones conjunta y fortalecer la resiliencia cultural mediante enfoques inclusivos.

¿Qué le inspiró a participar en la Red del Patrimonio Vivo de Grecia y cómo apoya esta plataforma a las asociaciones de base para que se involucren con el patrimonio cultural?

En mi trabajo en el sector de la gestión del patrimonio, he observado cada vez más la necesidad apremiante de espacios

estructurados de comunicación e intercambio entre las diversas partes interesadas. A nivel internacional, las iniciativas de colaboración han crecido rápidamente, demostrando ser eficaces e impactantes. Paralelamente, HERITAGE ha convertido a las comunidades locales en la piedra angular de su misión. Este enfoque centrado en la comunidad guía gran parte de nuestro trabajo en Grecia, especialmente en proyectos centrados en el patrimonio vivo, un ámbito profundamente arraigado en la cultura griega y que está recibiendo un reconocimiento cada vez mayor.

En este contexto, la Dirección de Patrimonio Cultural Moderno del Ministerio de Cultura propuso la creación de una red autónoma para las partes interesadas en el patrimonio vivo. Esto nos proporcionó el marco ideal para reforzar la colaboración, el intercambio de conocimientos y la conservación sostenible del patrimonio vivo.

Creada en 2022, la Red fomenta la confianza y el compromiso a largo plazo entre las organizaciones de base y los profesionales. Su objetivo es empoderar a los grupos locales para que se conecten, compartan experiencias y aborden retos comunes, al tiempo que se refuerza su capacidad para mantener iniciativas y participar activamente en la preservación del patrimonio.

Según su experiencia, ¿cuáles son las condiciones clave que permiten a las organizaciones de base colaborar de manera significativa con las instituciones patrimoniales?

Los enfoques varían según el contexto, pero una colaboración significativa comienza con el desarrollo de la capacidad interna, especialmente en la gestión de proyectos, la movilización de recursos y la sostenibilidad. El reconocimiento institucional del patrimonio vivo ha contribuido a dirigir más apoyo y financiación al desarrollo de estas habilidades.

Es igualmente importante que las organizaciones aclaren sus valores culturales para diseñar proyectos que sean verdaderamente relevantes para sus objetivos; al mismo tiempo, deben involucrar a las generaciones jóvenes para garantizar la continuidad del

trabajo y la adaptabilidad al cambio. Los grupos que lo hacen reducen su dependencia de la financiación gubernamental y logran un mayor impacto a través de la colaboración.

¿Cómo ves el enfoque de AHEAD en materia de participación en comparación con otras iniciativas que has observado o apoyado?

Su programa de desarrollo de capacidades refuerza habilidades cruciales para el desarrollo de audiencias, la sostenibilidad y el cambio sistémico. También se distingue por sus laboratorios de diseño conjunto, en los que las comunidades, los artistas y el personal dedicado al patrimonio crean codo con codo. Se da a las personas una capacidad real para dar forma a las experiencias patrimoniales, lo que fomenta un sentido de pertenencia.

El Manifiesto de AHEAD refleja este espíritu de apertura, accesibilidad y empoderamiento, promoviendo espacios patrimoniales inclusivos y acogedores. En contraste con las estrategias descendentes y centradas en el contenido, AHEAD defiende las prácticas centradas en las personas.

¿Qué barreras comunes impiden que las voces de base influyan en las políticas y prácticas

patrimoniales, y cómo pueden las instituciones trabajar para superarlas?

La participación de las asociaciones de base en la gestión del patrimonio está ampliamente respaldada en teoría, pero en la práctica a menudo se enfrenta a muchos obstáculos, desde la burocracia y las instituciones rígidas hasta las barreras culturales y sociales. La toma de decisiones suele ser vertical, dando más peso al conocimiento experto o técnico y dejando poco espacio para la experiencia local y las entidades de base. Esta «jerarquía epistémica» enmarca el conocimiento académico o profesional como más legítimo que el conocimiento comunitario, perpetuando la exclusión.

Muchas comunidades también se enfrentan a recursos limitados, redes débiles o falta de acceso a los espacios de toma de decisiones. Barreras como el idioma, las brechas digitales y la inaccesibilidad física pueden dificultar aún más la participación, especialmente para los grupos infrarrepresentados. En algunos casos, la política nacional y los intereses económicos predominan, convirtiendo la participación en una formalidad en lugar de una oportunidad real, lo que erosiona la confianza.

Para cambiar esta situación, las instituciones deben integrar la participación de las bases en su gobernanza cotidiana, y no considerarla una cuestión secundaria. Esto significa crear espacios reales para las voces de las bases, valorar los diferentes tipos de conocimiento —desde las tradiciones orales hasta la experiencia local— y garantizar que las comunidades dispongan de las herramientas y habilidades necesarias para participar. Generar confianza a través de la colaboración a largo plazo puede ayudar a definir prioridades patrimoniales que reflejen verdaderamente los valores compartidos.

¿Cómo podemos pasar de la consulta simbólica a una genuina toma de decisiones conjunta?

El verdadero co-diseño y la co-decisión requieren estrategias que generen beneficios mutuos. Para lograr este equilibrio es necesario centrarse en las necesidades de los demás y dejar de lado las agendas individuales u organizativas. Cualquier proceso participativo genuino debe incluir tres prácticas clave: la inclusividad, que garantiza que las diversas voces estén representadas de forma equitativa; la escucha activa y la creatividad adaptativa, que

mantiene a las instituciones receptivas a la dinámica cambiante; y la creación de confianza a largo plazo, que sostiene la colaboración y la propiedad compartida a lo largo del tiempo.

Esto demuestra que la co-decisión no solo tiene que ver con la autoridad formal, sino también con la ética relacional, incorporando el respeto, la reciprocidad y la responsabilidad a lo largo de todo el proceso.

¿Cómo pueden iniciativas como Living Heritage Network contribuir a mantener las asociaciones entre las comunidades locales y los organismos culturales formales más allá de los proyectos individuales?

El éxito a largo plazo de estas redes depende de su capacidad para adaptarse a los contextos emergentes y seguir siendo relevantes para públicos diversos, con el fin de evitar el estancamiento.

Un reto es la naturaleza basada en proyectos de la financiación, que a menudo impulsa asociaciones a corto plazo con un impacto limitado en la comunidad. En este contexto, la Red del Patrimonio Vivo actúa no solo como facilitadora de proyectos individuales, sino como

un marco que sostiene y amplifica los resultados. Al difundir los resultados y tratar los proyectos como catalizadores, la Red incorpora prácticas exitosas en las colaboraciones en curso. De esta manera, cambia el enfoque de intervenciones aisladas a asociaciones duraderas, en las que las comunidades actúan como co-creadoras de estrategias culturales.

¿Qué consejo daría tanto a los actores de base como a los profesionales del patrimonio que buscan establecer colaboraciones equitativas y basadas en la confianza?

La clave para lograr colaboraciones equitativas es reconocer que los actores de base y las instituciones desempeñan funciones complementarias. Los primeros aportan el conocimiento y la agilidad de la comunidad, mientras que las segundas proporcionan continuidad y legitimidad. El reto consiste en equilibrar estas fortalezas sin crear jerarquías.

Para los actores de base, el desarrollo de competencias en gestión de proyectos, documentación y evaluación refuerza su voz y credibilidad en el diálogo con las instituciones, mientras que mantenerse

arraigados en los contextos locales mantiene la relevancia de su trabajo.

En el caso de los profesionales, la confianza crece cuando van más allá de los modelos jerárquicos basados en el cumplimiento, abren espacios para el diálogo, adoptan la co-creación y permiten la experimentación, incluso si los resultados pueden desafiar los marcos tradicionales. Invertir en formación conjunta ayuda a fomentar el entendimiento mutuo.

En última instancia, la colaboración sostenible depende de la responsabilidad compartida y el compromiso a largo plazo. Esto requiere una gobernanza transparente, una distribución justa de los recursos y mecanismos que garanticen la continuidad más allá de los proyectos. Al incorporar la reciprocidad y la inclusividad, los actores de base y las instituciones pueden construir un panorama cultural resiliente, socialmente comprometido y orientado al futuro.

Las asociaciones equitativas surgen cuando los conocimientos de base y la experiencia institucional se unen en pie de igualdad

Ir más allá de la consulta para llegar a una verdadera co-decisión es la única manera de generar confianza y una colaboración duradera



Theodosia Maroutsi. Directora de Programas Nacionales en HERITAGE, Theodosia Maroutsi lleva trabajando en el sector cultural y creativo desde 1994, cuando comenzó su carrera como directora artística creativa para revistas, periódicos y proyectos de marketing. Con formación en diseño gráfico, más tarde se especializó en patrimonio cultural, obteniendo una licenciatura (con distinción) en Civilización Europea por la Universidad Abierta Helénica y un máster (con distinción) en Gestión del Patrimonio por la Universidad de Economía y Negocios de Atenas (AUEB), en colaboración con la Universidad de Kent. Actualmente está cursando un doctorado en la Universidad de Ática Occidental, centrado en la planificación estratégica para zonas remotas con un importante patrimonio cultural y en métodos para proteger y promover el patrimonio mediante enfoques innovadores basados en el conocimiento histórico. En los últimos años, ha desempeñado un papel destacado en el diseño y la organización de la conferencia internacional HerMa.

Los artistas como constructores de puentes: participación y patrimonio cultural

Una conversación con artistas sobre la participación y las colaboraciones significativas entre comunidades, instituciones y patrimonio cultural

Esta conversación explora el papel de los artistas en el proyecto AHEAD, que contribuyeron a desarrollar experiencias patrimoniales accesibles a través del design thinking. Los artistas colaboraron con las comunidades locales durante los laboratorios AHEAD celebrados en España (Museo de Altamira, con mujeres locales), Grecia (Museo Arqueológico de Messara, con familias) e Italia (Parque Arqueológico de Ostia Antica, con jóvenes y personas mayores). Su participación creativa ayudó a

redefinir las relaciones entre los lugares patrimoniales y las comunidades. El debate también incluye a las artistas Coralie Moy y Costanza Kapsali, que, aunque no forman parte de AHEAD, también trabajan en arte participativo que vincula el patrimonio cultural, la memoria y la identidad local.

¿Podría describir su experiencia colaborando con museos y comunidades locales? ¿Cómo influyó su aportación en su proceso artístico?

Majo García Polanco:

Al principio, estaba emocionada y nerviosa a la vez. Me uní a los laboratorios de AHEAD como participante, observando y escuchando antes de tener un papel activo. Esto me ayudó a equilibrar las voces de las mujeres y las expectativas de la institución: una tarea desafiante pero gratificante.

El resultado fue «Variaciones sobre una alfombra de bienvenida», una *performance* en una casa de 1924





Majo García Polanco, *Variaciones sobre una alfombra para dar la bienvenida*, performance, 2025

utilizando una alfombra que pertenecía a mi madre. Nunca había salido de nuestra casa hasta ese día, cuando la trasladé del ámbito doméstico al espacio público. Durante la performance, desenrollé la alfombra con movimientos lentos y mínimos inspirados en el teatro Nō. Al final, invité a los visitantes a caminar sobre ella y entrar en la casa conmigo, dándoles simbólicamente la bienvenida. La obra exploraba la idea de llevar el interior al exterior, convirtiendo la alfombra en un símbolo de inclusión que conectaba la comunidad y el museo.

La *performance* también desafiaba las jerarquías institucionales. En muchos museos, las decisiones las toman juntas patronales dominadas por hombres. Durante un día, esa sala de juntas se convirtió en un «Matronato», un espacio simbólico

de poder para las mujeres locales. Una participante me dijo: «Si alguien no te invita a su casa, no puedes entrar». Esa idea se me quedó grabada. Mi objetivo era hacer realidad esa invitación, permitir que las mujeres formaran parte de la propia institución.

Elektra Angelopoulou:

Soy una artista interesada en la intersección entre la performance y la arqueología. Antes de AHEAD, nunca había trabajado en un museo, solo en yacimientos arqueológicos, así que fue un reto para mí. Cuando me uní a los laboratorios de AHEAD en Creta, no estaba segura de si debía observar o participar. Pronto quedó claro que podía desempeñar un papel activo. Mi formación en arqueología me ayudó a actuar como puente entre el equipo de AHEAD y los lugareños.

Uno de los participantes dijo: «Los museos son para otro tipo de personas». Eso supuso un punto de inflexión. Yo pensé: «No, los museos deben ser para todos». Las historias de los lugareños inspiraron gran parte de mi trabajo. Mi documentación de los laboratorios se convirtió en una pieza performativa que invitaba a los visitantes a redescubrir las exposiciones a través de la emoción y la memoria. También tengo previsto utilizar entrevistas a niños, en las que se les hacen preguntas imaginativas como: «Si fueras tu artefacto favorito, ¿cómo serías?».

Este proyecto me mostró cómo pueden converger los enfoques artísticos y administrativos. También facilitó mucho la colaboración con las instituciones y los lugareños, algo que no siempre es sencillo para los artistas en Grecia.

Otros dos artistas, que no forman parte directamente de AHEAD, participaron en esta conversación. ¿Podrían hablarnos de su trabajo y de cómo se relaciona con los temas de AHEAD?

Coralie Moy:

Soy ilustradora, de París, y ahora vivo en Roma. Mi trabajo explora la memoria colectiva y las

conexiones emocionales con los lugares a través de mapas ilustrativos. El año pasado realicé dos proyectos con comunidades locales en Roma.

El primero fue un mapa de Pigneto, un barrio romano conocido por su fuerte identidad. Al principio dibujé un mapa personal, pero más tarde una asociación local me invitó a crear uno conjunto desde la perspectiva de los residentes. Juntos lo rediseñamos para incluir puntos de referencia locales, convirtiéndolo en un auténtico mapa comunitario. Más tarde, se unieron otros dos artistas y organizaron un taller en el que los niños imaginaron el futuro de su

Coralie Moy, Pigneto del futuro, Roma, 2024



barrio a través de collages, mezclando la vida cotidiana con símbolos de la política y la historia. Fue una forma creativa de debatir sobre el cambio.

El segundo proyecto formó parte del Festival de Arquitectura de Roma. Colaboré con estudiantes de arquitectura para crear un «mapa de bolsillo» del distrito de Porta Portese. Estudiamos cómo la gente utiliza los espacios públicos, nos reunimos con líderes comunitarios y transformamos nuestros hallazgos en un mapa ilustrado que combinaba talleres e historias. Fue un reto, pero muy gratificante ver cómo un mapa puede reflejar el alma de un lugar.

Costanza Kapsali:

Soy cineasta y trabajo principalmente con documentales y películas híbridas. Tengo formación en arqueología y estudios sobre el patrimonio. Exploro cómo el arte y la arqueología dan forma a nuestro sentido de pertenencia.

Un proyecto en Atenas se centró en la estatua de Hipodamia, una figura mitológica vinculada a la violencia y el feminicidio. Fue difícil involucrar a la comunidad debido a los retos sociales y los débiles vínculos institucionales. Sin embargo, otro proyecto en La Canea, Creta, tuvo más éxito. Hice una película sobre un barrio en proceso de gentrificación, centrándome en dos mujeres

Konstanza Kapsali, *Elsa & Olga*, fotograma de vídeo, 2023



mayores que nadaban a diario en el mismo lugar junto al mar. Una de ellas dijo que, gracias a esos baños, había experimentado la amistad por primera vez. La película se convirtió en una historia sobre la amistad femenina, la resiliencia y la recuperación del espacio público. Se proyectó en colegios y suscitó debates significativos con el público joven.

En otra residencia en una pequeña isla griega, trabajé con estudiantes de un antiguo internado. Hicimos un ejercicio creativo llamado «bibliomancia»: los estudiantes elegían libros al azar de una antigua biblioteca para encontrar «respuestas» a preguntas personales. Era una forma poética de hablar sobre el conocimiento y la narración de historias.

A través de estas experiencias, aprendí que a menudo se invita a los artistas a «representar» a las comunidades, pero el arte nunca debe instrumentalizarse para alcanzar objetivos institucionales. La verdadera colaboración debe ser mutua y basarse en el cuidado.

¿Cómo se adaptó tu proceso artístico a la metodología AHEAD, al enfoque del design thinking y a la colaboración con las instituciones?

Majo García Polanco:

Para mí, se trataba de adaptarme: mitad mi método, mitad el del laboratorio. Intenté estar presente, escuchar atentamente a las personas y los lugares, y transformar esa energía a través de mi arte. Fue un proceso de transformación mutua tanto para mí como para los participantes.

Elektra Angelopoulou:

Para mí, la metodología y mi trabajo iban de la mano. La clave no era el método en sí, sino las personas involucradas. Mis participantes dieron forma a mi forma de trabajar, y mi resultado artístico se creó con y para ellos.

El arte nunca debe instrumentalizarse para alcanzar objetivos institucionales. La verdadera colaboración debe ser mutua y basarse en el cuidado.

Un participante dijo: «Los museos son para otro tipo de personas». Eso supuso un punto de inflexión. Pensé: «No, los museos deberían ser para todo el mundo».



La obra de **Majo García Polanco** explora temas de memoria, identidad y la intersección de la naturaleza humana con el entorno. Con formación en lenguajes audiovisuales, utiliza fotografía, instalación y performance para crear experiencias artísticas site-specific que desafían la percepción del tiempo y el espacio en el espectador. Su enfoque refleja un profundo compromiso con las historias personales y colectivas, a menudo combinando preocupaciones contemporáneas con tradiciones antiguas.



Elektra Angelopoulou es intérprete, directora, dramaturga y productora para diversas instituciones culturales y festivales de primer nivel. Su foco principal es la intersección entre la performance y la arqueología, habiendo participado en investigaciones y producciones site-specific en yacimientos arqueológicos. Ha realizado trabajo de investigación etnográfica in situ, codramaturgia, dirección y performance in situ en las producciones «Woman» (Koutroulou Magoula, Fthiotida) y «Routes» (Neo Monastiri, Fthiotida), bajo el auspicio de la Brown University y del Eforato de Antigüedades de Fthiotida y Evritania.



Coralie Moy es ilustradora especializada en espacios habitados, desde la intimidad del hogar hasta grandes territorios, mediante un enfoque del dibujo basado en la experiencia y la investigación. Su trabajo explora la memoria colectiva y la conexión emocional con los lugares.



Konstanza Kapsali es una cineasta afincada en Atenas cuyo trabajo combina Antropología Visual y cine documental, con formación en Arqueología y estudios sobre Patrimonio. Su práctica recurre al cine de observación y a la etnografía sensorial, y explora con frecuencia temas como la memoria, la feminidad, el sentido de pertenencia y la historia.

El *design thinking* y las artes

Aprender de otros campos para replantearse la participación y la co-creación

Una conversación con Clémentine Le Guerec (diseñadora de productos, fundadora de TRY AGAIN?) y Géraldine Bueken (fundadora de XR4Heritage)

AHEAD explora cómo el *design thinking* y la involucración de artistas pueden ayudar a las instituciones culturales en el desarrollo de públicos, la participación y la co-creación. Sin embargo, el sector cultural no es el único interesado. Asociaciones, empresas privadas y servicios públicos también han encontrado valor en esta metodología.

En Impact Valley, apoyamos a las organizaciones en las distintas etapas del *design thinking*.

En esta conversación, presentamos las perspectivas y los ejemplos prácticos de dos de nuestros socios: Géraldine Bueken, fundadora de XR4Heritage, una asociación que tiende puentes entre las nuevas tecnologías y las organizaciones culturales a través de diversos formatos y contenidos; y Clémentine Le Guerec, diseñadora de productos que participa en la iniciativa de *upcycling* TRY AGAIN?, que

involucra a profesionales creativos en el tratamiento de los residuos industriales. Ambas han utilizado procesos de *design thinking* y han involucrado a profesionales creativos para co-diseñar sus conceptos y crear comunidades de apoyo.

El *design thinking* es una metodología centrada en el ser humano y basada en la empatía, la iteración y la colaboración. Sus cinco fases, empatizar, definir, idear, prototipar y probar, proporcionan una estructura para resolver retos complejos.

Si el *design thinking* es interesante para todos los sectores es porque se basa en establecer relaciones valiosas, aprovechar conocimientos reales y trabajar con creatividad fuera de las estructuras colaborativas tradicionales.

En ambos proyectos invitados, el pensamiento de diseño se

convirtió en un puente entre disciplinas, entre profesionales y comunidades, y entre las necesidades actuales y las posibilidades futuras.

Géraldine, ¿por qué decidiste seguir un camino de design thinking mientras dabas forma a XR4Heritage?

Géraldine Bueken:

Cuando lanzamos XR4Heritage, no existían prácticas establecidas para la transformación digital en los museos. Muchos profesionales consideraban que la tecnología era un lujo o incluso una amenaza. El *design thinking* proporcionó un marco para reunir a las partes interesadas, incluidos los gestores de museos, los archiveros y los operadores turísticos, y preguntar: *¿Qué problemas comunes afrontamos?*

Un ejemplo de problema común es el acceso a sitios que antes eran inaccesibles o habían desaparecido. Gracias a la realidad virtual o la realidad aumentada, los visitantes podían imaginar espacios que ya no existían. Al crear soluciones conjuntamente con los profesionales, estos se convirtieron en embajadores dentro de sus instituciones. Podían defender y promover estas innovaciones porque ellos mismos les habían dado forma.

Clémentine, la misión de tu iniciativa se basa en la necesidad de colaboración y creatividad. ¿Cuáles fueron tus primeros pasos y principales aprendizajes?

Clémentine Le Guerec:

Con «TRY AGAIN?», nuestro objetivo es encontrar soluciones de reutilización para más de 15 millones de jeringuillas. Desde el principio, estaba claro que no podíamos lograrlo solos. Identificamos a las partes interesadas clave, como diseñadores, arquitectos, investigadores y emprendedores que comparten nuestros valores y creatividad, y empezamos a construir con ellos.

Seguimos un proceso de *design thinking* que iba desde la identificación de las necesidades hasta el desarrollo de un prototipo. Inicialmente estructurado como un concurso, pronto nos dimos cuenta de que este enfoque era intimidatorio y contraproducente, lo que nos llevó a cambiar a convocatorias abiertas y talleres colaborativos para lograr una mayor inclusividad. Este fue nuestro primer gran aprendizaje.

También tuvimos otros más pequeños, por ejemplo, aprendimos la importancia de adaptar la comunicación al público, ya que diferentes personas responden mejor a diferentes enfoques.

El *design thinking* a menudo requiere equilibrar perspectivas muy diferentes. ¿Cómo lo lograsteis vosotras?

Géraldine Bueken:

Operamos en la intersección de tres sectores: instituciones culturales que buscan relevancia, creadores digitales que están construyendo sus portfolios y actores turísticos que buscan llegar a nuevas audiencias. De hecho, estas partes interesadas pueden tener necesidades y prioridades muy diferentes.

Hemos descubierto que centrarse en temas como la descolonización o el empoderamiento de las mujeres ayuda a facilitar la colaboración y actúa como un puente basado en valores compartidos y un propósito mayor. Esto crea un terreno común en el que las diversas partes interesadas pueden contribuir de manera significativa.

Clémentine Le Guerec:

Para TRY AGAIN?, el fracaso y la resiliencia forman parte del proceso. Nos describimos como «las reinas del fracaso y la prueba». Los comentarios divergentes a veces remodelan el proyecto de formas inesperadas, pero eso no es un revés, es un paso adelante. La observación también es crucial. Los artesanos, por ejemplo, suelen

trabajar de forma intuitiva y no explican sus métodos. Al observar con atención, podemos captar ideas que quizá no verbalicen.

¿Qué cualidades son fundamentales a la hora de trabajar en procesos de co-creación con artistas, instituciones y comunidades?

Clémentine Le Guerec:

Paciencia, humildad y escucha activa. Sin humildad, es imposible cuestionar las suposiciones o integrar otras voces.

Géraldine Bueken:

Yo añadiría claridad. En los proyectos, los límites prácticos, como las normas de seguridad o los seguros, pueden bloquear las iniciativas. Establecer límites claros desde el principio permite a los creativos tener libertad dentro de un marco seguro.

Define claramente tu línea y luego da libertad a las personas para enriquecerla. No podemos complacer a todo el mundo, y eso está bien.

¿Qué consejos darías a otras personas que aplican el *design thinking* y colaboran con artistas?

Clémentine Le Guerec:

Mantén la sencillez. «Sencillo» no significa «superficial», es el resultado de digerir procesos

complejos para que todo el mundo pueda entenderlos y participar.

Y prepárate para afrontar retos y superar tus límites. No puedes anticipar realmente cómo reaccionará la gente e interactuará con tu proyecto. Tienes que ser capaz de dejar que lo hagan.

Géraldine Bueken:

Da mucha libertad a los artistas, porque realmente enriquecen tu visión. Tendrán su propia experiencia, su propia forma de contar historias.

Y la confianza es esencial. Las personas deben sentir que se respeta su experiencia, aunque su perspectiva sea solo una pieza del rompecabezas.

Conclusión

La innovación puede implicar la creación de nuevas soluciones, pero también puede significar abordar el mismo contexto de una manera nueva.

La verdadera apropiación se produce cuando las personas se embarcan juntas en el viaje. Por lo tanto, es importante incluir no solo a aquellos que estarán de acuerdo y estarán preparados para aceptar la transformación.

Más información:

IDEO: [Design Thinking Overview](#)

XR4Heritage: [Website](#)

TRY AGAIN?: [Presentación](#)

El fracaso y la resiliencia forman parte del proceso. Nos describimos como las reinas del fracaso y la prueba. Las opiniones divergentes no son un revés, sino un paso adelante

Al crear soluciones conjuntamente con profesionales, estos se convirtieron en embajadores dentro de sus instituciones. Podían defender y promover estas innovaciones porque ellos mismos las habían diseñado



Clémentine Le Guerec es diseñadora especializada en innovación de materiales, diseño de producto y artesanía. Formada en ECAL y La Cambre, explora la intersección entre el diseño, la industria y la excelencia artesanal, creando objetos y materiales que desafían los límites tradicionales. Equilibrando la investigación conceptual con la experimentación práctica, Clémentine transforma materias primas en diseños innovadores con una fuerte dimensión narrativa.



Géraldine Bueken is an experience strategist, producer, and scriptwriter who also curates the World Immersive Forum, STEREOPSIA.

Géraldine Bueken es estratega de experiencias, productora y guionista; además comisaría el World Immersive Forum, STEREOPSIA.

Es fundadora de XR4HERITAGE, un sello europeo dedicado al diseño de experiencias sociales inmersivas de gran formato para la preservación y la puesta en valor del patrimonio cultural. Su trabajo de consultoría, realizado a través de TROIS PLUMES, incluye el desarrollo de programas pedagógicos en África con el apoyo de organizaciones como la UNESCO.

Carta a quienes trabajarán con el patrimonio cultural y el público en el futuro

Clio Biasco

Melting Pro, Italia

Estimados colegas, estimados entusiastas:

Te escribo a mis veintisiete años, con la experiencia de AHEAD (Accessible Heritage Experience for Audience Development) aún muy presente, para compartir mis reflexiones. En este proyecto aprendí que el patrimonio no es un altar, sino un umbral: lo cruzamos juntos. Cuando lo hacemos, los museos respiran, los parques arqueológicos se convierten en plazas públicas y las ruinas se transforman en promesas. El cuidado no es un gesto secundario, es el método.

¿Qué resultó útil para llevar adelante AHEAD? La práctica de la escucha activa: dejar tiempo para las preguntas sin tener ya las respuestas. Los talleres con las comunidades locales, los artistas y los facilitadores abrieron caminos inesperados. El método funcionó cuando combinó rigor y amabilidad: datos e historias, métricas y perspectivas. Es una postura de pensamiento de diseño

que comienza preguntando «¿cómo podríamos...?» y continúa a través de la iteración, sin miedo a cometer errores.

Hay que decir una verdad: no existe una «accesibilidad universal» en sentido absoluto. Solo podemos avanzar por etapas: hay que tomar decisiones para empezar a conocer y escuchar a un público específico cada vez, con el que se quiera activar una relación significativa con el patrimonio cultural.

Para mí, «accesibilidad» es un compromiso activo, más fuerte que «inclusión», porque dice: estoy aquí, te escucho y quiero derribar barreras no solo físicas, sino también culturales y sociales. Requiere valor: salirnos de los carriles de lo cotidiano, cambiar de método, suspender el juicio, aceptar que el punto de vista de otra persona es tan válido como el mío. Aquí es donde entra en juego la empatía, una verdadera competencia que, según he aprendido, debe entrenarse y con

la que es posible diseñar con las personas, no para las personas. El reto es empezar a practicarla, primero con un público, y luego convertirla en un enfoque sistémico en todos los procesos.

Para lograrlo, se necesita tiempo y continuidad; hay que compartir los procesos y los resultados; y, sobre todo, debemos pensar en nosotros mismos como un ecosistema: arqueólogos, comunidades, artistas, formadores, escuelas, administraciones públicas, empresas sociales, socios. Un sistema interdependiente que intercambia conocimientos, comparte información, coordina decisiones, practica la reciprocidad y tiene como objetivo

la regeneración: lo que aprendemos vuelve a nutrir el contexto y nos ayuda a sentirnos parte de él. En este panorama, la arqueología pública no es una etiqueta, sino una práctica cotidiana.

Como nos recuerda Nina Simon, la relevancia surge de relacionar significados, no solo objetos: cuando las personas reconocen una parte de sí mismas en lo que proponemos, las experiencias desbloquean el significado. Por eso, la apertura no es una amenaza, sino una palanca para la calidad.

Llevo conmigo una nota que tomé durante una de las primeras

Créditos: Simone Vacca, artista AHEAD



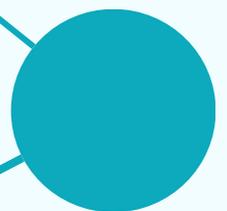
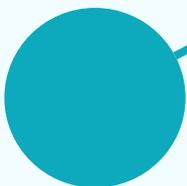
reuniones del proyecto, una reflexión de Christopher McCandless: «La felicidad solo es real cuando se comparte». Si la felicidad solo es verdadera cuando se comparte, entonces compartamos también las dudas y los trabajos en curso: hagamos visibles los porqués junto con los qués, y mantengamos las puertas entreabiertas para aquellos que llegan con nuevas necesidades y deseos.





Clio Biasco es gestora de proyectos junior y facilitadora en Melting Pro. Con un máster con honores en Innovación y Organización de la Cultura y las Artes por la Universidad de Bolonia —que incluyó periodos de estudio en la Copenhagen Business School—, trabaja en cooperación europea, desarrollo organizativo y participación de públicos. En su práctica sitúa en el centro la accesibilidad y las perspectivas poscoloniales.

c.biasco@meltingpro.org





FIRMA EL MANIFIESTO DE AHEAD AQUÍ



Co-funded by
the European Union

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
101181914-AHEAD-CREA-CULT-2023-COOP

Publicado: octubre de 2025. Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)