

### Saber a cuánto estamos de la meta. Evaluación para la calidad

**Matilde González Méndez**  
Arqueóloga especialista en comunicación del patrimonio<sup>1</sup>  
matigonmen@gmail.com

Como intérpretes incluimos la evaluación como parte del proyecto interpretativo. Pensamos que debe abordarse desde la planificación y durante el funcionamiento del plan para controlar su calidad y mejorarla. No lo he explorado a fondo, pero sospecho que el principio de la evaluación en interpretación es el mismo que el de la evaluación de proyectos<sup>2</sup> realizada para obtener información que ayude a mejorar su ejecución en todas sus etapas y a perfeccionar otros nuevos. Así, aunque no hay mucha bibliografía sobre evaluación en interpretación, podríamos incrementarla con la de gestión estratégica de proyectos donde obtendríamos modelos y metodologías de evaluación para un plan de interpretación.

En el campo del patrimonio existe una máxima generalmente conocida: **Lo que no se conoce no se valora, lo que no se valora no se cuida, no se conserva.**

Entonces, lo que no se conoce no se conserva. De aquí se extrae la importancia de la interpretación como disciplina de comunicación para el conocimiento y aprecio del patrimonio.

---

<sup>1</sup> Mi aproximación a la calidad es deudora del trabajo realizado en el seno del programa HERITY, junto a profesionales de distintos ámbitos del patrimonio y la calidad, que me orientaron en el tema. Quiero reconocer aquí haber aprendido y disfrutado en su compañía.

<sup>2</sup> Así puede verse cómo el trabajo de Scottish Natural Heritage sobre evaluación en interpretación, traducido y publicado en el nº 16 de este *Boletín*, utiliza la misma terminología (evaluación formativa, sumativa, etc.) y los métodos (encuestas, grupos foco, etc.) que la gestión estratégica de proyectos usa en sus evaluaciones.

En el ámbito de la calidad industrial la máxima anterior tiene una réplica: **Lo que no se mide no se conoce, lo que no se conoce, no se mejora.**

Luego, lo que no se mide no se mejora. De aquí deriva la utilidad de la evaluación como instrumento para acrecentar la calidad.

Sin duda, la evaluación es una dimensión de la calidad, el análisis que nos permite documentar en qué punto nos encontramos respecto al lugar al que queremos llegar. La meta es la calidad, el trabajo que satisface a las diferentes partes con intereses en él. A pesar de que buscamos la calidad en lo nuestro, apenas hablamos de ella en interpretación, al menos tal y como se hace en el sector industrial y los servicios. Por eso el objeto de este trabajo será presentar sintéticamente la noción de calidad y los medios que el sector utiliza para evaluarla. Entremedias intercalaremos algunas prácticas que promueven la calidad en interpretación, además de la evaluación.

Todo ello de forma breve, pues el tema es muy amplio y con muchas derivaciones, pero con el alcance suficiente para ilustrar que la evaluación abarca tantas dimensiones como objetivos persigamos en nuestro trabajo, y que se puede abordar desde tantos puntos de vista como actores participan en él. También que la calidad tiene más herramientas que la evaluación.

#### LA CALIDAD Y SU ACTUAL COMPRESIÓN

El interés por la calidad surge a comienzos del siglo XX cuando, con la producción industrial, la relación artesano-cliente o artesano-proveedor, que verificaba cada producto o servicio, se rompe, y entonces se necesita comprobarla de alguna manera.

La calidad tiene múltiples significados, pudiendo definirse desde múltiples perspectivas (la del usuario, el productor, el coste, etc.). Una definición abarcadora, y comúnmente aceptada, es la de ISO<sup>3</sup>: *Calidad es el grado en que un conjunto de características inherentes (a un producto o servicio) cumple con los requisitos* (UNE-EN ISO 9000:2000), siendo requisitos las condiciones que marcan las partes interesadas: clientes, proveedores, legislación, etc.

El concepto está en constante evolución y crecimiento, porque las consecuencias de la escasa calidad tienen un alto coste para las empresas que saben que cuesta más la carencia de calidad que invertir en procedimientos para conseguirla. Así, si inicialmente el objetivo era conseguir un producto o servicio sin defectos, hoy la calidad se entiende como la búsqueda de la mejora constante en todas las áreas de actividad de la organización que ofrece el servicio o producto, desde la limpieza al guiado o conservación del sitio en el caso a de la interpretación.

En el mundo empresarial el mercado es un claro e inicial sistema de evaluación de calidad. Claro porque lo que no satisface no se compra; inicial al no señalar siempre de qué carece para ser satisfactorio.

En la Administración Pública, ámbito en el que se ordena el patrimonio y generalmente se instrumenta la interpretación, sea porque nuestros administradores no necesitan conocer las debilidades de sus políticas, porque los costes de la insuficiente calidad no repercuten en los responsables de ellas, etc., el hecho es que la cultura de la calidad apenas ha comenzado a imponerse. Desde 2007 contábamos con AEVAL, Agencia Española de Evaluación de las políticas públicas y calidad en los servicios. Su objetivo era promover la cultura de la evaluación y de la calidad en los servicios ciudadanos. Una de sus primeras evaluaciones, en 2007, fue la de satisfacción de visitantes en los museos estatales. En 2017 desapareció por decreto<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> Organismo internacional compuesto por los institutos para la normalización y estandarización de la industria y los servicios de 163 países. Las normas ISO son documentos técnicos para que las partes interesadas en un producto o servicio (productores, consumidores, Administración...) sepan qué requerimientos deben cumplir en la gestión y aseguramiento de la calidad. De aplicación voluntaria, pues ISO es un organismo independiente que no tiene autoridad para imponerlas, han conseguido aceptación internacional desde que comenzaron a elaborarse en 1987.

<sup>4</sup> Real Decreto 769/2017, de 28 de julio, por el que se desarrolla la estructura orgánica básica del Ministerio de Hacienda y Función Pública y se modifica el Real Decreto 424/2016, de 11 de noviembre, por el que se establece la estructura orgánica básica de los departamentos ministeriales.

La evaluación es uno de los dispositivos para avanzar en calidad pero no el único. En el ámbito patrimonial y la interpretación se trabaja desde hace tiempo en la búsqueda de la calidad: con la edición de manuales y el desarrollo de guías de procedimiento (que normalizan prácticas), cartas de servicios (que definen estándares mínimos), procedimientos de evaluación, etc. Significativo en este último sentido es el trabajo de diseño, testado y aplicación de planes de evaluación que desarrolla la Red de Parques Nacionales en torno a su conservación, uso público y gestión<sup>5</sup>.

No obstante la verificación o control de calidad en interpretación aún sigue realizándose mayoritariamente a la antigua usanza, pues es el trabajador (el personal que realiza el proyecto o atiende al lugar) el que contrasta la idoneidad de su trabajo.

### CONSIDERACIONES PREVIAS A PENSAR LA CALIDAD EN INTERPRETACIÓN

**La especificidad del producto patrimonial.** Aunque los elementos culturales, naturales o históricos, pueden entenderse como bienes, no son productos de mercado, pues ni se fabrican ni se dispone libremente de ellos. Son bienes de mérito como el agua o el aire. Los *merit goods* están en un alto lugar de la escala de valores sociales porque son necesarios para el bienestar, y no se compran o venden libremente. Participan del mercado porque cuesta mantenerlos y disfrutarlos, pero no pagamos su coste real, y a la mayoría de ellos no se les puede poner precio. Su conservación es prioritaria a su uso. Por eso la calidad en interpretación debe atender a la conservación de los bienes y a la satisfacción de los usuarios que los disfrutan.

**¿Qué ofrecemos al público con la interpretación?** Una experiencia, un servicio, que se sustenta sobre dos elementos: un bien patrimonial y un plan de interpretación.

### Los elementos que intervienen en una experiencia interpretativa son:

1. Un/os bien/es patrimonial/es.
2. Un proyecto de interpretación.
3. Un equipo humano que lo define y/o mantiene.
4. Unos recursos materiales que lo facilitan.
5. Las personas que de alguna manera se vinculan a los bienes y la experiencia interpretativa.

Visto que la interpretación comprende diferentes ámbitos de un lugar que ante todo debe conservarse y de las personas que giran en su entorno, podemos entender que la calidad debe incidir en la buena marcha de todos estos

---

<sup>5</sup> Para más detalle véase <http://www.mapama.gob.es/es/red-parques-nacionales>

aspectos. La calidad debe incidir en los objetivos que cada uno de los elementos anteriores se plantean para cada lugar interpretado. Vemos así que tiene múltiples dimensiones.

## ¿CÓMO SE DESARROLLA LA CALIDAD EN EL ÁMBITO DE LA INTERPRETACIÓN?

Con **procedimientos y estándares** de trabajo consensuados entre las instancias implicadas (profesionales, Administración, clientes) que sirvan de espejo de prácticas.

En la interpretación contamos con un procedimiento de trabajo con suficientes especificaciones para desarrollar un plan y elaborar medios interpretativos, pero no tenemos homologación de procedimientos que normalicen nuestro trabajo o una entidad administrativa que califique proyectos y medios como ajustados a procedimiento<sup>6</sup>; así conocemos centros, itinerarios, paneles... que se llaman interpretativos, pero que no lo son.

La homologación o acreditación ofrecería al visitante un estándar mínimo de calidad y fomentaría la buena práctica profesional al intentar conseguir y mantener la acreditación de "interpretativo." Al tiempo demandaría un trabajo previo de definición de condiciones para la acreditación y unos recursos para realizarla. La Administración, que basa en un nuevo modelo de turismo distinto al del sol y playa buena parte del futuro económico del país, debería pensar en abordar tareas de este estilo para el mantenimiento y preservación del atractivo en el que se basa, más cuando los lugares que se dicen interpretados son numerosos.

Con todo, contamos con iniciativas que trabajan en la convergencia y mejora de prácticas como:

Las **asociaciones profesionales** que promueven el desarrollo de estándares a través de diversos medios: desde la definición de buenas prácticas a la realización de jornadas profesionales, pasando por publicaciones de interés para la disciplina o la certificación de profesionales, premios al buen hacer, etc. El mayor ejemplo en nuestro caso es la estadounidense National Association for Interpretation (NAI), que acoge a profesionales de la interpretación de treinta países. En similar sentido, aunque de más corta trayectoria y alcance, trabaja la AIP.

La **formación** impartida por distintos organismos (universidades, asociaciones, fundaciones, etc.) a través de

---

<sup>6</sup> Sí contamos con instituciones y entidades que ofrecen formación con certificado o título propio.

la que se difunden bases conceptuales y técnicas de trabajo. Aunque una parte de ella no se ajusta los principios y procedimientos de la interpretación, aquella que lo hace favorece la convergencia metodológica.

Los **trabajos de investigación**. Que permiten analizar y conocer el estado de diferentes esferas y ámbitos de la interpretación y desarrollar y probar nuevas prácticas y métodos. Aunque su repercusión es desigual, comienzan a ser ya numerosos. Como ejemplo de su diversidad en objeto y procedencia citaremos solo tres:

1. **El Proyecto HICIRA**<sup>7</sup>. Su objetivo: conocer la realidad de los centros de interpretación y analizarlos para establecer las funciones y servicios que deben cumplir y las condiciones a considerar en su creación mediante la definición de estándares de calidad e indicadores para evaluarla. Para ello analizaron centros de tres países europeos.

Resultado del trabajo fue un manual de procedimiento para la creación y gestión de centros de interpretación, cuyo sistema de evaluación es una autoevaluación de los profesionales de los centros<sup>8</sup>.

2. **El trabajo de definición de las tareas** que puede conllevar el diseño y materialización de un centro de interpretación, a partir del análisis de varios realizados y proyectados en Argentina (Bertonati, Iriani y Castelli, 2010a y b), en el que se apuntan soluciones a algunas dificultades que deben enfrentar.
3. **Las tesis doctorales**, como la de María Muñoz Santos, defendida en 2008<sup>9</sup>, en la que se diseña un instrumento de evaluación de la gestión del uso público en los parques nacionales, a través de nueve ámbitos de análisis, para los que define indicadores de calidad y criterios para medirlos.

---

<sup>7</sup> Financiado por el programa europeo Cultura 2000, coordinado por la Diputación de Barcelona y con la participación de varios países europeos. Su manual puede descargarse en [https://www.diba.cat/c/document\\_library/get\\_file?uuid=30255bf9-e4ce-4cbc-97e1-553e184249d1&groupId=99058](https://www.diba.cat/c/document_library/get_file?uuid=30255bf9-e4ce-4cbc-97e1-553e184249d1&groupId=99058)

<sup>8</sup> Probablemente será resultado de la utilización del modelo de evaluación TQM que se presenta abajo.

<sup>9</sup> *Evaluación y financiación del uso público en espacios naturales protegidos: el caso de la red española de parques nacionales*, realizada en el marco de un proyecto de I+D financiado por el Organismo Autónomo de Parques Nacionales y el Ministerio de Medio Ambiente. Parte del trabajo, que recoge metodología, factores de análisis, indicadores y resultados, fue publicado por Muñoz y Benayas (2012).

La interpretación es uno de esos nueve ámbitos. Luego de definirla y acotarla respecto a otras disciplinas como la educación ambiental, propone tres factores de análisis (1) interpretación personalizada, (2) no personalizada y (3) medios de interpretación no personal sobre el terreno (miradores e itinerarios autoguiados). Dentro de cada uno de estos tres factores, define una serie de indicadores que permiten medir el grado de adecuación a los objetivos que deberían satisfacer, a través de una evaluación externa de expertos.

El trabajo, además de determinar criterios de calidad, diseña un instrumento de evaluación externa y lo prueba aplicándolo a la Red de Parques Nacionales, lo que permitió, además de extraer variada información, testar la utilidad del modelo. De hecho, entre las conclusiones de la evaluación, de tipo externo por expertos, apunta la necesidad de reformularla para ser realizada por evaluadores externos e internos (autoevaluación). Muestra de su utilidad metodológica es que ha servido de base a otros trabajos como el de Martín (2014).

**Documentos normativos** como *La carta de ICOMOS<sup>10</sup> para interpretación y presentación de Sitios de Patrimonio Cultural*, conocida por **Carta de Ename**. Ceñida al patrimonio cultural, entiende la interpretación de forma muy genérica y no como una técnica específica de comunicación, pero tiene la virtud de ser una especie de código deontológico sobre el que fundamentar la práctica a nivel internacional y que puedan compartir países con legislación, bienes o medios diferenciados.

**Las cartas de servicios.** Según la Norma UNE 93200.2008, la carta de servicios es un documento escrito por el cual las organizaciones informan públicamente a los usuarios sobre los servicios que gestionan, los compromisos de calidad adquiridos en su prestación, y los derechos y las obligaciones que asisten a sus usuarios. Recogen las características y cualidades del servicio (qué, cómo, en que horario, etc.) y los estándares de calidad que se comprometen a ofrecer, los indicadores para medirlos, los sistemas de subsanación de quejas, etc. Promovidas por la Administración para facilitar la comunicación y mejorar el servicio a la ciudadanía, se han implantado en diversos

<sup>10</sup> Consejo Internacional de Monumentos y Sitios Históricos, organismo consultor de la Unesco. Descargable en [http://www.enamecharter.org/downloads/ICOMOS\\_Carta\\_Interpretacion\\_ES.pdf](http://www.enamecharter.org/downloads/ICOMOS_Carta_Interpretacion_ES.pdf)

sitios patrimoniales como los museos estatales españoles<sup>11</sup>, otros de diferente titularidad y algunos parques naturales<sup>12</sup>.

La redacción de una carta de servicios implica la realización de un examen de la organización encaminado a definir sus objetivos, su misión, qué servicios presta, los marcadores de calidad en tales servicios, una medición de tales marcadores, y un procedimiento para subsanar fallos.

AEVAL ha editado una guía para realizarlas donde se pueden consultar requisitos y procedimientos<sup>13</sup>. Son laboriosas por lo que implican de auto-análisis, pero sencillas en metodología, y resultan muy útiles para favorecer el autoconocimiento de la organización, definir objetivos del trabajo y sistemas simples de evaluación del mismo. Por ello deberían ser una meta alcanzable en cualquier lugar interpretado, con independencia de su tamaño y recursos.

## SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD Y EVALUACIÓN

Para conseguir calidad en su proceso productivo las empresas y organizaciones implantan sistemas de gestión de la calidad, esto es, un conjunto de prácticas y recursos utilizados para conseguirla. Su fundamento es la planificación, evaluación y mejora constante. Con independencia de que sea particular de la entidad en cuestión o sea certificado, un sistema de calidad consta de:

1. **Un manual de calidad**, que recoge la misión y visión de la organización, la política de calidad y los procedimientos que sigue para garantizar su consecución.
2. **Unos procedimientos generales de actuación** que determinan cuáles son los diferentes procesos del trabajo y tareas, y cómo y quién los realiza.
3. **Un procedimiento de medición del cumplimiento** del objetivo final o general y de cada una de los procesos

<sup>11</sup> <http://www.mecd.gob.es/cultura-mecd/areas-cultura/museos/sc/cartas-de-servicios.html>

<sup>12</sup> <http://www.juntadeandalucia.es/medioambiente/site/portalweb/menuitem.220de8226575045b25f09a105510e1ca/?vgnnextoid=0b2aa8e0c8c0e210VgnVCM10000055011eacRCD&vgnnextchannel=a89193566a68210VgnVCM10000055011eacRCD>

<sup>13</sup> Recomendamos la consulta de la web de la Agencia que, además de esta guía, ofrece un diverso surtido de publicaciones con relación a la evaluación y calidad: [www.aeval.es](http://www.aeval.es). Aunque al abrirla se apunta que no está operativa, sus publicaciones aún son accesibles.

y/o tareas en las que se organiza la realización del servicio, interpretación en nuestro caso.

Llegados aquí es fácil ver que la evaluación de la calidad de un lugar interpretado no abarca solo a los paneles o al desempeño de los guías; la calidad abarca a todos los procesos de actividad en el lugar, desde la transmisión del mensaje a la conservación pasando por la limpieza o el bienestar del visitante y la comunidad.

## MODELOS DE EVALUACIÓN DE CALIDAD

Existen diferentes modelos de evaluación de la calidad en las organizaciones. Estos modelos son más simples cuanto más simples sean los objetivos que persigue la evaluación. Siguiendo a T. Conti (2000 y 2001) podemos organizarlos en:

**Modelos informativos**, los más simples. Se orientan a valorar la percepción que los usuarios tienen de un servicio o producto, a partir de encuestas al usuario u hojas de datos<sup>14</sup> donde un evaluador anota las cualidades del servicio. Un ejemplo es la Guía Michelin, basada en la visita anónima de un evaluador externo que actúa como cliente.

**Modelos de certificación**, se basan en el cumplimiento de una norma de referencia. Un evaluador externo examina si el producto o servicio considerado se ajusta a la norma previamente definida. Un modelo de certificación es el sistema ISO<sup>15</sup>. Diferentes fundaciones y centros de enseñanza españoles se han certificado según las normas ISO-9000 para la gestión de calidad en el ámbito de la industria y los servicios.

**Modelos de excelencia**: conocidos como TQM (Total Quality Management), EFQM (European Foundation for Quality Management) o FUNDICBEQ (Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad), son similares al modelo de certificación pero añaden aspectos relacionados con el autoconocimiento de la organización, para poder mejorar su funcionamiento. En ellos la evaluación se dirige a que la organización conozca sus fortalezas y debilidades, y sabidas estas, mejorar sus objetivos<sup>16</sup>.

Para mejorar sus objetivos se mejoran métodos y tareas. Así, este modelo incorpora la autoevaluación de los gestores. Dirigido a las organizaciones (ya sea una fábrica de coches o una asociación no lucrativa), con él se han evaluado fundaciones, ONG, centros de formación, asociaciones o bibliotecas.

Aplicado a la interpretación, conociendo lo que en un lugar patrimonial se hace bien, lo que debe mejorar y las capacidades y debilidades del equipo humano, se pueden proponer objetivos de trabajo que corrijan aquello que no funciona. Una carencia de este modelo para el caso de la interpretación es que no incorpora al público u otras partes interesadas en la evaluación (comunidad local, profesionales del turismo, etc.).

Antes vimos que la interpretación implica un servicio fundado sobre un bien a conservar. Dada la variedad de objetivos que debe satisfacer, un sistema de evaluación de calidad en interpretación debe ser complejo. Pero existen aproximaciones, como la de Muñoz y Benayas para la gestión de los parques nacionales comentado arriba.

También HERITY, sistema de evaluación de la gestión de monumentos abiertos al público, que evalúa cuatro ámbitos de la gestión: valor del bien, conservación, comunicación y servicios, a través de un sistema que incorpora la autoevaluación de los gestores, la evaluación externa de expertos y la evaluación del público (González 2004; González y Castella 2009)<sup>17</sup>.

Si asumimos que la interpretación es un instrumento de gestión, estos trabajos permiten ver la posibilidad de desarrollar sistemas de calidad y evaluación en los lugares interpretados con un equipo que los atiende. Muchos lugares son pequeños y con escaso equipo o personal externo a la organización responsable del sitio, pero conociendo necesidades y posibilidades podemos adaptar la evaluación y abordarla desde nuestras capacidades. Tenemos que evaluar la adecuación o recepción del mensaje, pero podemos ir más allá en la búsqueda de la calidad.

## BIBLIOGRAFÍA

Bertonatti C, Iriani O y Castelli L. 2010a: "Los centros de interpretación como punto de anclaje y manejo turístico". En Actas del IV congreso internacional de

<sup>14</sup> Listas en las que se recogen los ítems a observar.

<sup>15</sup> Cuyas normas se definen a nivel internacional; la versión española es UNE (una norma española).

<sup>16</sup> Las últimas versiones de las normas ISO, siguiendo este modelo, incorporan la autoevaluación.

<sup>17</sup> En <http://www.herity.it> pueden consultarse diferentes lugares evaluados.

patrimonio Cultural y cooperación al desarrollo. 16-18 de junio de 2010. Sevilla: 119-26.

Bertonatti C, Iriani O y Castelli L. 2010b: "Los centros de interpretación como herramientas de conservación y de desarrollo". *Boletín de Interpretación* 23: 21-26.

Conti, T. 2000: "Turismo e Beni Culturali nella prospettiva del Total Quality Management (TQM)". En M. Quagliuolo (ed): Cultural heritage management. Proceedings of the 3rd international meeting. Cagliari, 4-8 december 1998: 30-37.

Conti, T. 2001: "Considerazioni sull'aprocio Herity alla qualità in una prospettiva di lungo periodo". En M. Quagliuolo (ed): Cultural heritage management. Proceedings of the 4rd international meeting. Barletta 4-8 diciembre de 2001: 244-49.

González, M. 2004: "Herity para la calidad en la gestión para el público de los bienes culturales". En Actas del III Congreso Internacional sobre Musealización de Yacimientos Arqueológicos. Zaragoza 15-18 de noviembre.

González, M. y Castella R. 2009: "Innovación en el campo de la certificación. El método Herity". *AEC Revista de la Asociación Española para la Calidad*. [en línea] [https://www.aec.es/c/document\\_library/get\\_file?uuid=79d9ad2e-184c-4f15-a725-70d1923542b3&groupId=10128](https://www.aec.es/c/document_library/get_file?uuid=79d9ad2e-184c-4f15-a725-70d1923542b3&groupId=10128)

Martín, I. 2014: "Diagnóstico y evaluación de centros de visitantes del Parque Nacional de las Cumbres del Guadarrama: Propuestas de actuación". *Pasos* 12: 107-122 [en línea] [www.pasosonline.org/articulos/download/file?fid=57.6](http://www.pasosonline.org/articulos/download/file?fid=57.6)