Manual de Elaboración de Planes de Salvaguardia





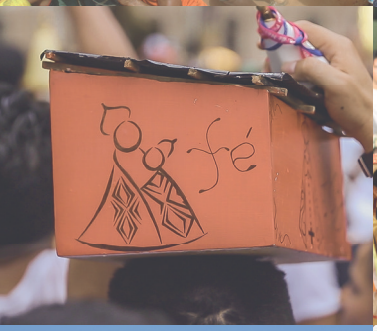






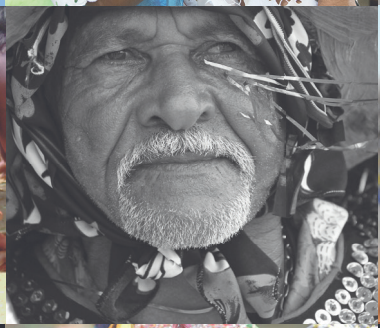
IPHAN











Presidente de la República
Jair Messias Bolsonaro

Ministro de Turismo
Carlos Brito

Secretario Especial de Cultura
Hélio Ferraz de Oliveira

Presidente del Instituto del Patrimonio Histórico y Artístico Nacional (Iphan)
Larissa Peixoto

Directores del Iphan
Arlindo Pires Lopes
Filipe Girardi
Leonardo Barreto de Oliveira
Lívian Lima do Carmo Souza
Roger Alves Vieira

Departamento de Patrimonio Inmaterial
Roger Alves Vieira

Coordinación General de Promoción y Sostenibilidad
Cristiano Araújo Borges

Coordinación de Apoyo a la Salvaguardia de Bienes Registrados
Rafael Belló Klein

Departamento de Cooperación y Fomento
Filipe Girardi

Coordinación General de Cooperación Internacional
João Marcelo Barbosa Alves

División de Edición y Publicaciones
Bruna da Silva Ferreira

Manual de Elaboración de Planes de Salvaguardia

Organización:
Aline Beatriz Miranda da Silva
Rafael Belló Klein
Sara Santos Morais

Brasilia
Instituto del Patrimonio Histórico y Artístico Nacional - Iphan
2022

Organización
Aline Beatriz Miranda da Silva
Rafael Belló Klein
Sara Santos Morais

Revisión de Contenido
Amanda Gomes Cadete Magalhães
Clara Marques Campos
Cristiano Araújo Borges
Natália Guerra Brayner
Luan Silveira Alves de Moura
Roger Alves Vieira

Apoyo Ejecutivo para la Elaboración de la Versión en Español
Giulia Ribeiro Barão
Laís Helena Custódio Rodrigues de Queiroz

Traducción
María Olga Suárez Cádenas

Revisíon de Traducción
Giulia Ribeiro Barão

Dirección de Arte
Ronaldo Nogueira

Proyecto Gráfico y Diagramación
David Arantes

Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional
www.iphan.gov.br
publicacoes@iphan.gov.br
cgps@iphan.gov.br

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Biblioteca Aloísio Magalhães, IPHAN

M294

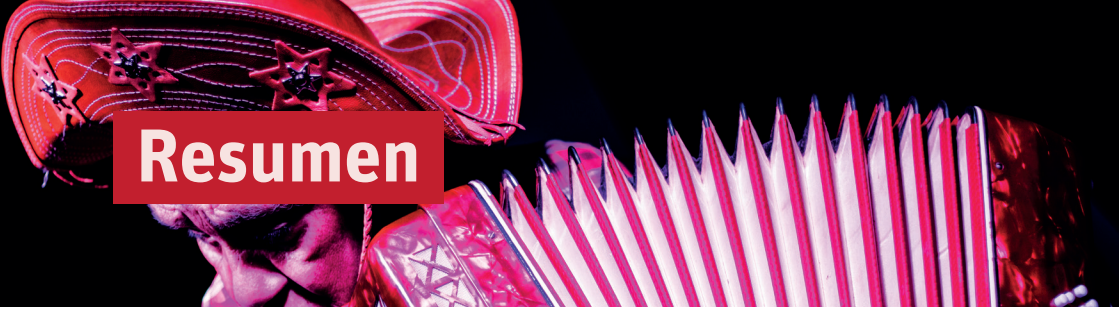
Manual de elaboración de Planes de Salvaguardia / Organização : Aline Miranda, Rafael Belló Klein e Sara Santos Morais. - Dados eletrônicos(1 arquivo PDF). - Brasília: Iphan, 2022.
64p.

Modo de acesso: https://www.gov.br/iphan/pt-br
ISBN: 978-65-86514-89-6

1. Salvaguarda. 2. Patrimônio cultural imaterial. I. Miranda, Aline. II. Klein, Rafael Belló. III. Morais, Sara Santos.

CDD 793.3

Elaborado por Odilé Viana de Souza – CRB-1/2120



Resumen

Prefacio 8

Presentación 12

Parte I - cómo elaborar un plan de salvaguardia 16

1. ¿Qué es un plan de salvaguardia? 18

2. ¿Quién elabora el plan de salvaguardia? 19

3. Planes de salvaguardia locales, estatales, regionales y nacionales 20

4. ¿Cómo elaborar un plan de salvaguardia? 22

4.1. Etapas de elaboración 22

4.1.1. Movilización 22

4.1.2. Equipo de trabajo 23

4.1.3. Planificación 24

4.1.4. Diagnóstico de políticas públicas, iniciativas, potenciales colaboradores y acciones de salvaguardia realizadas 25

4.1.5. Diagnóstico del contexto actual del bien cultural 26

4.1.6. Construcción de los ejes, objetivos y acciones del plan de salvaguardia 29

4.2. Herramientas participativas 38

4.3. Memoria del proceso de elaboración del plan de salvaguardia 55

4.4. Divulgación del plan de salvaguardia 56

4.5. Resumiendo: ¿qué no puede faltar en el plan de salvaguardia? 57

Parte II - ejecución del plan de salvaguardia 58

1. Ejecución del plan de salvaguardia 60

2. Actualización del plan de salvaguardia 61

Referencias bibliográficas 62

Legislación 64



Prefacio

Fortaleciendo el intercambio regional de experiencias en gestión del patrimonio cultural

En octubre de 2003, en su 32ª Conferencia General, celebrada en París, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) adoptó la **Convención para la Salvaguardia del Patrimonio Cultural Inmaterial,** documento ratificado por Brasil, como Estado Parte, en 2006. La Convención representó un marco para la salvaguardia del patrimonio inmaterial en el ámbito internacional, al establecer sus principios rectores y fundamentar los compromisos de sus Estados Parte con relación a la protección de los bienes culturales de naturaleza inmaterial.

Efectivamente, la Convención, en su Artículo 2, no solo presenta una definición acerca del Patrimonio Cultural Inmaterial, sino que, además, exitosamente, presenta el concepto de "salvaguardia", entendida como

> las medidas encaminadas a garantizar la viabilidad del patrimonio cultural inmaterial, comprendidas la identificación, documentación, investigación, preservación, protección, promoción, valorización, transmisión -básicamente a través de la enseñanza formal y no formal- y revitalización de este patrimonio en sus distintos aspectos (Art. 2, §3).

Al mismo tiempo, la Convención atribuye a los Estados Parte la responsabilidad de adoptar las medidas necesarias para garantizar la salvaguardia del Patrimonio Cultural Inmaterial existente en su territorio, desarrollando políticas nacionales integradas que cuenten con la participación efectiva de las comunidades de portadores, grupos y organizaciones no gubernamentales (Art. 11). De hecho, la Convención reitera la importancia de asegurar la máxima participación de las comunidades, grupos e individuos que crean,

mantienen y transmiten este patrimonio, involucrándolos activamente en la gestión de la salvaguardia de sus patrimonios (Art. 15).

Los **planes de salvaguardia** han sido adoptados en los países signatarios de la Convención, incluso en el contexto latinoamericano, como dispositivos que materializan los principios delineados en la misma. En Brasil, el Iphan, a través del Departamento del Patrimonio Inmaterial (DPI), ha promovido la elaboración de planes de salvaguardia como instrumentos de planificación colectiva de acciones de salvaguardia para los 52 bienes hasta el momento reconocidos como Patrimonio Cultural Inmaterial de Brasil, expresando el compromiso institucional con la promoción y la sostenibilidad de estos patrimonios, así como el principio de su gestión compartida entre el Estado brasileño, los portadores de las prácticas culturales y los colaboradores institucionales de diversa naturaleza.

El presente **Manual de Elaboración de Planes de Salvaguardia** fue producido por el equipo de la Coordinación General de Promoción y Sostenibilidad del Departamento del Patrimonio Inmaterial (CGPS/DPI) con el fin de orientar y apoyar los diversos procesos de construcción de los planes de salvaguardia en curso a lo largo de todo el territorio brasileño, así como de servir de material de referencia y diálogo técnico con los demás países de lengua oficial portuguesa. La decisión de incluir su versión en español, haciendo de esta una publicación bilingüe, también atiende al principio de la cooperación regional, buscando ampliar el alcance del material a la comunidad hispanohablante, especialmente a los países, que, junto con Brasil, integran el **Centro Regional para la Salvaguardia del Patrimonio Cultural Inmaterial de América Latina (CRESPIAL),** a saber: Argentina, Bolivia, Chile, Colombia, El Salvador, Ecuador, Guatemala, México, Paraguay, Perú, República Dominicana, Uruguay y Venezuela. En cada uno de estos países, buscamos alcanzar un público amplio y diverso de portadores de bienes culturales, gestores públicos, investigadores, colaboradores

institucionales de diversa naturaleza, que se dedican a la temática del patrimonio cultural inmaterial.

Esta publicación bilingüe del Manual de Elaboración de Planes de Salvaguardia colabora con las acciones estratégicas de fortalecimiento de la promoción y difusión internacional del Patrimonio Cultural por medio de la línea editorial de publicaciones de Iphan. En este sentido, entendemos que viabilizar la circulación regional de materiales que objetivan la gestión compartida y la activa participación de los portadores contribuye a la implementación del Artículo 18 de la Convención UNESCO de 2003 en lo que se refiere a la promoción de programas, proyectos y actividades de salvaguardia en el ámbito nacional, subregional o regional.

Así como las publicaciones *80 herramientas para el desarrollo participativo: diagnóstico, planificación, monitoreo, evaluación* (Geilfus, 2002), *Manual de herramientas participativas para la identificación, documentación y gestión de las manifestaciones del Patrimonio Cultural Inmaterial* (Frieri, 2014), *Guías para el conocimiento y la gestión del PCI. Módulo IIA: Cómo elaborar un plan especial de salvaguardia* (Colombia, 2017) *y Planes de Salvaguardia de PATRIMONIO CULTURAL INMATERIAL en América Latina* (2020), producidos respectivamente por Costa Rica, Colombia y el CRESPIAL, nuestro **Manual de Elaboración de Planes de Salvaguardia** tiene como objetivo principal presentar orientaciones sobre la gestión del patrimonio cultural inmaterial.

Además de profundizar el diálogo regional, la publicación valora la intrínseca relación entre salvaguardia del patrimonio cultural y sostenibilidad ambiental y socioeconómica de los pueblos y de sus territorialidades, así como la dimensión y función transversal de la preservación y salvaguardia del Patrimonio Cultural en el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS - 2030). Así, la presente versión en español se suma al fortalecimiento de las discusiones y esfuerzos globales para la difusión de buenas prácticas y

se configura como contribución brasileña a los debates e iniciativas de *policy-making* de la Política de Gestión del Patrimonio Cultural mundialmente.

Creemos, por lo tanto, que la publicación bilingüe del Manual de Elaboración de Planes de Salvaguardia constituye una potente herramienta para la elaboración, ejecución de acciones y planes de salvaguardia en los países de lengua portuguesa y española signatarios de la Convención UNESCO de 2003, y para la ampliación de la capacidad de emprender acciones compartidas de salvaguardia, dando oportunidad a provechosos trabajos de cooperación e integración regional.

Coordinación General de Promoción y Sostenibilidad del Departamento de Patrimonio Inmaterial (CGPS/DPI)

Coordinación General de Cooperación Internacional del Departamento de Cooperación y Fomento (COGECINT/DECOF)



Presentación

El Instituto del Patrimonio Histórico y Artístico Nacional (Iphan), entidad federal vinculada al Ministerio de Turismo y que responde por la preservación del Patrimonio Cultural Brasileño, tiene como directrices para el patrimonio inmaterial el Programa Nacional del Patrimonio Inmaterial (PNPI), instituido por el Decreto 3.551/2000, y la Convención para la Salvaguardia del Patrimonio Cultural Inmaterial (CSPCI) de la Unesco (2003).

La Convención para la Salvaguardia del Patrimonio Cultural Inmaterial, adoptada por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco), define como "salvaguardia" las medidas destinadas a garantizar la viabilidad del patrimonio cultural inmaterial, comprendidas la identificación, documentación, investigación, preservación, protección, promoción, valorización, transmisión - a través de la enseñanza formal y no formal - y revitalización de este patrimonio en sus diversos aspectos.

Las medidas de salvaguardia tienen por objeto proteger y promover los bienes culturales[1] y están relacionadas con el contexto histórico y social en el que se producen estas prácticas. En este sentido, la adopción de planes de salvaguardia se viene extendiendo no solo en Brasil, sino también en los diversos países signatarios de esta Convención, como un instrumento de planificación colectiva que busca orientar y potenciar las iniciativas de protección, valorización, promoción y apoyo a los bienes culturales inmateriales.

En Brasil, las experiencias de formulación de planes de salvaguardia para bienes registrados empezaron tempranamente, en los años iniciales de implementación del Programa Nacional del Patrimonio Inmaterial (PNPI). Con base en la evaluación de las experiencias acumuladas sobre las acciones de salvaguardia desarrolladas en los últimos años, Iphan identificó la

1. La legislación brasileña específica sobre Patrimonio Cultural Inmaterial se fundamenta en el Decreto 3551 de 4 de agosto de 2000, que "Instituye el Registro de Bienes Culturales de Naturaleza Inmaterial que constituyen el patrimonio cultural brasileño, crea el Programa Nacional de Patrimonio Inmaterial y toma otras providencias". Desde entonces, se consolidó la utilización de la expresión técnica "bienes culturales" o "bienes registrados" para referirse tanto a los elementos materiales como los inmateriales reconocidos como patrimonio cultural de Brasil. Hemos optado por mantener esta opción terminológica en el presente documento, que deberá leerse, por lo tanto, en su sentido amplio, abarcando las diversas categorías de prácticas culturales enumeradas tanto en la legislación nacional como en la Convención Unesco del 2003 para la Salvaguardia del Patrimonio Cultural Inmaterial: usos, representaciones, expresiones, conocimientos, técnicas, prácticas, manifestaciones, Celebraciones, así como instrumentos, objetos, artefactos y espacios culturales que les son inherentes.

necesidad de presentar al área técnica de la institución, a los portadores[2] de los bienes registrados y demás agentes de la salvaguardia[3], orientaciones sobre la ejecución de acciones y planes de salvaguardia[4].

De este modo, este Manual de Elaboración de Plan de Salvaguardia tiene como objetivo presentar orientaciones para la construcción de planes de salvaguardia de bienes registrados por Iphan como Patrimonio Cultural de Brasil. Se espera que este material sirva de instrumento para subsidiar la gestión compartida del patrimonio inmaterial y alcance a toda la sociedad. Como verán los lectores, este Manual no propone un modelo único para la elaboración de un plan, ni una lista exhaustiva de acciones que deban implementarse. Buscamos respetar modos de organización y estilos de toma de decisiones establecidos por los portadores y otros agentes de la salvaguardia antes del reconocimiento oficial de Iphan.

El manual se divide en do partes:

EN LA PARTE I – CÓMO ELABORAR UN PLAN DE SALVAGUARDIA – se presenta la definición de plan de salvaguardia, los responsables por su elaboración, las diferencias y especificidades de los planes de salvaguardia para bienes culturales con alcance local, estatal[5], regional y nacional, las etapas de elaboración, algunas herramientas participativas y las estrategias de divulgación del plan de salvaguardia y de su devolución a los portadores.

LA PARTE II - EJECUCIÓN DEL PLAN DE SALVAGUARDIA – aporta orientaciones sobre la organización y seguimiento periódicos de la ejecución de las acciones, así como sobre la actualización del plan de salvaguardia.

El plan de salvaguardia es un instrumento fundamental para la gestión de los bienes registrados, que presenta las iniciativas de salvaguardia de manera estratégica, los objetivos de la salvaguardia del bien cultural y la

2. En el Portugués brasileño, utilizamos el término "detentores/as" para referirnos a los grupos, comunidades, y sujetos sociales responsables que garantizan con sus prácticas sociales u culturales la vitalidad, sostenibilidad y transmisión de generación en generación del patrimonio cultural inmaterial. En Español, encontramos una variedad de términos aplicables. Por ejemplo, la última versión al Español de las Directivas Operacionales de la Convención Unesco del 2003 adopta los términos "practicantes" y "depositarios/as" y en la publicación del Ministerio de Colombia intitulada "Guías para el conocimiento y la gestión del PCI. Módulo IIA: Cómo elaborar un plan especial de salvaguarda", aparecen las expresiones "hacedores/as", "sabedores/as", "detentores/as" y "portadores/as". En nuestra investigación terminológica para la producción de la presente traducción, hemos identificado que el término "portadores/as" es el que tiene mayor incidencia en publicaciones, legislaciones y documentos técnicos y la que mejor corresponde a los sentidos plurales que posee la palabra de la lengua portuguesa "detentores" en su adopción en el campo del patrimonio cultural inmaterial.

3. El término "agentes de la salvaguardia" se refiere a todos aquellos que actúan junto a la salvaguardia de los bienes culturales, tanto los portadores

planificación de acciones a desarrollarse a corto, medio y largo plazo, con el fin de promover la amplia cobertura de la política de salvaguardia, la cual debe, también, estar siempre vinculada a otras políticas públicas.

Teniendo por directriz la gestión compartida del patrimonio inmaterial, el plan de salvaguardia debe ser elaborado por portadores, técnicos de Iphan y los diversos colaboradores involucrados con la salvaguardia de cada uno de los bienes registrados, como gestores públicos de otras instituciones federales, estatales y municipales, investigadores, organizaciones no gubernamentales, instituciones privadas, entre otros.

Se espera que las expectativas de los portadores ante el reconocimiento estén alineadas con las directrices de la política de salvaguardia y que se garantice una participación previa de los colaboradores, de modo a asegurar un mayor compromiso de todos en la ejecución de las acciones de salvaguardia. Así, es fundamental que parte significativa de los sujetos (portadores, colaboradores, investigadores, técnicos de las Superintendencias de Iphan en los estados, entre otros) involucrados en la ejecución de la instrucción del proceso de registro sea consciente del compromiso con la gestión continua del proceso de salvaguardia[6] y permanezca movilizada en torno a la realización de las acciones una vez concluido el proceso de reconocimiento. Aunque muchos de estos actores tengan una participación puntual y muy posiblemente no continúen involucrados con la salvaguardia del bien después del registro, consideramos que cuanto antes se aborde la cuestión, antes se debatirán y se alinearán las expectativas relativas al proceso de salvaguardia del bien tras el reconocimiento.

La política de salvaguardia para el Patrimonio Cultural Inmaterial implementada por Iphan es inclusiva, actuando en pro de la colectividad de portadores; por eso, por regla general, no se apoyarán las acciones de promoción de ningún grupo o segmento específico de manera aislada y

como los colaboradores, sean personas físicas o jurídicas.

4. En 2021, a través de un formulario en línea, la Coordinación de Apoyo a la Salvaguardia de Bienes Registrados del Departamento del Patrimonio Inmaterial realizó una consulta a las(os) técnicas(os) de las Superintendencias de Iphan con el objetivo de recabar información sobre experiencias con actividades o procesos de elaboración de planes de Salvaguardia de bienes registrados como Patrimonio Cultural de Brasil. A partir de las respuestas fue posible identificar que hay poco conocimiento sobre herramientas que pueden ser utilizadas en los procesos de elaboración de planes de salvaguardia, dificultad de alcanzar amplia participación de los portadores durante la elaboración del plan, ausencia de asociaciones con otras instituciones y de políticas culturales a nivel local (estados y municipios), mucho tiempo empleado para elaborar y concluir los planes de salvaguardia, lo que hace que el proceso sea agotador, además de la gran diferencia entre el tiempo transcurrido en la elaboración del plan y el previsto para su ejecución. Fue identificado, también, como un aspecto desafiante, que el plan de salvaguardia suele ser un parámetro para la actuación de las Superintendencias, pero no necesariamente para la actuación de los colaboradores. Además, se identificó que hay cierta dificultad en la

no consensuada entre los agentes movilizados, ni acciones de edición o publicación de obra audiovisual o bibliográfica de carácter autoral y eventos que realicen cobro de entradas o que condicionen cualquier forma de pago a la participación del público en las actividades previstas.

Es compromiso de Iphan promover acciones de articulación interinstitucional, de difusión y de fomento a la producción de los bienes culturales, siempre buscando atender los diversos segmentos de portadores involucrados en la salvaguardia. Como el proceso de identificación ocurrido durante la instrucción del registro del bien cultural puede no contemplar todo el universo de portadores, grupos y/o espacios de ocurrencia del bien, éstos pueden en cualquier momento ser incorporados en las acciones de salvaguardia después del registro. De hecho, es altamente recomendable que todos aquellos portadores que deseen participar estén involucrados en los procesos de construcción colectiva de la salvaguardia. vaguarda.

realización de actividades para la elaboración de planes de salvaguardia en modo virtual.

5. La organización político-administrativa de la República Federativa de Brasil comprende a la Unión, los Estados, el Distrito Federal y los Municipios. Así, para referirnos a la diferencia entre lo que es relativo al Estado-Nación como un todo y lo que dice respecto a los estados en tanto unidades federativas, en Portugués tenemos, respectivamente, los términos "estatal" y "estadual". No hay diferenciación correspondiente en el Español, por lo que se utiliza el adjetivo "estatal" también para referirse a lo que tiene dimensión subnacional, relativa a las unidades federativas de Brasil. A lo largo del presente texto, por lo tanto, se utiliza "estatal" con esta connotación y "nacional" cuando nos referimos a políticas, legislaciones o iniciativas de ámbito federal.

6. "Se entiende por proceso de salvaguardia el escenario sociopolítico conformado por portadores, Iphan y colaboradores para la reflexión sobre los contextos en los que los bienes culturales están insertados con el objetivo de proponer y realizar acciones de salvaguardia para su promoción y apoyo a la sostenibilidad cultural" (Iphan. Saberes, Fazeres, Gingas e Celebrações: ações para a salvaguarda de bens registrados como Patrimônio Cultural do Brasil (2002-2018). Brasilia: Iphan, 2018, p. 21).

Parte I – cómo elaborar un plan de salvaguardia



Foto:Cavalo Marinho, Glauco Machado



1. ¿Qué es un plan de salvaguardia?

Un plan de salvaguardia es un instrumento de gestión compartida. Constituye un acuerdo social construido entre agentes/actores que tienen como objetivo común la concretización de acciones de salvaguardia con vistas a asegurar la sostenibilidad del bien cultural registrado, principal objetivo de la política federal de salvaguardia.

Se entiende por sostenibilidad cultural la situación en la que el bien registrado posee condiciones socioeconómicas, políticas y ambientales adecuadas y está libre de amenazas directas contra su producción, reproducción y transmisión. Se trata, por tanto, de una actividad primordial para la instauración del proceso de salvaguardia después del registro.

Por medio de la elaboración del plan de salvaguardia, se busca conciliar diferencias y buscar consensos en torno a la salvaguardia después del reconocimiento del bien como Patrimonio Cultural de Brasil. Constituye una planificación de acciones a corto, mediano y largo plazo, establecida entre Iphan, portadores y demás colaboradores involucrados y comprometidos con el proceso de salvaguardia del bien cultural. Es a través del plan de salvaguardia que las acciones son planificadas de forma estratégica, con sus respectivas previsiones de ejecución, visando el alcance de los objetivos pactados para el proceso de salvaguardia.

De esta forma, se entiende que el plan de salvaguardia es el principal instrumento de gestión de salvaguardia de los bienes registrados y, como tal, debe reflejar, en su contenido y en su proceso de elaboración, el carácter participativo, inclusivo y representativo de la política patrimonial.

En efecto, el principio de gestión compartida que rige la política de salvaguardia busca asegurar y ampliar la participación democrática de los portadores de los bienes culturales en la planificación y ejecución de políticas de protección de sus patrimonios. La participación de los portadores en el proceso de salvaguardia debe seguir una perspectiva inclusiva, de permanente ampliación del alcance de la política hacia la comunidad portadora, pero siempre atenta a sus formas locales de organización, a los principios de adhesión voluntaria a la política pública y de accesibilidad, respeto a las diferencias culturales, étnicas, religiosas, de orientación sexual, de género, libertad de expresión, etc. Al mismo tiempo, la implementación de la salvaguardia del bien registrado debe considerar, también, la representatividad de los diversos segmentos de portadores que componen el universo de la práctica cultural, quienes deben estar adecuadamente contemplados en las discusiones sobre los rumbos del proceso de salvaguardia y en la elaboración del plan.

Por consiguiente, se entiende que los planes de salvaguardia son el resultado de una construcción colectiva, participativa, inclusiva y representativa, que propicia la integración de iniciativas de salvaguardia y promueve una ampliación de la apropiación social sobre los sentidos y la importancia de los bienes reconocidos como Patrimonio Cultural. Su proceso de formulación colaborativa favorece el compromiso social más amplio con la protección de estos patrimonios y la garantía de su existencia para las generaciones futuras.

2. ¿Quién elabora el plan de salvaguardia?

La elaboración de planes de salvaguardia para los bienes culturales registrados es compromiso institucional de Iphan. De esta forma, Iphan es el principal responsable de la conducción del proceso de elaboración de los planes de salvaguardia.

Como instrumento de gestión compartida de la salvaguardia de los bienes culturales registrados, el proceso de elaboración del plan debe ser protagonizado por los portadores, junto a los técnicos de Iphan y los diversos colaboradores involucrados y comprometidos con la salvaguardia, tales como gestores públicos de otras instituciones federales, estatales y municipales, investigadores, organizaciones no gubernamentales, instituciones privadas, entre otros.

3. Planes de salvaguardia locales, estatales, regionales y nacionales

Cada bien cultural registrado es practicado y reproducido en territorios específicos y diferenciados. La identificación preliminar de estos territorios se da en la etapa de investigación para el registro, que acaba por determinar el alcance del bien cultural. Al ser registrados como Patrimonio Cultural de Brasil, los bienes culturales de naturaleza inmaterial pueden poseer cuatro niveles posibles de alcance: local, estatal, regional o nacional. La amplitud del bien cultural también tiene un impacto en la planificación y ejecución de acciones de salvaguardia. Así, el plan de salvaguardia debe tener en cuenta aspectos de la territorialidad del bien cultural, reflejando las características propias de su alcance en el proceso de planificación de las acciones. De esta forma, los planes de salvaguardia también tendrán alcance local, estatal, regional o nacional.

En el caso de bienes locales y estatales - por ejemplo, la *Festa do Divino Espírito Santo de Pirenópolis y* el *Tambor de Crioula do Maranhão,* respectivamente - la relación entre el alcance del bien y su plan de salvaguardia es más simple y directa. Dado que la territorialidad de los bienes está circunscrita a una sola Unidad Federativa, los portadores y demás responsables serán movilizados para la elaboración del plan de salvaguardia a partir de los esfuerzos concentrados por la Superintendencia de Iphan en ese estado. Así,

tendremos un único plan de salvaguardia, local o estatal, para este tipo de bienes.

A su vez, los bienes culturales registrados con alcance regional o nacional - como la *Ciranda do Nordeste y las Matrizes Tradicionais do Forró,* respectivamente - están presentes en más de una Unidad Federativa. Para estos bienes el principio general también es que se genere un único plan de salvaguardia, regional o nacional, y no un plan de salvaguardia para cada uno de los estados en los que se verifica la ocurrencia y transmisión del bien cultural. En estos casos, la consolidación del plan de salvaguardia será realizada por la Coordinación General de Promoción y Sostenibilidad del Departamento del Patrimonio Inmaterial de Iphan. Esto no significa que el proceso será menos participativo. Los ejes, objetivos y acciones de salvaguardia que deben incluirse en los planes de salvaguardia regional y estatal se elaborarán a partir de la construcción colectiva con los portadores en cada una de las localidades de ocurrencia del bien donde haya movilización para la salvaguardia. La idea es solo centralizar los esfuerzos para lograr una mayor organización y celeridad en la conclusión del plan, de modo que las acciones puedan comenzar a aplicarse sin demora.

En definitiva, por regla general y de preferencia, cada bien cultural tendrá solo un plan de salvaguardia en toda su extensión territorial, independientemente de si esta es local, estatal, regional o nacional.

Sin embargo, los bienes culturales con alcance regional o nacional, cuyos portadores se hayan organizado desde el registro de sus bienes y elaborado un plan estatal para cada Unidad Federativa donde se encuentre aquella manifestación cultural, no necesitarán alterar su forma de actuar. Muchos bienes con alcance nacional o regional ya cuentan con planes de salvaguardia elaborados, o en

etapa final de elaboración, en determinados estados, y se considera que estos procesos de elaboración, así como las formas de organización de los portadores que los generaron, son perfectamente legítimos. No se pretende, a partir de ahora, ignorar las formas de organización locales de los portadores, tampoco los planes de salvaguardia estatales resultantes de ellas.

4. ¿Cómo elaborar un plan de salvaguardia?

ya se sabe que un plan de salvaguardia es un instrumento de gestión de la salvaguardia de los bienes registrados, que presenta una planificación programática de las acciones a ser ejecutadas después del registro, debiendo ser elaborado sobre la premisa de la gestión compartida. Sin embargo, no existe una manera única, una receta exclusiva o un camino predeterminado para elaborar un plan de salvaguardia. Su proceso de elaboración depende, en buena medida, del contexto específico de cada bien registrado, de la realidad de sus portadores y también de las particularidades de su proceso de registro.

No obstante, es posible identificar algunos elementos comunes, que atraviesan la construcción de todos los planes de salvaguardia, relacionados a las etapas de su proceso de elaboración y a la utilización de estrategias y herramientas de participación colectiva. Por lo tanto, a continuación, presentamos algunas recomendaciones sobre este proceso.

4.1. Etapas de elaboración

4.1.1. Movilización

La participación social es un elemento constituyente y fundamental de la política de salvaguardia del patrimonio cultural inmaterial, siendo, entonces, indispensable para la elaboración de los planes de salvaguardia. El proceso de movilización de los portadores para la salvaguardia de su patrimonio tiene inicio durante la instrucción del proceso de registro del bien. Las Recomendaciones de Salvaguardia, que están presentes en el Dossier de Registro, son elaboradas por medio de un proceso dialógico y ampliamente participativo, a partir de la realidad de cada bien cultural y de sus portadores.

Después del registro del bien como Patrimonio Cultural de Brasil, cabe al Iphan, por medio de sus Superintendencias en los estados, consolidar y, dentro de lo posible, ampliar el trabajo de movilización de la comunidad portadora en las localidades abarcadas por el alcance del registro, estableciendo canales de interlocución de los portadores con Iphan para la salvaguardia del bien, y para direccionarlos en la elaboración del plan de salvaguardia y la planificación de acciones. De esta forma, se entiende la movilización como un proceso continuo y permanente de la salvaguardia de los bienes registrados.

Resultado esperado: Interlocución entre portadores e Iphan establecida y activa; agentes movilizados para actuar en la salvaguardia del bien cultural.

4.1.2. Equipo de trabajo

El equipo de trabajo para la elaboración del plan de salvaguardia es un equipo temporal y que se constituye por todas las personas participantes del proceso - técnicos de Iphan, portadores y colaboradores - aunque no todos puedan estar presentes en todas las etapas de elaboración del plan. Este equipo que será responsable de la elaboración del plan de salvaguardia no debe confundirse con un colectivo deliberativo[7] y será constituido de forma fluida a partir de la interlocución ya establecida entre Iphan, portadores y potenciales instituciones colaboradoras ya identificadas. El trabajo del equipo

7. Los colectivos deliberativos son entendidos como las instancias oficiales de interlocución entre Iphan, portadores y colaboradores para la salvaguardia de los bienes registrados. Tienen carácter formal y pueden asumir diversas formas, tales como Comité Gestor, Grupo de Trabajo, Foro, Consejo de Maestros, entre otros. El equipo de trabajo, por otro lado, puede contar con técnicos de Iphan, colaboradores y portadores, independientemente de sus formas de organización, sin la necesidad de formalizar su formación, una vez que este equipo es temporal y trabajará solo para la elaboración del plan de salvaguardia.

debe iniciarse con los agentes que ya estén movilizados y comprometidos con el proceso de salvaguardia después del registro; y, a lo largo de la formulación del plan, otros participantes pueden integrarse al equipo.

Cabe destacar que no existe un número mínimo o máximo ideal de actores para que se dé inicio a la elaboración del plan de salvaguardia. Lo importante es siempre partir de la movilización existente en el momento inicial, entendiendo que esto puede variar de acuerdo con el contexto de cada bien registrado y que, en cualquier momento, nuevos agentes siempre podrán ser incluidos en el trabajo del equipo.

Resultado esperado: Portadores y colaboradores participando activamente en la formulación del plan de salvaguardia.

4.1.3. Planificación

Una vez iniciado el proceso de elaboración del plan de salvaguardia, es necesario definir una planificación que oriente la ejecución de los trabajos del equipo de forma efectiva. Al efecto, se recomienda establecer un cronograma y un plan de trabajo, definiendo las actividades previstas y sus plazos, además del formato, la cantidad y la periodicidad de reuniones necesarias para el esfuerzo de elaboración del plan de salvaguardia. Eventualmente, buscando un mejor funcionamiento de las actividades, también será necesario establecer una división de tareas entre los miembros del equipo de trabajo e incluso una planificación presupuestaria, que tenga en cuenta el espacio, los desplazamientos y los materiales necesarios para la realización de las reuniones, ya sean presenciales o virtuales, a depender de la realidad de cada contexto.

Lo importante, en esta etapa, es evitar que el proceso de elaboración se inicie de forma desordenada y abrupta, sin previsión de finalización. Por consiguiente, se recomienda que, antes de iniciar la construcción colectiva del

plan de salvaguardia, se realice una etapa previa de planificación que tenga en cuenta las características específicas del bien cultural y de su comunidad de portadores y la disponibilidad de recursos humanos y presupuestarios, a fin de garantizar la obtención de un resultado final más consistente, es decir, un plan de salvaguardia debidamente elaborado que corresponda a lo que fue discutido y planificado de forma colectiva, asegurando la legitimidad del proceso de salvaguardia.

Resultado esperado: Planificación elaborada por el equipo de trabajo; cronograma de las etapas de elaboración del plan de salvaguardia definido.

4.1.4. Diagnóstico de políticas públicas, iniciativas, colaboradores potenciales y acciones de salvaguardia realizadas

Con la planificación elaborada, el primer paso es realizar un diagnóstico de políticas públicas e iniciativas de instituciones públicas o privadas que se relacionan con el universo del bien cultural. Este diagnóstico es importante, porque la política de salvaguardia, para ser plenamente ejecutada, depende de la actuación de otros órganos a nivel federal, estatal y municipal, conforme orienta el principio de la gestión compartida.

La primera fuente de investigación puede ser el Dossier de Registro, que, en muchos casos, presenta cuáles son las instituciones socias que de alguna manera ya apoyaban el bien cultural y sus portadores antes del registro, por medio de acciones de difusión, valorización y producción y reproducción cultural.

La segunda estrategia para la realización de este estudio consiste en dialogar con los portadores ya movilizados que, muchas veces, en su propio hacer cultural, ya cuentan con informaciones y contactos de potenciales colaboradores.

La tercera estrategia consiste en buscar en otras fuentes además del Dossier de Registro, como en los sitios web de las secretarías de los gobiernos de estado o municipio, de fundaciones de apoyo a la cultura y en los sitios web de instituciones privadas, que pueden tener relación con el bien cultural.

Por último, otra estrategia consiste en entrar en contacto directamente con las instituciones (públicas y privadas) que tendrían potencial de realizar alguna iniciativa relacionada con el bien cultural y sus portadores para hacer una breve consulta sobre la existencia de iniciativas.

En el mismo sentido, también se debe hacer un levantamiento de las acciones de salvaguardia que ya fueron realizadas antes del registro y de la elaboración del plan de salvaguardia. El objetivo es comprender cómo los propios portadores, con o sin ayuda de apoyadores, ya han actuado o actúan en la salvaguardia del bien cultural. A partir de esto, se espera identificar potencialidades y, como consecuencia, definir posibles frentes de actuación o, aún, acciones que no fueron exitosas, con el objetivo de evitar la repetición de errores y equívocos a lo largo del proceso de salvaguardia después del registro. Además, este estudio servirá para la redacción de un breve historial sobre las acciones realizadas en el pasado, el cual debe constar en el plan de salvaguardia.

Resultado esperado: Políticas públicas, iniciativas, acciones previas de salvaguardia y colaboradores potenciales identificados.

4.1.5. Diagnóstico del contexto actual del bien cultural

Comprender el contexto actual del bien cultural es fundamental para trazar los objetivos y planificar las acciones que van a constar en el plan de salvaguardia. La primera estrategia para ello consiste en identificar las

Recomendaciones de Salvaguardia presentadas en el Dossier de Registro. Sin embargo, considerando que no siempre las informaciones presentadas en el Dossier son actualizadas, completas y corresponden al escenario presente, es necesario ir más allá y construir un diagnóstico más preciso y actual. De este modo, en el mismo sentido del diagnóstico de políticas, iniciativas y acciones de salvaguardia realizadas, el diagnóstico del contexto actual del bien cultural tiene como objetivo identificar potencialidades y, con ello, posibles frentes de actuación o, aún más, fragilidades o amenazas que afectan a la sostenibilidad cultural del bien registrado. Además, este diagnóstico justifica las elecciones y decisiones que se tomarán en las etapas de la construcción de objetivos y planificación de acciones para el plan de salvaguardia.

El contexto debe ser comprendido de manera amplia, en sus dimensiones sociopolítica, normativa, ambiental y económica, entre otras. Un análisis de todas estas dimensiones contribuirá a la identificación de percepciones importantes acerca del proceso de salvaguardia del bien cultural y a la construcción de los objetivos y planificación de las acciones del plan de salvaguardia. Se sugiere que este análisis se lleve a cabo en diálogo con número de segmentos de portadores lo más amplio y diverso posible. Esto puede ocurrir durante uno o más encuentros, previstos por el equipo de trabajo en la planificación previamente organizada al inicio del proceso de elaboración del plan de salvaguardia, como se describió anteriormente. Algunas preguntas pueden orientar la construcción de este diálogo para la realización del diagnóstico del contexto actual del bien cultural, tales como:

- ¿El bien cultural es conocido por las personas en su área de alcance?

- ¿Los diversos segmentos de portadores del bien cultural y las demás personas en su área de alcance saben que el bien está registrado como Patrimonio Cultural de Brasil por Iphan?

- ¿Los portadores del bien cultural cuentan con el apoyo de la comunidad en su área de alcance en el ejercicio de su práctica cultural?

- ¿El bien cultural y sus portadores son respetados por la sociedad en el ejercicio de su práctica cultural?

- ¿Existen normas legales vigentes (sanitarias, ambientales, educativas, agrarias, etc.) que afecten positiva o negativamente el bien cultural y sus portadores?

- ¿Existe alguna limitación o situación favorable de acceso a las materias primas y a los medios de producción relacionados con el bien cultural?

- ¿Existe alguna situación de fragilidad con relación a la transmisión de los saberes asociados al bien cultural?

- ¿Qué potencialidades ya existen y pueden ser fortalecidas con la actuación de Iphan y colaboradores?

- ¿Existen productos o servicios asociados a la práctica del bien cultural? En caso afirmativo, ¿qué potencialidades y eventuales dificultades existen en relación con la comercialización de los productos y servicios resultantes del bien cultural?

- ¿Identifican los portadores alguna situación o desafío que ponga en riesgo la continuidad del bien cultural?

- ¿Existe alguna política o programa de gobierno que afecte, positiva o negativamente, el bien cultural?

- ¿Perciben los portadores y/o los colaboradores posibilidades de mejora de vida y de desarrollo local asociadas a la preservación de la práctica cultural?

A partir del diálogo guiado por estas y otras cuestiones, se espera trazar los ejes, objetivos y acciones del plan de salvaguardia.

Resultado esperado: Identificación de las potencialidades y situaciones problemáticas presentes en el contexto del bien cultural.

4.1.6. Construcción de los ejes, objetivos y acciones del plan de salvaguardia

Con la identificación de políticas públicas, iniciativas, potenciales colaboradores y acciones de salvaguardia realizadas y la identificación de las potencialidades y problemáticas presentes en el contexto del bien cultural, el equipo de trabajo podrá establecer los ejes, objetivos y acciones del plan de salvaguardia. Esta etapa exige bastante organización y debe ocurrir durante algunos encuentros, previstos por el equipo de trabajo en la planificación previamente organizada en el inicio del proceso de elaboración del plan de salvaguardia.

El primer paso, antes de definir los ejes, objetivos y acciones del plan consiste en establecer una previsión de plazo para su ejecución, que podrá ser posteriormente actualizado, conforme aún será discutido en este Manual. Es importante que el plazo establecido para la ejecución del plan de salvaguardia no sea ni demasiado corto ni demasiado largo. Considerando que la elaboración del plan es un proceso laborioso y que presupone una planificación programática de acciones a corto, medio y largo plazo, no tendría mucho sentido que su validez fuera de solo dos años, por ejemplo. Por otra parte, un plan de salvaguardia de más de diez años, o sin plazo determinado para su ejecución, tampoco es ideal, teniendo en cuenta que el contexto del bien cultural puede sufrir cambios importantes en ese intervalo de tiempo, demandando así una actualización antes de que quede obsoleto o que sea necesario desarrollar, con demasiada frecuencia, acciones de carácter

emergencial y que no constan en el plan. Debe tenerse en cuenta, también, que, contados diez años del registro de un bien cultural, se instaura un proceso de reevaluación, por medio del cual se procede a la revalidación de su título como Patrimonio Cultural de Brasil[8]. Además, no se deben perder de vista las acciones de carácter continuo y que se ejecutarán periódicamente dentro del plazo previsto para la conclusión de la ejecución del plan.

Establecer el plazo de ejecución del plan de salvaguardia desde el inicio del proceso es fundamental para que se pueda pensar más concretamente en los objetivos que se quiere alcanzar y en las acciones que pueden ser viables en este período de tiempo. A lo largo del proceso de elaboración del plan este plazo inicial de ejecución puede ser revisado por el equipo de trabajo, si es necesario.

El eje es un conjunto temático que estructura el plan de salvaguardia, orienta los frentes de actuación del proceso de salvaguardia y organiza los objetivos y las acciones a planificar. El eje es el resultado del diagnóstico del contexto actual del bien cultural, por medio del cual se identifican potencialidades y problemáticas presentes en el contexto del bien cultural. Tal diagnóstico permite el establecimiento de grandes temáticas que van a constituir los ejes de actuación de la salvaguardia, como difusión cultural, educación, transmisión de saberes, ampliación de mercado, sostenibilidad ambiental etc. El equipo de trabajo deberá definir los ejes que mejor se adecuen a la realidad del bien cultural y a las necesidades de su salvaguardia.

Ejemplo original: *El plan de salvaguardia del Tambor de Crioula no Maranhão[9] publicado en 2014, fue estructurado en los siguientes ejes: Preservación de los modos de hacer el Tambor de Crioula; Capacitación de quien hace el Tambor de Crioula; Socialización y valorización de los conocimientos; Registro material de la forma de expresión Tambor de Crioula.*

8. Para más información sobre el proceso de revalidación, Cf. Portaría IPHAN n. 200/2016.

9. Disponible en: http://portal.iphan.gov.br/uploads/publicacao/ma_ps_tambor_de_crioula.pdf.

El objetivo es lo que se pretende alcanzar en determinado contexto de salvaguardia, apuntando a la sostenibilidad cultural, que es el principal objetivo de la política de salvaguardia. Se entiende por sostenibilidad cultural la situación en la que el bien registrado dispone de condiciones sociopolíticas y ambientales adecuadas y no está sometido a amenazas directas contra su producción, reproducción y transmisión.

De este modo, los objetivos del plan de salvaguardia deben ser trazados con base en el siguiente cuestionamiento: ¿Cuáles son las necesidades y qué podemos hacer para alcanzar la sostenibilidad cultural del bien? Garantizar la sostenibilidad cultural depende tanto del desarrollo de acciones que busquen solucionar situaciones de fragilidad y vulnerabilidad del bien cultural y de sus portadores, como de acciones que afiancen el bien cultural, las cuales, en muchos casos, ya son desarrolladas de forma espontánea por los portadores, con o sin ayuda de colaboradores. Por lo tanto, no se trata solo de enumerar "demandas" o solucionar "problemas", sino también de hacer buen provecho de situaciones y oportunidades favorables, que contribuyen de algún modo al mantenimiento de la práctica cultural.



CONSEJO: *se sugiere que los objetivos se redacten en el infinitivo, forma verbal que transmite la idea de acción. Ejemplos: Ampliar; Apoyar; Hacer; Construir; Crear; Fomentar; Producir; Promover.*

Es muy importante que los objetivos del plan de salvaguardia expresen la realidad actual de cada bien registrado y por eso, pese a los ejemplos que serán presentados, los objetivos de cada plan y la forma de escribirlos siempre serán únicos.

Ejemplo original: *Los portadores del Sistema Agrícola Tradicional do Rio Negro, durante el encuentro para la elaboración del plan de salvaguardia, realizado en 2019, en la ciudad de Manaus, optaron por construir los objetivos*

a partir de una lógica propia, presentando objetivos internos (dirigidos exclusivamente a los portadores indígenas) y objetivos externos (orientados hacia la sociedad más amplia y colaboradores).

La acción de salvaguardia es la actividad concreta que debe llevarse a cabo para alcanzar el objetivo. Establecidos los ejes y objetivos para el plan de salvaguardia, es el momento de planificar las acciones, presentar sus justificaciones, establecer los responsables por su ejecución y los plazos, prever los recursos necesarios (humanos y/o presupuestarios), además de establecer el orden de prioridad para la ejecución de todo el plan de salvaguardia. Es necesario estar atentos a la viabilidad de cada acción. Al definir las actividades es importante tener en cuenta las siguientes preguntas: ¿Cómo? ¿Con qué recurso? ¿Quién lo hará? ¿En cuánto tiempo o cuándo?

En esta etapa de planificación de las acciones es fundamental que los potenciales colaboradores estén presentes. Para ello, el equipo de trabajo debe organizarse con antelación para que las invitaciones lleguen a tiempo a las diferentes instituciones. Recuerde que algunos potenciales colaboradores ya pueden haber sido identificados en la etapa de diagnóstico de políticas públicas, iniciativas y acciones de salvaguardia realizadas, mientras que otros pueden surgir en la medida en que se planifican las acciones. Con los potenciales colaboradores presentes es posible acordar si y cómo cada uno podrá contribuir con la ejecución de las acciones, de forma presupuestada o no. En algunos casos, los colaboradores actuarán en conjunto con los portadores e Iphan, o solo con los portadores o, aún, solo con Iphan.

CONSEJO: *se sugiere que las acciones se redacten con sustantivos, que de algún modo consigan expresar cuál es el objeto de la acción. Ejemplo: Ciclo de encuentros; Capacitación; Intercambios; Ferias; Articulación.*

Vale destacar que es posible jurstificarse la planificación de acciones que estén fuera de la competencia de actuación de Iphan, puesto que la política de salvaguardia necesita contar con la actuación de otros órganos a nivel federal, estatal y municipal, según el principio de la gestión compartida. Lo esencial es que dichas acciones figuren en el plan de salvaguardia únicamente mediante articulación previa con el órgano o institución responsable. En caso de que esta articulación aún no esté firmada durante la elaboración del plan de salvaguardia, una de las etapas de ejecución de la acción deberá ser planificada con el objetivo de realizar colaboración con determinado órgano o institución.



ATENCIÓN: *¡no todo es dinero! Los recursos no se limitan solo al presupuesto financiero, también pueden expresarse en materiales, espacios físicos, conocimiento y la suma de esfuerzos humanos*[10].

Veamos algunos ejemplos:

- Si durante la elaboración de los diagnósticos se identificó que el bien cultural es poco conocido en su área de alcance y por la sociedad más amplia, uno de los ejes del plan de salvaguardia puede ser **"Difusión cultural",** uno de los objetivos de este eje puede ser **"Realizar campañas educativas sobre el bien cultural para diferentes públicos"** y una de las acciones planificadas para alcanzar este objetivo puede ser **"Articulación para campaña educativa en televisión y radio"** o, además, **"Campaña de difusión en redes sociales".**

- Si durante la elaboración de los diagnósticos se identificó que los jóvenes de la comunidad portadora están desinteresados por la práctica cultural, lo que puede poner en riesgo la sostenibilidad cultural del bien registrado, uno de los ejes del plan de salvaguardia puede ser **"Transmisión de saberes",** uno de los objetivos de este

10. Guías para el conocimiento y la gestión del PCI. Módulo IIA: Cómo elaborar un plan especial de salvaguarda (2017), elaborado pelo Ministerio de Cultura da Colombia.

eje puede ser **"Movilizar a jóvenes de comunidades portadoras para mayor involucramiento con el bien cultural"** y una de las acciones planificadas para alcanzar ese objetivo puede ser **"Taller de producción audiovisual para registro de memorias de maestros y prácticas asociadas al bien cultural".**



Recuerden: *¡es fundamental no enfocarnos solo en las vulnerabilidades y fragilidades del contexto del bien cultural, sino también en sus potencialidades y oportunidades favorables!*

- Si durante la elaboración de los diagnósticos se identificó que los portadores desarrollan de forma espontánea intercambios entre practicantes de barrios, municipios o estados diferentes, lo que genera la puesta en común de conocimientos importantes y la articulación política, uno de los ejes del plan de salvaguardia puede ser **"Transmisión de saberes"**, uno de los objetivos de este eje puede ser **"Promover intercambios entre portadores"** y una de las acciones planificadas para alcanzar este objetivo puede ser **"Encuentros para la integración e intercambio de saberes entre portadores de diferentes grupos y diferentes estados".**

- Si durante la elaboración de los diagnósticos se identificó que hay necesidad de ampliar la comercialización de productos asociados al bien cultural y que la Secretaría de Cultura de algún municipio o estado realiza ferias de artesanía y productos culturales con regularidad, uno de los ejes del plan de salvaguardia puede ser **"Ampliación de mercado"**, uno de los objetivos de este eje puede ser **"Participar periódicamente de ferias"** y una de las acciones puede ser **"Articulación para la participación de los portadores en las ferias de artesanía y productos culturales de la Secretaría de Cultura para ampliar la venta de los productos asociados al bien registrado"** o también **"Producción de material de divulgación de los productos asociados al bien cultural".**

ATENCIÓN: *durante la planificación de acciones de salvaguardia, lo ideal es que el equipo de trabajo se concentre en las acciones que son realmente factibles y, si son acciones que dependen de algún colaborador, que esa colaboración ya esté establecida en el momento de elaborar el plan de salvaguardia. De toda manera, es importante tener en cuenta que a lo largo de la realización de algunas acciones puede surgir la necesidad de contactar con colaboradores que no habían sido contactados durante la construcción del plan de salvaguardia. En otras palabras, aunque alguna colaboración no haya podido establecerse a lo largo de la construcción del plan, puede ser articulada posteriormente, en el momento de ejecución de la acción.*

Es importante destacar que un eje puede tener varios objetivos y para cada objetivo se pueden planificar diferentes acciones. Tras la finalización de la construcción de los ejes, objetivos y acciones del Plan de Salvaguardia, el equipo tendrá en manos el esbozo del plan de salvaguardia, que debe parecerse con esta tabla:

EJES	OBJETIVOS
Eje X	Objetivo I
Eje Y	Objetivo II
	Objetivo III
Eje Z	Objetivo IV

Acción 1	Justificación: Responsables (quién ejecuta: portadores, Iphan y/o colaboradores): Período de ejecución: Recursos:
Acción 2	Justificación: Responsables (quién ejecuta: portadores, Iphan y/o colaboradores): Período de ejecución: Recursos:
Acción 1	Justificación: Responsables (quién ejecuta: portadores, Iphan y/o colaboradores): Período de ejecución: Recursos:
Acción 2	Justificación: Responsables (quién ejecuta: portadores, Iphan y/o colaboradores): Período de ejecución: Recursos:
Acción 1	Justificación: Responsables (quién ejecuta: portadores, Iphan y/o colaboradores): Período de ejecución: Recursos:

y así por delante...

Por último, el equipo de trabajo debe discutir la prioridad de ejecución de cada acción para tomar las deciciones finales sobre los respectivos períodos de realización, así como consolidar el plazo de ejecución del plan, considerando todo lo planificado.

> **Ejemplo original:** *el plan de salvaguardia del Teatro de Bonecos Popular do Nordeste (TBPN) en el Distrito Federal*[11]*, publicado en 2020, es un plan ejemplar por presentar acciones de salvaguardia organizadas por ejes y objetivos, con sus respectivas justificaciones, estrategias de ejecución, responsables y periodicidad. Tras la introducción, se presentan principios y directrices que orientan y estructuran todo el plan de salvaguardia y, al final, consta un Cronograma de Acciones Continuas y Periódicas y un Cronograma de Acciones de Mediano y Largo Plazo. Además, ese Plan exhibe una serie de fotos e imágenes del bien cultural y de sus portadores, dispuestas en una hermosa diagramación.*

Resultado esperado: ejes, objetivos y acciones planificados.

4.2. Herramientas participativas

A lo largo de las diversas etapas de elaboración del plan de salvaguardia, a fin de que se pueda alcanzar una construcción verdaderamente colectiva, conforme al principio de la gestión compartida de la salvaguardia, se recomienda la utilización de herramientas participativas. El uso de herramientas participativas posibilita la efectiva participación de los diversos actores involucrados en la construcción de las políticas públicas.

Las herramientas participativas buscan garantizar el derecho a la manifestación de todos y propiciar el intercambio de ideas de manera organizada y sistematizada, valorizando y registrando diferentes posiciones, facilitando la construcción de consensos y, al mismo tiempo, la generación de registros de los procesos de toma de decisiones. El equipo de trabajo

11. Disponible en: http://portal.iphan.gov.br/uploads/publicacao/plano_de_salvaguarda_do_teatro_de_bonecos_no_df_web.pdf

tiene a su disposición una amplia variedade de herramientas participativas, debiendo emplearse las que mejor se adapten a las necesidades del grupo y a las especificidades del bien cultural en cuestión.

En general, la elección de cada técnica o herramienta dependerá del perfil y tamaño del grupo involucrado, de la infraestructura, equipos y materiales disponibles, de la cantidad y experiencia de los facilitadores, del tiempo disponible, y de si las actividades ocurrirán de forma presencial, virtual o híbrida. Los procesos participativos pueden tener diferentes formatos, como reuniones ejecutivas, reuniones técnicas, talleres de planificación, seminarios técnicos, encuentros comunitarios, encuentros organizacionales, conferencias o congresos.

Durante la realización de las actividades participativas en las etapas de elaboración del plan de salvaguardia, en particular en la etapa de elaboración del diagnóstico del bien cultural y de la construcción de los ejes, objetivos y acciones del plan, es muy importante que los técnicos de Iphan tengan claros los objetivos de cada encuentro y presenten la dinámica prevista para todo el equipo de trabajo, es decir, el propósito y el tiempo disponible para cada actividad, el resultado esperado al final del encuentro, así como los objetivos de los siguientes encuentros. Así, el equipo de trabajo estará alineado durante aquella etapa de elaboración del plan de salvaguardia. Si hay posibilidad, esta información sobre la dinámica prevista para cada encuentro podrá exponerse en el entorno de manera que sea visible para todos los participantes.

Es recomendable que más de una persona realice la conducción de este tipo de actividad, exactamente por la importancia de la atención plena en la conducción de los diálogos y por el soporte necesario para la organización y preparación de las actividades secuenciales del proceso participativo. En la planificación de la actividad se pueden distribuir tareas

de facilitación (registro de los debates, mediación del diálogo, organización del espacio físico etc.) entre todo el equipo de trabajo (técnicos de Iphan, portadores y colaboradores), esto incluso favorece el compromiso y la corresponsabilización por el proceso y la toma de decisiones.

Un aspecto interesante de las herramientas participativas es que, en general, pueden generar algún tipo de representación visual de lo que se ha debatido, como línea de tiempo, árbol de problemas, cuadro etc. Las representaciones visuales de lo debatido posibilitan a los participantes ver sus contribuciones y, al mismo tiempo, obtener un registro de cómo se dio el proceso de construcción de las propuestas y los resultados alcanzados. En general, las representaciones visuales generadas deben ser sencillas y sintéticas. Para ello, es importante que el facilitador, a lo largo del proceso, analice con el grupo las respuestas dadas en las actividades propuestas, organizando ideas diferentes, juntando ideas parecidas o iguales e incorporando una u otra idea complementaria.

Es necesario organizar, sintetizar y registrar lo que vaya siendo discutido, de forma que el grupo pueda visualizarlo bien. En el trabajo en grupo, es muy importante mantener visualmente accesible a todos el registro sintético de lo que se discute y se construye colectivamente. Además, de vez en cuando es importante recordar y revisar con el grupo estas informaciones registradas. Esto se puede hacer oralmente o con la ayuda de un panel, pizarra o *flip-chart*.



Foto: Natália Brayner, Fandango Caiçara - 2019

Un excelente recurso de facilitación gráfica que se puede utilizar en las etapas de elaboración del plan de salvaguardia son las tarjetas, ya aplicadas con éxito en la construcción de algunos planes de salvaguardia existentes. Varias herramientas participativas posibilitan la utilización de tarjetas de papel como forma de organización de ideas, pudiendo ser ejecutada en un gran grupo de equipo de trabajo, o en pequeños grupos de modo a focalizar mejor las cuestiones a ser trabajadas. Su uso permite una mejor visualización de las cuestiones discutidas, facilitando su comprensión por parte del grupo y favoreciendo la articulación de las ideas, la toma de decisiones y la producción de consenso, mostrándose muy adecuadas para elaborar ejes, objetivos y acciones del plan de salvaguardia.



Foto: Banco de imagens.



Foto: Banco de imagens.

Sin embargo, este es solo uno de los muchos instrumentos disponibles para la facilitación gráfica. El equipo responsable de la elaboración del plan de salvaguardia puede optar por utilizar otras técnicas y herramientas con las que ya tenga familiaridad o que se muestren más adecuadas a sus objetivos. De hecho, es fundamental que el equipo de trabajo tenga confianza en las herramientas participativas elegidas y crea que su empleo tiene sentido. El resultado esperado con el uso de cada una de las herramientas solo se será alcanzado si las personas involucradas entienden para qué se utilizan, por eso es fundamental elegir la herramienta que más se adapte al contexto y a las condiciones de cada equipo de trabajo (técnicos de Iphan, portadores y colaboradores) y de cada bien cultural. A continuación, se presentan algunos ejemplos de herramientas participativas que se pueden utilizar en las diferentes etapas de elaboración del plan de salvaguardia[12].

Dinámica "Similitudes y Diferencias"

En general, las dinámicas se utilizan para "romper el hielo" e integrar a las personas, siendo una excelente herramienta para despertar el compromiso de los participantes con las actividades propuestas. La dinámica "Similitudes y Diferencias", en particular, tiene el objetivo de propiciar una

12. Las herramientas participativas aquí mencionadas son adaptaciones de lo que está disponible en Toolkit para Governo, producido por el Tribunal de Contas da União (TCU) (Disponible en: https://portal.tcu.gov.br/inovaTCU/toolkitTellus/index.html#teste). Otras herramientas presentadas en este kit pueden ser consultadas y adaptadas por el equipo de trabajo de acuerdo con la planificación para la elaboración del plan de salvaguardia, buscando aquella herramienta más adecuada al contexto del bien cultural. En este Manual, se mencionan algunas de ellas, con las debidas adaptaciones al universo de la salvaguardia de bienes registrados.

mejor interacción entre los participantes y estimular la empatía. Es una gran opción para llevar a cabo en las primeras reuniones de elaboración del plan de salvaguardia, especialmente en las reuniones en las que los participantes del equipo de trabajo se reunirán y se encontrarán por primera vez, funcionando como alternativa a las rondas de presentación estándares en las que cada participante habla solo su nombre, su lugar de residencia u otras informaciones básicas, que no necesariamente contribuyen para el tema central del encuentro.

Un aspecto muy interesante de esta dinámica es que no necesita ningún tipo de material o recurso. Además, su tiempo de duración no es largo, variando de 10 a 15 minutos. Se recomienda que esta dinámica se lleve a cabo con un grupo de 5 a 8 personas. De este modo, en caso de que el número de participantes supere esta cantidad, se sugiere dividirlos en más de un grupo.

Los facilitadores de la dinámica deben dividir a los participantes en equipos (como se mencionó anteriormente, si el grupo es pequeño, no es necesario realizar esta división). A continuación, deben instruir al(los) grupo(s) a encontrar, en 10 minutos, algo que todos tienen en común y una característica peculiar de cada persona. Por lo general, las personas tienen dificultades para iniciar el ejercicio, sobre todo porque a menudo este es el primer ejercicio del encuentro o reunión, por lo que ayuda mucho dar ejemplos. Algo demasiado obvio en el contexto del grupo no debe ser considerado. Por ejemplo, si se trata de un grupo de *capoeiristas,* la característica común no puede ser luchar *capoeira*. Cuando el(los) equipo(s) esté(en) listo(s), las características serán compartidas con todos los participantes. Cada uno cuenta su característica peculiar y el último del equipo habla de su característica peculiar y de lo que es común a todos.

Al final, es importante que los facilitadores expliquen que las personas son todas diferentes, pero también tienen mucho en común, y que, para

realmente entender las necesidades de cada uno, es necesario conocerlo y ponerse en su lugar, o sea, es necesario tener empatía.

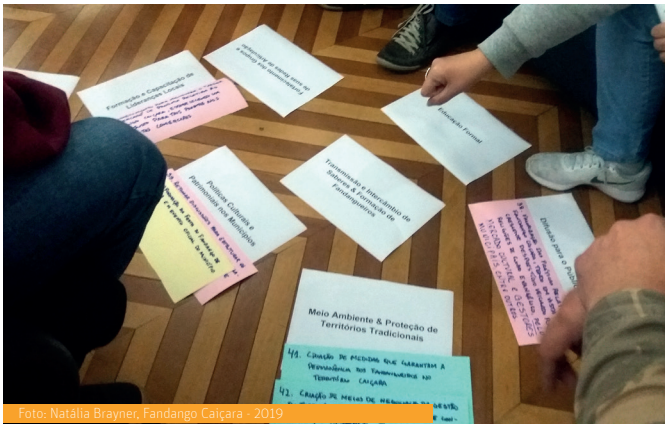


Foto: Natália Brayner, Fandango Caiçara - 2019

Dinámica "Diccionario"

La dinámica "Diccionario" tiene como objetivo estimular la curiosidad y la creatividad de los participantes. Al igual que la dinámica "Similitudes y Diferencias", "Diccionario" es una herramienta indicada para conducir las primeras reuniones de elaboración del plan de salvaguardia y que, en particular, puede utilizarse para introducir el diálogo sobre el proceso de elaboración del plan, momento en el que los técnicos de Iphan presentan la política de salvaguardia, sus objetivos y competencias, explican qué es un plan y cuáles son las etapas de su elaboración.

La realización de esta dinámica puede tardar unos 45 minutos y es necesaria una organización previa, que consiste básicamente en la adquisición de hojas de papel, cartulinas, lápices y bolígrafos. Se recomienda que esta dinámica se lleve a cabo con un grupo de 4 a 8 personas. De este modo,

en caso de que el número de participantes supere esta cantidad, se sugiere dividirlos en más de un grupo.

Previamente, los facilitadores de la dinámica, en unos 15 minutos, deben elegir palabras o expresiones relacionadas con la política de salvaguardia y el proceso de elaboración del plan de salvaguardia, tales como "gestión compartida", "movilización", "colaboradores", "plan de salvaguardia", "acción de salvaguardia", etc. Es interesante que los facilitadores también elijan palabras o expresiones que dialoguen de forma específica con el bien cultural en cuestión, como algo que recuerde una acción realizada o un tema importante relacionado con el universo del bien registrado. La elección adecuada de palabras es esencial para el éxito del ejercicio. Es recomendable que las palabras nosean demasiado específicas, de modo a posibilitar representaciones y diseños creativos y de fácil comprensión. Cada una de estas palabras y expresiones deben estar escritas en un pedazo de papel. Enseguida, los facilitadores deben dividir a los participantes en equipos (conforme mencionado anteriormente, caso el grupo sea pequeño, no será necesaria una división).

A cada grupo se le debe entregar un papel con la palabra o expresión, hojas de papel, cartulinas, lápices y bolígrafos, para que puedan representar de algún modo el significado de lo que está escrito en el papel que recibieron. Los grupos tienen 15 minutos para dialogar sobre el tópico e intentar representar la palabra o expresión, sin de hecho escribirla. A lo largo de este proceso, es importante que los facilitadores avisen cuánto tiempo queda hasta el fin del ejercicio y, si necesario, es posible darles a los grupos algunos minutos más. Al terminar este tiempo, cada grupo debe presentar lo que consiguió dibujar para los participantes, buscando que alguna persona de los otros grupos adivine cuál era la palabra o expresión que inspiró el dibujo. Si nadie lo adivina, un representante del propio grupo debe informar cuál era la palabra o expresión que han recibido. En este momento final de la actividad, también

deben reservarse unos 15 minutos. El objetivo es estimular el diálogo y la comprensión de temas importantes para el proceso de elaboración del plan de salvaguardia. Para concluir, los facilitadores deben hablar de forma resumida de cada uno de los temas, justificando sus elecciones en lo que respecta a la relación con el proceso de elaboración del plan de salvaguardia.



Foto: SAT-Rio Negro, Maloca do Saber - 2022

Mapa de actores

la herramienta participativa "Mapa de Actores" tiene como objetivo reconocer a los actores/agentes involucrados en el proyecto de desarrollo o rediseño de un servicio público. Por lo tanto, es posible dirigir los esfuerzos a la participación de todos en el proceso. Al mapear a los involucrados y mantenerlos cerca, se crea una relación de confianza y colaboración, lo que genera un sentimiento de pertenencia y valorización, influencia los resultados y ayuda al equipo a gestionar posibles conflictos de interés.

Se recomienda que esta herramienta sea utilizada tanto en la etapa de diagnóstico de políticas públicas, potenciales colaboradores y acciones realizadas, como en la etapa de construcción de ejes, objetivos y acciones, especialmente como una estrategia de identificar posibles alianzas. La actividad con el "Mapa de Actores" puede realizarse con un mínimo de dos personas y debe contar con una preparación previa, que consiste en la adquisición de una plantilla (una hoja o cartulina en A3 o mayor), *Post-its*™ y bolígrafos. Además, esta actividad puede durar hasta una hora, por lo que es importante que el equipo de trabajo se programe bien.

La actividad puede comenzar con el listado de todos los actores/agentes involucrados con la salvaguardia del bien cultural[13] en *Post-its™*, dividiéndolos en actores indirectos, directos y principales. Es interesante priorizar a los actores que son más relevantes para la actividad, teniendo en cuenta algunos criterios, que pueden ser cambiados y utilizados de la manera que el equipo considere más adecuada, tales como impacto, proximidad de la relación, influencia, poder, urgencia, tensión, representación, punto de vista diferenciado, etc. A continuación, los participantes pueden pegar los *Post-its*™ en la plantilla, de acuerdo con la priorización definida. Después de todos los actores posicionados, los participantes evalúan si falta algún público y si la priorización tiene sentido y, caso sea necesario, pueden hacer los cambios. Con esto, se espera que haya tanto la identificación de potenciales colaboradores, como una discusión sobre la relación que cada uno de ellos tiene o puede tener con el bien cultural. Además, es posible identificar si hay algún tipo de proximidad ya establecida o tensión entre los actores/agentes. Al final de la actividad, se recomienda que el equipo de trabajo fotografíe y digitalice el Mapa de Actores

13. Vale recordar que los actores/agentes son tanto los portadores como los técnicos de Iphan y los colaboradores activos o potenciales.

Jornada del usuario

La herramienta conocida como "Jornada del Usuario" tiene por objetivo mapear todas las interacciones y los puntos de contacto de un individuo con determinado proceso o servicio, buscando evidenciar las dificultades y oportunidades de esta experiencia. En el caso de la salvaguardia de los bienes registrados, tal herramienta puede ser utilizada por los portadores para describir el hacer cotidiano de su práctica cultural, en sus variadas etapas y fases, identificando sus puntos de fragilidad y los problemas por ellos vivenciados, así como las potencialidades y puntos positivos que pueden ser amplificados por las acciones de salvaguardia.

Para la realización de esta actividad, se recomienda que una o más personas, entre los portadores involucrados en el proceso de elaboración, describan en detalle el paso a paso de cómo se da normalmente la producción y la reproducción de su práctica cultural, mientras que un facilitador traza visualmente esta "jornada" en una pizarra, pared o *flip-chart*, con el fin de crear un panorama consistente. Se estima la duración de al menos una hora para la ejecución de la dinámica. A lo largo de ella, es importante que el facilitador controle los tiempos en que cada uno puede hablar, permitiendo que los participantes contribuyan de la manera equilibrada.

Para auxiliar la trayectoria de esta jornada, se puede dividirla en etapas, adaptadas según el contexto específico del bien en cuestión, por ejemplo: obtención de materias primas; producción artesanal; venta del producto en ferias; etc. Estos pasos pueden ser dispuestos en forma de columnas en una tabla. A su vez, en las líneas serán mapeados, a lo largo de la dinámica, los principales puntos de contacto, acciones, disparadores, recursos y barreras de cada una de las etapas identificadas. Estos puntos se pueden resaltarse con tarjetas o *Post-its™* coloreados, para facilitar su visualización.

Una vez finalizada la jornada, el equipo de trabajo podrá tener una visión macro de lo cotidiano de los portadores y comprender los puntos críticos y los puntos de oportunidades. Así, esa herramienta puede ser muy útil para la etapa de diagnóstico del contexto actual del bien cultural. Es posible utilizar la Jornada del Usuario también en la etapa de construcción de ejes, objetivos y acciones, en momentos en que los colaboradores estén presentes, de modo que estos perciban las dificultades experimentadas por los portadores.

Dinámica de los “Cinco Porqués”

La herramienta de los "Cinco Porqués" tiene por objetivo identificar con mayor precisión las raíces de los problemas ya mapeados. De esta forma, también puede ser muy útil para la etapa de diagnóstico del contexto actual del bien cultural.

Esta dinámica se puede realizar en un tiempo de 5 a 40 minutos, dependiendo de la cantidad de problemas a analizar, y es ideal para grupos de al menos tres participantes; sin embargo, si el equipo de trabajo es muy grande, también se puede dividir en grupos más pequeños que pueden, cada uno, trabajar con un problema diferente.

En un mural, pizarra o *flip-chart*, se sugiere enumerar los problemas estructurales diagnosticados por los portadores en el hacer de su práctica cultural, de modo que puedan ser visualizados por todos. Debajo de ellos, en tarjetas o Post-its™ se deben enumerar preguntas estructurales iniciándolas con "Por qué...". A cada respuesta elaborada por el grupo, se debe proponer una nueva pregunta iniciándola con "Por qué..." basada en la respuesta anterior, repitiéndose el proceso hasta cinco veces. El objetivo es llegar hasta la causa más profunda del problema en cuestión. Por ejemplo:

Se identifica un problema en la transmisión de saberes relacionados a cierta celebración.

- ¿Por qué hay un problema con la transmisión de conocimientos del bien cultural? Las generaciones más jóvenes no se interesan por la práctica cultural.

- ¿Por qué las generaciones más jóvenes no se interesan por esta práctica? La participación en las actividades relacionadas con la celebración no es valorada por ellos.

- ¿Por qué los jóvenes no valoran la participación en las actividades relacionadas con la celebración? Algunos jóvenes portadoressufren discriminación en el entorno escolar.

- ¿Por qué algunos jóvenes sufren discriminación? Existe un prejuicio religioso relacionado con esta práctica en la sociedad como un todo.

- ¿Por qué existe prejuicio con relación a esta práctica? Parte de la población local desconoce los sentidos de esta práctica y ciertos aspectos son incomprendidos.

Después de establecer esta cadena de preguntas y respuestas para cada uno de los problemas planteados, se pueden analizar todas las causas raíz en conjunto, buscando identificar la relación entre ellas. La identificación de las causas más profundas de los problemas mapeados puede contribuir más adelante con la formulación de objetivos y acciones de salvaguardia más eficaces. En el caso hipotético trazado arriba, la mejor comprensión de las causas de la problemática examinada puede llevar, por ejemplo, a la proposición de objetivos y acciones relacionados a la ampliación de la difusión en el ambiente escolar y al combate a la intolerancia religiosa.

Dinámicas “Escenarios Futuros” y “Y Si...”

La dinámica "Escenarios Futuros" busca estimular nuevas percepciones y ayudar a identificar oportunidades a partir de los diagnósticos de contextos ya realizados, posibilitando la planificación de futuras acciones. Utilizando materiales de apoyo visual, como una pizarra y bolígrafos de colores, un *flip-chart*, tarjetas o *Post-its™*, un facilitador debe evidenciar las potencialidades y los problemas identificados en la fase de diagnóstico del contexto actual del bien cultural. Estando estos puntos dispuestos de una manera que sea de fácil visualización al grupo, se debe fomentar la discusión entre los presentes, estimulando que proyecten los escenarios presentes en el futuro, como imaginan aquella situación o punto específico dentro de algunos años, a partir del trabajo con la salvaguardia del bien cultural registrado. La idea es fomentar la discusión sobre como se encuentra hoy determinada situación y adónde se quiere llegar. A tal fin, cuando sea posible y pertinente, podrán presentarse casos de otros contextos y de otros bienes culturales que pasan o pasaron por situaciones semejantes, objetivando inspirar nuevas posibilidades de actuación.

De esta forma, la herramienta "Escenarios Futuros" puede facilitar la formulación de objetivos y la proposición de acciones de salvaguardia para intentar alcanzar el escenario deseado para el futuro.

Una herramienta que puede funcionar bien en conjunto con la dinámica de "Escenarios futuros" es la de "Y si...". Consiste en la proposición de frases que comienzan en "Y si..." con el objetivo de estimular la creatividad del grupo en la búsqueda de alternativas para modificar el escenario existente, sobre todo cuando las discusiones parezcan estar estancadas. El facilitador puede comenzar sugiriendo algo y luego provocar a otros miembros del equipo de trabajo a continuar y complementar las ideas del otro. También aquí la utilización de instrumentos de apoyo gráfico y visual es importante para registrar las ideas y dejarlas evidentes a todo el grupo, además de trazar

conexiones entre ellas. La idea es que, a partir de un escenario o problema identificado, se pueda pensar en proposiciones para modificarlo, ampliando la percepción del grupo acerca de las posibilidades de actuación junto a la salvaguardia.

Por ejemplo, en una situación en la que se ha identificado el bajo interés de las generaciones más jóvenes por la práctica cultural, se puede sugerir la siguiente pregunta: "¿Y si pensáramos en la difusión del bien en el ambiente escolar?". A partir de ella, los miembros del grupo pueden encadenar otras preguntas en el mismo formato: "¿Y si propusiéramos talleres de educación patrimonial en las escuelas públicas?"; "¿Y si involucramos a la Secretaría Estatal de Cultura?" y así sucesivamente.

En este sentido, tanto la herramienta de "Escenarios Futuros", como la "Y si..." pueden facilitar la visualización de situaciones existentes y de escenarios ideales para el futuro, pudiendo así contribuir a la elaboración de objetivos para el plan de salvaguardia y a la proposición de acciones para alcanzarlos.

Brainstorming y "Cómo Podemos"

Una herramienta participativa bastante conocida y que puede ser adaptada para utilizarse en varios momentos del proceso de elaboración del plan de salvaguardia, sobre todo en la etapa de construcción de los ejes, objetivos y acciones, es el llamado *brainstorming*. La técnica del *brainstorming*, o "lluvia de ideas", busca incentivar la creatividad de los participantes, en la proposición de ideas y soluciones para determinado tema.

Para el *brainstorming*, así como para las demás herramientas, el componente visual es fundamental. Así, se recomienda que uno o más facilitadores conduzcan el ejercicio, coordinando la actividad, instigando a los

participantes y anotando las ideas generadas por el grupo en un cuadro, *flip-chart* o con tarjetas fijadas en la pared, para que sean bien visibles a todos.

La idea del *brainstorming* es generar tantas ideas como sea posible. Para ello, la dinámica debe seguir algunas reglas, que deben ser pasadas al grupo: solo una persona debe hablar de cada vez; podemos construir sobre las ideas de los otros; las ideas de los demás participantes deben ser incentivadas; críticas o juicios no son bienvenidos; es necesario mantener el foco, permaneciendo en el tema propuesto. La duración de la sesión de *brainstorming* dependerá del tamaño del grupo, la cantidad de preguntas que se aborden y del compromiso de los participantes. Al final del ejercicio de generación de ideas, se puede buscar organizar, seleccionar, categorizar, conectar y priorizar las ideas planteadas en conjunto con el grupo.

Otra técnica que se puede utilizar para complementar las ideas planteadas por el *brainstorming* (u otros medios) es la dinámica de "Cómo podemos". La idea es promover la reflexión y el debate a partir de la formulación de una pregunta desafío iniciada en "Cómo podemos..." para calificar las proposiciones hechas anteriormente por el equipo de trabajo. También, aquí no hay un tiempo ideal de ejecución de la actividad; dependerá de la cantidad de cuestiones que serán trabajadas y profundizadas.

Para el proceso de elaboración del plan de salvaguardia esta dinámica puede ser particularmente útil en la etapa de planificación de las acciones que constarán en el plan. Es posible que los portadores hayan determinado con cierta claridad qué objetivos quieren alcanzar a través del trabajo con la salvaguardia, así como qué acciones consideran importantes realizar para alcanzarlos. Sin embargo, a veces pueden no haber pensado, o tener algunas incertidumbres, sobre cómo realizar estas acciones. El uso de preguntas iniciadas en "Cómo Podemos" puede justamente estimular la reflexión colectiva sobre cómo viabilizar las acciones propuestas por el grupo.

De hecho, la técnica de "Cómo Podemos" puede ser útil para llegar a un mayor detalle de las acciones planificadas: cómo, cuándo, dónde, quién será el responsable de la ejecución, con qué colaboradores, con qué recursos etc.

Instrumentos de facilitación visual para reuniones virtuales

El reciente contexto de la pandemia de Covid-19 y las consiguientes medidas de distanciamiento social han tenido un gran impacto en la salvaguardia de los bienes registrados, incluida la continuidad de la elaboración de los planes de salvaguardia. De hecho, hubo restricciones a la realización de reuniones presenciales, mientras que las reuniones virtuales se hicieron cada vez más frecuentes. Incluso con la reanudación de buena parte de las actividades presenciales, en algunos contextos, la realización de encuentros virtuales sigue como una alternativa importante para reunir portadores y colaboradores para debatir la salvaguardia de los bienes culturales, establecer alianzas, planificar acciones y formular planes de salvaguardia.

En este sentido, las herramientas participativas aquí propuestas (Mapa de Actores, Jornada del Usuario, "Escenarios Futuros", "Y si..." etc.), así como otras que el equipo de trabajo considere pertinentes, pueden ser adaptadas para su uso en reuniones en línea. Para ello, se pueden utilizar diversos instrumentos de facilitación visual disponibles, tales como mapas mentales, organigramas, paneles colaborativos, *dashboards*, entre otros[14]. Excel y PowerPoint pueden ser importantes para algunas actividades, pero no son los únicos recursos disponibles para las actividades participativas. ¡La creatividad es importante! Pero recuerde elegir una herramienta accesible, de fácil visualización y comprensión para los participantes, y adecuada a las necesidades del grupo y a las dinámicas de reuniones planificadas.

Es importante que las reuniones virtuales tengan una duración adecuada; las reuniones excesivamente largas son agotadoras y pueden ser poco

14. Como ejemplo de plataformas que pueden ser usadas en ese sentido, podemos citar el MindMeister, que permite la creación de mapas mentales y organigramas, y el Miro, una plataforma de marco colaborativo digital.

productivas. Recuerde también que los encuentros virtuales pueden no ser la mejor alternativa para algunos contextos. Cada bien cultural tiene sus especificidades. Algunos grupos y segmentos de portadores tienen más dificultades para adaptarse al entorno virtual y sus herramientas, trabajando mejor a partir de encuentros y dinámicas presenciales.

4.3. Memoria del proceso de elaboración del plan de salvaguardia

Es interesante que, a lo largo de todo el proceso de elaboración del plan de salvaguardia, se hagan registros escritos, fotográficos y audiovisuales (de acuerdo con las condiciones de cada contexto) para que, al final del plan, conste una memoria de los encuentros y talleres realizados. Además, estos registros también servirán para la alimentación del acervo de Iphan, pudiendo estar disponibles para los portadores interesados, utilizados en acciones de difusión etc.

De este modo, se sugiere presentar una breve memoria del proceso de elaboración del plan de salvaguardia en la versión final del mismo, donde consten informaciones sobre el equipo de trabajo, fechas de los encuentros y talleres, nombre y municipio de los portadores, nombres de los colaboradores que participaron, fotos, entre otros.

Por fin, después de la realización de todo este proceso, el equipo de trabajo podrá dedicarse a la revisión ortográfica y de contenido, así como a la planificación de la publicación de la versión final del plan de salvaguardia y de su divulgación.

4.4. Publicación y divulgación del plan de salvaguardia

una vez consolidado el contenido final del plan de salvaguardia del bien cultural, es necesario que sea diagramado para que pueda publicarse (en formato impreso o virtual) y, a continuación, divulgado a la comunidad de portadores, colaboradores y a la sociedad en general. Con el plan de salvaguardia en su versión final diagramada, el Iphan promoverá su divulgación en el medio virtual, disponiéndolo para consulta en su sitio electrónico, momento en que efectivamente el plan se considera publicado.

Como principal instrumento de la política de salvaguardia de los bienes culturales, es importante que el plan de salvaguardia se difunda ampliamente, tanto entre la comunidad de portadores como entre los diversos y potenciales colaboradores. La divulgación del plan de salvaguardia es fundamental para que los portadores puedan conocer y apropiarse de su contenido y puedan utilizarlo efectivamente en la planificación de acciones, en la consolidación de las colaboraciones firmadas en el proceso de elaboración y en la constante movilización de nuevos colaboradores. En este sentido, también, aquellos portadores que se integren al proceso de salvaguardia en un momento posterior deberán tomar conocimiento de los objetivos y de las acciones de salvaguardia planificadas, accediendo al plan de salvaguardia ya existente y publicado.

Con el plan de salvaguardia en manos, los portadores, con apoyo del área técnica de Iphan, tienen, también, mayor facilidad para sensibilizar e involucrar potenciales colaboradores y viabilizar las acciones de salvaguardia. Asimismo, es fundamental que se amplie la divulgación del plan de salvaguardia. Para ello, puede ser interesante activar la lista de actores producida en el diagnóstico de políticas públicas, iniciativas, potenciales colaboradores y acciones de salvaguardia realizadas y compartir

el plan de salvaguardia con todos los organismos públicos y potenciales colaboradores identificados en esta etapa. Con esto, se espera que el plan de salvaguardia sea un instrumento no solo para los portadores y el área técnica de Iphan, sino que sirva también para orientar y dirigir la actuación de los colaboradores.

4.5. En resumen: ¿qué no puede faltar en el plan de salvaguardia?

- Diagnóstico de políticas públicas, iniciativas, potenciales colaboradores y acciones de salvaguardia realizadas;
- Ejes que deben conducir el proceso de salvaguardia del bien registrado y estructurar el plan de salvaguardia;
- Objetivos para cada eje del plan de salvaguardia;
- Acciones para cada objetivo del plan de salvaguardia (organizadas por prioridad de ejecución, con las respectivas justificaciones, los responsables de la ejecución, el período de ejecución y los recursos necesarios);
- Plazo de validez del plan de salvaguardia;
- Equipo de trabajo;
- Memoria del proceso de elaboración del plan de salvaguardia.

Parte II – ejecución del plan de salvaguardia



Foto: Ofício das Baianas de Acarajé, Oscar Liberal



1. Ejecución del plan de salvaguardia

Tras la finalización, publicación y divulgación del plan de salvaguardia es momento de ejecutar las acciones. Haber establecido la prioridad de cada acción es importante precisamente para saber por dónde empezar. El ritmo de ejecución de las acciones depende de una serie de factores, como disponibilidad de recursos (humanos y/o presupuestarios), agenda de portadores y colaboradores y, principalmente, organización.

Se sugiere que, al final de cada año, se haga la planificación de ejecución del año siguiente (teniendo en cuenta la dinámica de organización de la administración pública, que planifica los gastos presupuestarios de cada año con antelación, normalmente al final del año anterior). Durante esta planificación, es necesario tener en cuenta la prioridad de ejecución de las acciones previamente establecidas, evaluar la disponibilidad de los responsables de la ejecución de la acción (ya sean los portadores, Iphan o colaboradores) tanto con respecto a los recursos humanos como a los recursos presupuestarios, y, por último, pensar en alternativas para la ejecución, en caso de que algún tipo de recurso no esté disponible. Pensar en alternativas incluye desde la modificación de la forma de la acción, buscando mayor adecuación a los recursos disponibles, hasta la búsqueda de nuevas alianzas que hagan posible la ejecución, o también buscar estimular y capacitar a los portadores para participar de convocatorias culturales, de forma que puedan acceder a otras fuentes de recursos para la realización de acciones de salvaguardia. De este modo, al inicio de cada año, ante la certeza de los recursos y alianzas disponibles, se debe establecer un cronograma de ejecución de la acción (o de las acciones) para aquel año.

ATENCIÓN: *la prioridad de ejecución de las acciones puede cambiar de acuerdo con el contexto actual de cada bien cultural. De este modo, la planificación anual de lo que será ejecutado puede alterar el orden de prioridad previamente establecido, de acuerdo con cambios que ocurrieron en el contexto del bien cultural o incluso en función de la disponibilidad de algún tipo de recurso o colaboración. Además, es posible que surja la necesidad de alguna acción con carácter de emergencia, frente a la identificación de algún factor que ponga en riesgo la sostenibilidad cultural del bien registrado. Esta acción de emergencia puede corresponder a la ejecución de alguna acción ya prevista en el plan de salvaguardia, es decir, la anticipación de algo ya previsto, o puede ser una acción completamente nueva, que no había sido incluida en el plan de salvaguardia. Cambios o excepciones ocurren, ¡todo está bien! Lo que no puede suceder es la ejecución de nuevas acciones en carácter periódico/frecuente, que no consten en el plan de salvaguardia y no requieran urgencia; es decir, sin que sean necesarias para evitar o mitigar una situación que ponga la sustentabilidad cultural del bien registrado en riesgo.*

2. Actualização del plan de salvaguardia

El plan de salvaguardia no debe entenderse como un documento estático y definitivo, elaborado de una vez por todas para orientar la salvaguardia de determinado bien cultural. Por el contrario, debe considerarse como un documento vivo, que puede actualizarse en función del desarrollo del proceso de salvaguardia. De esta forma, conforme ya fue informado, aún durante su proceso de elaboración, el equipo de trabajo debe prever un plazo para la ejecución de las acciones y para el alcance de los objetivos establecidos en el plan de salvaguardia, así como para su actualización.

La revisión del plan de salvaguardia con vistas a su actualización debe hacerse de forma periódica, con un plazo determinado en el momento de la elaboración del plan. En este momento, nuevos segmentos de portadores podrán integrarse en el proceso de actualización del plan, sobre todo en los casos de bienes

de alcance regional y nacional, pudiendo formularse nuevos ejes, objetivos y acciones, relacionados al nuevo contexto del proceso de salvaguardia.

En el momento de la actualización, debe realizarse un balance de la ejecución de las acciones previstas en el plan de salvaguardia. Es importante que de este balance participen técnicos de las Superintendencias de Iphan, los portadores que hayan estado presentes en las distintas etapas de elaboración del plan de salvaguardia y los que hayan sido movilizados e incluidos en el proceso de salvaguardia tras la elaboración del plan. La participación de los diversos portadores durante la actualización del plan de salvaguardia sigue la premisa de la gestión compartida, además de considerar que la movilización de la comunidad portadora es un proceso continuo. En general, el objetivo de la actualización del plan de salvaguardia es evaluar la ejecución de las acciones, los aspectos positivos y, eventualmente, negativos, y los retos que surgieron durante la ejecución. .



ATENCIÓN: *la actualización del plan de salvaguardia no debe confundirse con el monitoreo y evaluación del proceso de salvaguardia, que actualmente es realizado por el Departamento del Patrimonio Inmaterial, en colaboración con las Superintendencias de Iphan en los estados y en el Distrito Federal.*

Referencias bibliográficas

GEILFUS, Frans. 80 herramientas para el desarrollo participativo: diagnóstico, planificación, monitoreo, evaluación: Diagnóstico, Planificación Monitoreo y Evaluación. San José, Costa Rica: IICA, 2002. Disponible en: https://ejoventut.gencat.cat/permalink/aac2bb0c-2a0c-11e4-bcfe-005056924a59. Último acceso: 06/10/2022.

FRIERI, Sandra (ed.). Manual de herramientas participativas para la identificación, documentación y gestión de las manifestaciones del Patrimonio Cultural Inmaterial. Bogotá, Colombia: Ministerio de Cultura de Colombia, 2015. Disponible en: https://pcisa.files.wordpress.com/2014/02/manual_de_herramientas_pci_ilandocs.pdf. Último acceso: 06/10/2022

IPHAN. Tambor de Crioula do Maranhão. Plano de Salvaguarda. / Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional; Comitê Gestor da Salvaguarda do Tambor de Crioula. São Luís: Iphan/MA, 2014. Disponible en: http://portal.iphan.gov.br/uploads/publicacao/ma_ps_tambor_de_crioula.pdf. Último acceso: 15/07/2022.

IPHAN. Saberes, Fazeres, Gingas e Celebrações: ações para a salvaguarda de bens registrados como patrimônio cultural do Brasil 2002-2018. Brasília: Iphan, 2018.

JANUZZI, Vinicius & DANTAS, Ana Carolina (Organizadores). Teatro de Bonecos Popular do Nordeste – Mamulengo, Babau, Cassimiro Coco e João Redondo – no Distrito Federal. – Datos electrónicos (1 archivo PDF). – Brasília: IPHAN, 2020. Disponible en: http://portal.iphan.gov.br/uploads/publicacao/plano_de_salvaguarda_do_teatro_de_bonecos_no_df_web.pdf. Último acceso: 15/07/2022.

MINISTERIO DA CULTURA DA COLÔMBIA. Guías para el conocimiento y la gestión del PCI. Módulo IIA: Cómo elaborar un plan especial de salvaguarda, 2017.

TCU. Toolkit para Governo. Disponible en: https://portal.tcu.gov.br/inovaTCU/toolkitTellus/index.html#teste. Último acceso: 15/07/2022.

Legislación

BRASIL. Constituição Federal da República Federativa do Brasil de 1988.

BRASIL. Decreto 3.551, de 4 de agosto de 2000.

IPHAN. Portaria 299, de 17 de julho de 2015.

IPHAN. Portaria 200, de 18 de maio de 2016.

UNESCO. Convenção para a Salvaguarda do Patrimônio Cultural Imaterial de 2003.

Fotografías

Cubierta frontal

Banho de São João de Corumbá e Ladário, Gustavo Messina - MTur

Ofício das Baianas de Acarajé, Oscar Liberal

Roda de Capoeira e Ofício dos Mestres de Capoeira, Ana Lima Kallás

Arte Kusiwa – Pintura Corporal e Arte Gráfica Wajãpi, Damiana Bregalda

Maracatu de Baque Solto, Lidia Marques

Complexo Cultural do Bumba-meu-boi do Maranhão, Edgar Rocha

Matrizes Tradicionais do Forró, Davi Mello

Fandango Caiçara, Juarez Bergmann Filho

Cubierta posterior

Festa do Pau da Bandeira de Santo Antônio de Barbalha/CE, Jeferson Hamaguchi; Maurício Albano

Festa do Senhor Bom Jesus do Bonfim, Marcelo Reis

Banho de São João de Corumbá e Ladário, Gustavo Messina - MTur

Círio de Nossa Senhora de Nazaré, Pierre Azevedo

Cavalo Marinho, Glauco Machado

Modo de Fazer Cuias do Baixo Amazonas, Carlos Bandeira

Modo Artesanal de Fazer Queijo de Minas, Isabel Chumbinho

Ofício das Paneleiras de Goiabeiras, Evandro Rosa

Maracatu Nação, Isabel Guillen

Este libro fue compuesto en caracteres Unit-Thin,
Unit-Bold y Minion Pro.

IPHAN
SECRETARIA ESPECIAL DA CULTURA
MINISTÉRIO DO TURISMO
PÁTRIA AMADA BRASIL GOVERNO FEDERAL












Edições IPHAN

