



## MÓDULO 2

### **Trabajo eficiente en equipo y resolución efectiva de conflictos**

#### **Interdisciplinares**

Autores:

**Karin Drda-Kühn** – Kultur und Arbeit e.V.

**Susanne Gill / Sascha Kolhey** – Entwicklungsagentur Rheinland-Pfalz

**Dietmar Wiegand** – Institut für immobilienwirtschaftliche Forschung



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

El apoyo de la Comisión Europea para la producción de esta publicación no constituye una aprobación del contenido, el cual refleja únicamente las opiniones de los autores, y la Comisión no se hace responsable del uso que pueda hacerse de la información contenida en la misma.

Número de proyecto: 2018-1-DE02-KA202-005018

Este módulo de formación es parte del programa de capacitación de HERITAGE-PRO que contiene cinco módulos de formación, desarrollados en el Erasmus + Asociación estratégica **HERITAGE-PRO – Capacitación interdisciplinar para profesionales de distintas disciplinas en relación con la gestión y conservación sostenibles del patrimonio cultural**. Los módulos de formación están disponibles en inglés, alemán, español y sueco.

Un equipo de seis instituciones, redes, agencias de desarrollo y asociaciones europeas, públicas y privadas —todas relacionadas con la conservación del patrimonio cultural— desarrolló el programa de capacitación centrándose en los aspectos interdisciplinarios de la conservación del patrimonio cultural. La capacitación de un vistazo:

Programa de capacitación HERITAGE-PRO
Módulo de formación 1: Desafíos y oportunidades globales en el ámbito del patrimonio cultural
<b>Módulo de formación 2: Trabajo eficiente en equipo y resolución efectiva de conflictos interdisciplinarios</b>
Módulo de formación 3: Valorización del patrimonio cultural
Módulo de formación 4: Participación
Módulo de formación 5: Comunicación efectiva en un entorno interdisciplinar

Para conocer más: <https://heritage-pro.eu>

Créditos fotográficos de la fotografía de la portada: Pixabay CC



Este trabajo está autorizado bajo una licencia internacional de [Creative Commons Attribution 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

### **Usted es libre de:**

- Compartir: copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato
- Adaptar: remezclar, transformar y construir sobre el material
- para cualquier propósito, incluso con fines comerciales.
- El licenciante no puede revocar sus libertades en tanto usted siga los términos de la licencia.

### **Bajo los siguientes términos:**

- Atribución: usted debe dar [crédito de manera apropiada](#), proporcionar un enlace a la licencia, e [indicar si se han realizado cambios](#). Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que usted o su uso tienen el apoyo del licenciante.
- No hay restricciones adicionales: usted no puede aplicar términos legales ni [medidas tecnológicas](#) que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier uso permitido por la licencia.

### **Avisos:**

- No tiene que cumplir con la licencia para elementos del material en el dominio público o cuando su uso esté permitido por una [excepción o limitación](#) aplicable.
- No se dan garantías. La licencia podría no darle todos los permisos necesarios para el uso que tenga previsto. Por ejemplo, otros riesgos como la [publicidad, privacidad o derechos morales](#) pueden limitar la forma de utilizar el material.

## Índice

1.0 SOBRE ESTA FORMACIÓN.....	5
1.1 PALABRAS CLAVE PARA ESTE MÓDULO DE FORMACIÓN .....	5
1.2 TEMÁTICA .....	5
1.3 DESAFÍOS .....	6
1.4 REQUISITOS .....	6
1.5 RESULTADO DEL APRENDIZAJE .....	7
1.5.1 Conocimiento y comprensión .....	7
1.5.2 Competencias y habilidades.....	8
1.5.3 Enfoque .....	8
2.0 RESUMEN DE LAS UNIDADES .....	8
2.1 UNIDAD 1: Medir y garantizar el éxito del proyecto mediante la gestión de proyectos interdisciplinares .....	9
2.2 UNIDAD 2: Coordinación de un equipo interdisciplinar.....	15
2.3 UNIDAD 3: Cómo llegar a alternativas sin que nadie quede mal. Resolución de conflictos .....	18
2.4 UNIDAD 4: Cómo gestionar los desafíos imprevistos surgidos fuera del equipo .....	20
2.5 UNIDAD 5: Gestión de la sostenibilidad interdisciplinar .....	22
3.0 EJERCICIOS.....	23
4.0 CASO PRÁCTICO: El proyecto "Clima para la cultura" es un caso práctico de cooperación interdisciplinar.....	25
5.0 EVALUACIÓN .....	26
6.0 GLOSARIO .....	26
7.0 REFERENCIAS .....	27
8.0 Los socios de HERITAGE-PRO: Un equipo interdisciplinar para el desarrollo de habilidades en la preservación del patrimonio cultural .....	29
9.0 AGRADECIMIENTOS.....	29

## 1.0 SOBRE ESTA FORMACIÓN

Cada profesional de la gestión del patrimonio cultural posee su propio perfil: usted podría ser gestor cultural, historiador de arte, arquitecto o geógrafo. Quizás tenga experiencia en administración de empresas o gestión de inmuebles. Entrar en el "mundo" del patrimonio cultural y sus complejos procesos sociales, económicos y ambientales, que incluyen diferentes capas y pasos técnicos y de planificación con sus numerosos especialistas, partes interesadas e intereses, supone un auténtico reto. Quizás tenga que liderar proyectos de preservación del patrimonio cultural, coordinar el trabajo en equipos interdisciplinares e, incluso, podría tener que resolver conflictos.

Esta capacitación ha sido desarrollada por un equipo interdisciplinar con fines interdisciplinares en la gestión del patrimonio cultural. Se ha basado en la amplia experiencia de los socios europeos que desean seguir mejorando la gestión del patrimonio cultural. Esta capacitación se basa sobre todo en la idea de que la cooperación de diferentes grupos profesionales en proyectos de conservación complejos es un gran desafío que recibe muy poca atención en los cursos más relevantes de educación universitaria y capacitación profesional. Por ello, se ha concebido como capacitación avanzada para profesionales, a través de la cual ofrecer herramientas que se pueden emplear directamente en la práctica profesional.

## 1.1 PALABRAS CLAVE PARA ESTE MÓDULO DE FORMACIÓN

1. Trabajo en equipos interdisciplinares
2. Escuchar y debatir al mismo nivel
3. Crear una relación de confianza
4. Prevención y resolución de conflictos
5. Conciencia de diferentes funciones
6. Sostenibilidad respaldada por una gestión de proyectos interdisciplinar

## 1.2 TEMÁTICA

Cada vez más, las actividades de preservación se esfuerzan por servir a la valorización cultural, económica, social y ambiental del patrimonio cultural tras el desarrollo general en el sector desde la "preservación hasta el uso" de los bienes del patrimonio.

Si nos ceñimos a la definición simple de esta palabra, la valorización es "dar o asignar valor, especialmente un valor mayor". Pero, cuando nos referimos a la preservación del patrimonio cultural, es cierto que puede ser un término complejo con diferentes definiciones en Europa. Por ello, los socios de HERITAGE-PRO han dedicado todo un módulo de formación a este término: Módulo 3: Valorización del patrimonio cultural. A lo largo de la formación de HERITAGE-PRO, los autores han acordado que el término "valorización" se entienda de forma holística, reflejando también el enfoque interdisciplinar de toda la formación. Formulando metódicamente, este es un enfoque "sistémico". En la Unidad 1 del módulo 3 de HERITAGE-PRO, encontrará más información sobre este enfoque.

La valorización del patrimonio cultural cobra cada vez más importancia. Los lugares, objetivos y usos del patrimonio cultural son siempre únicos en espacio, tiempo y otras condiciones contextuales. En consecuencia, cada actividad de preservación del patrimonio cultural es el desarrollo de un "proto-

tipo" con un conjunto único de organizaciones y competencias puestas en práctica por equipos interdisciplinarios de diferentes disciplinas. "Sentar a la mesa" a las competencias y organizaciones adecuadas y organizar adecuadamente el proyecto son aspectos cruciales para el éxito de un proyecto de patrimonio cultural. Un importante factor de éxito es la **coordinación del equipo interdisciplinar**, puesto que un equipo de preservación del patrimonio puede, por ejemplo, incluir gestores culturales, historiadores del arte, arquitectos, antropólogos, sociólogos, planificadores urbanos y representantes de diferentes profesiones, promotores, inversores, financieros, directores de hotel y otras partes interesadas, como expertos en turismo, guías o ciudadanos. Todos ellos están involucrados no solo en los proyectos, sino, también, en diferentes organizaciones con tareas y culturas específicas de sus organizaciones.

En este módulo **adquirirá competencias sociales** ([habilidades emocionales](#), [cognitivas](#) y [de comportamiento](#) necesarias para una adecuada adaptación social), **procesará conocimientos y entendimiento, además de aprender a desarrollar actitudes específicas necesarias para coordinar correcta y efectivamente el trabajo en equipo en un** proyecto interdisciplinar. También aprenderá a **motivar a diferentes miembros del equipo y permitirles que trabajen juntos** de forma rápida, eficiente y en los exigentes plazos de un proyecto.

### 1.3 DESAFÍOS

En un equipo, se enfrentará inicialmente a **desafíos profesionales**, como diferencias en los planteamientos, en las culturas de trabajo o en las opiniones de las diferentes, aunque relacionadas, disciplinas. Además, encontrará **desafíos en la interacción social**, como las diferentes formas de comunicación, las diferentes formas de crear una relación de confianza, el entendimiento mutuo o la aceptación de diferentes comportamientos.

Sea cual sea su perfil profesional, lo más probable es que esté interesado en aprender métodos y herramientas basados en teorías y modelos que mejoran el trabajo en equipos interdisciplinarios. El aprendizaje y la comprensión de estas teorías se han simplificado en este módulo mediante formatos fáciles de entender y de usar. Este módulo no solo le ayudará a afrontar desafíos como el trabajar para la creación de una visión común de los resultados finales de los proyectos de patrimonio cultural o aclarar objetivos, pasos de implementación y plazos. También aprenderá a liderar un debate dirigido sobre el uso adecuado y sostenible en el futuro de un activo de patrimonio cultural (ya sea un objeto o un lugar), superando en ocasiones opiniones diferentes sobre la relevancia de su propia disciplina o discípulo de sus colaboradores, creando y aceptando una distribución de funciones y beneficiándose de la capacidad de otras disciplinas.

En este módulo, también mejorará sus habilidades y competencias para sobrellevar el comportamiento interpersonal, para motivar los diferentes "caracteres" de los miembros del equipo, para encontrar un idioma común en un equipo interdisciplinar y mejorar su capacidad de autorreflexión.

Sin embargo, todavía hay una gran cantidad de restricciones normativas que se han de tener en cuenta y que pueden variar a nivel local, regional, nacional y europeo. No podrá cambiarlas por sí mismo, ni siquiera con los conocimientos adquiridos con este módulo. Sin embargo, si consigue implicar a los representantes de estas normas (en su mayoría públicas) en un enfoque interdisciplinar orientado a la solución desde un comienzo, el futuro será prometedor.

### 1.4 REQUISITOS

Los requisitos siguientes incluyen los aspectos educativos, profesionales y sociales necesarios para poder seguir y completar este módulo. Necesita:

- habilidades básicas de gestión de proyectos
- experiencia en proyectos de patrimonio cultural, como, por ejemplo, la participación activa
- experiencia (buena o mala) trabajando en equipos interdisciplinarios

- voluntad de compartir conocimientos
- interés en hallar soluciones creativas
- confianza en sus conocimientos y deseo de ampliarlos a otras disciplinas
- aceptación de la experiencia y las opiniones de otros expertos

## 1.5 RESULTADO DEL APRENDIZAJE

Cuando haya completado este módulo de capacitación, conocerá la importancia de crear un equipo interdisciplinar central apropiado para proyectos de patrimonio cultural y habrá adquirido las habilidades para coordinar el equipo de forma efectiva, resolver situaciones en las que sea necesario alcanzar un consenso y un compromiso y resolver conflictos, gestionar dificultades imprevistas desde fuera del equipo central y preparar puntos en común, entendimiento y sostenibilidad del trabajo en equipos interdisciplinarios.

Con este módulo, mejorará sus habilidades sociales y mejorará otras nuevas, además de ser más consciente de cómo interactuar correctamente de una forma respetuosa y con objetivos claros, cómo aceptar las críticas de forma positiva, cómo llegar a soluciones alternativas sin que nadie pierda y cómo sentirse cómodo en el equipo y hacer que los compañeros también se sientan bien.

### 1.5.1 Conocimiento y comprensión

Las personas que conforman un equipo siempre poseen conocimientos y experiencias específicos, además de códigos sociales o, incluso, idiomas diferentes. Estas diferencias son posibles activos para un equipo, si se tiene un discurso contundente y se entienden las metas y los objetivos del grupo del mismo modo. Las interacciones individuales en torno a un tema similar pueden ser muy diferentes dependiendo del perfil profesional o la capacidad individual. Estas actitudes se basan en el conocimiento, las habilidades, la interpretación y la reflexión de las personas implicadas. Concretamente, la resolución de conflictos en equipos multi e interdisciplinarios necesita instrumentos adecuados dirigidos a la creación de un equipo inclusivo, en lugar de necesitar aspectos de una sola disciplina. Adaptar estos instrumentos a una comunidad transdisciplinaria involucrada en la valorización del patrimonio cultural será la principal tarea de este módulo.

Una vez completado este módulo de formación, debería

- comprender mejor sus propias habilidades o carencias en la coordinación, tener un equipo interdisciplinario o contribuir a uno
- conocer y comprender las actitudes necesarias para coordinar un equipo interdisciplinario
- encontrar formas de comprender la actitud de otros miembros del equipo
- conocer el valor y la contribución de otras disciplinas al objetivo global de un proyecto de valorización del patrimonio cultural
- conocer y comprender las diferentes herramientas para alcanzar los objetivos en proyectos de patrimonio cultural
- reconocer aspectos profesionales y sociales importantes para un proyecto de preservación del patrimonio cultural
- conocer la importancia de los métodos y herramientas de autorreflexión.

### 1.5.2 Competencias y habilidades

Todos y cada uno de los miembros de un equipo aportan las competencias y habilidades que poseen gracias a su educación, experiencia, personalidad y comportamiento. Lo ideal sería que se complementaran entre sí con un objetivo común para el éxito del proyecto de patrimonio cultural. Una vez finalizado este módulo de capacitación, debería

- reconocer las competencias y habilidades que tendrá que desarrollar y mejorar
- haber adquirido competencias adicionales para alcanzar soluciones complejas bajo la consideración de diferentes planteamientos
- fijarse objetivos definidos a largo plazo
- aprender a ceñirse a soluciones que ha definido previamente el equipo
- aprender a plantear y debatir dificultades que pueden presentarse de imprevisto
- poder pensar en "crear sinergias"
- poder abordar y reaccionar a situaciones estresantes o dificultades inesperadas
- poder encontrar soluciones creativas para superar dificultades
- saber cómo integrar a miembros del equipo que poseen diferentes actitudes

### 1.5.3 Enfoque

Puede alcanzar los objetivos mencionados de diferentes formas y a través de métodos e instrumentos distintos. Estos no son adecuados, en absoluto, para todos los proyectos de patrimonio cultural, sino que tendrá que determinar rápidamente qué método y qué instrumentos son los más adecuados para cada proyecto y qué elementos únicos debe analizar. Aprenderá sobre:

- metodologías de creación conjunta que facilitan el trabajo de equipos interdisciplinarios para desarrollar procesos de generación conjunta y transformación que disminuyen el estrés (dispersión) de los participantes y aumentan la efectividad (foco de atención) del trabajo;
- instrumentos dirigidos a identificar alternativas en el caso de conflictos y conducir los conflictos hacia acuerdos negociados en equipos interdisciplinarios;
- desarrollar la transferibilidad del contenido aprendido.

## 2.0 RESUMEN DE LAS UNIDADES

Las cinco unidades de aprendizaje siguientes le guiarán por los pasos más importantes para dirigir con éxito un proyecto interdisciplinario. Aprenderá a:

- medir y garantizar el éxito del proyecto mediante la correcta gestión de proyectos interdisciplinarios
- crear y coordinar un equipo interdisciplinario
- evitar y dar pasos hacia la solución de conflictos en equipos interdisciplinarios
- gestionar desafíos imprevistos surgidos fuera del equipo y
- hacer que la colaboración interdisciplinaria sea sostenible.

Se recomienda trabajar en las unidades de aprendizaje en la continuidad de su secuencia, ya que se desarrollan entre sí y se vinculan con otras unidades de aprendizaje de esta capacitación. Al final de las unidades encontrará estudios de caso con los que podrá inspirarse, para saber cómo los



colegas abordan los temas principales mencionados y los resultados a los que han llegado. La capacitación se complementa con ejercicios y herramientas de evaluación.

Para cada ejercicio, se indica:

- Si se trata de un ejercicio "práctico", en el sentido de que requiere "hacer algo", o de "reflexión" porque invita a analizar más detenidamente un tema en particular.
- Si el ejercicio se realiza "individualmente", si se ha de hacer en "grupo", o se puede hacer de ambas formas.
- El tiempo estimado para completar el ejercicio.

Las referencias a otras obras y materiales de aprendizaje, así como el glosario al final, refuerzan el conocimiento general obtenido en los temas de la formación.

## 2.1 UNIDAD 1: Medir y garantizar el éxito del proyecto mediante la gestión de proyectos interdisciplinarios

*La gestión de proyectos se entiende como la suma de todas las actividades realizadas para el diseño, la dirección y el desarrollo de sistemas sociotécnicos con un objetivo (Schalcher, 2007). Existen numerosos métodos de dirección y probablemente conozca ya o esté familiarizado con varios de ellos. Quizás haya trabajado con algunos de ellos con resultados más o menos satisfactorios. En esta unidad, adquirirá información sobre los principios básicos de gestión de proyectos relacionados con el "pensamiento sistémico", el que se considera el enfoque más específicamente adecuado para los proyectos interdisciplinarios relacionados con el patrimonio cultural. Los capítulos siguientes aportan información básica sobre:*

- a) los principios (teorías y métodos) del pensamiento sistémico*
- b) los principios de la ingeniería sistémica*
- c) los principios de la gestión sistémica*
- d) aspectos específicos relativos a la gestión de equipos de proyectos interdisciplinarios*

*y cómo la aplicación de los principios contribuye al éxito del proyecto en la valorización del patrimonio cultural.*

### **Por qué, en la actualidad, apenas se utiliza el pensamiento sistémico y qué significa**

El término "gestión" se entiende en la actualidad, influido notablemente por el trabajo de Gilbert Probst y Hans Ulrich de la Universidad de St. Gallen – (Schalcher, 2007) como la suma de las actividades de diseño, dirección y desarrollo de sistemas sociotécnicos con un propósito y un objetivo. El conocimiento y los planteamientos orientados al sistema desarrollados para la dirección de empresas se pueden transferir fácilmente a otros sistemas, como la organización de proyectos en relación con el patrimonio.

Un proyecto se define por sus características únicas e irrepetibles. La organización temporal tiene objetivos claros y restricciones temporales, económicas, de personal y de otros tipos. Un proyecto, en su caso, puede ser una actividad de conservación en un lugar de patrimonio cultural, la revitalización de un jardín histórico o la restauración de un edificio histórico para que sea energéticamente eficiente. Los proyectos se pueden ver, estructurar y tratar desde una perspectiva sistémica, con una distinción en el más alto nivel entre el proyecto en sí y su entorno. El entorno del proyecto se puede subdividir, por un lado, en el entorno general y, por otro, en el entorno específico del proyecto.

**El entorno general** de un lugar de patrimonio cultural incluye los siguientes aspectos:

*El entorno infraestructural* (transporte, suministro de agua y electricidad, alojamiento, comunicación, atención sanitaria, colegios, tiendas, etc.).

*Entorno físico-ecológico* (factores relacionados principalmente con el clima, es decir, la temperatura, la humedad, la lluvia, etc., que influyen en el comportamiento de las personas, las máquinas, materiales y productos).

*Entorno legal-político* (leyes, normas, estándares, procedimientos, permisos e instituciones, como sistemas políticos, autoridades y oficinas, tribunales, relacionados con el proyecto). La situación política y legal general en el área del proyecto también debe tenerse en cuenta (p. ej., huelgas, corrupción, etc.).

*Entorno económico* (situación económica, PIB, mercado laboral, inflación, tipo de cambio de divisas, impuestos, tasas y donaciones).

*Entorno sociocultural* (estructura y distribución de la población, nivel educativo, instituciones religiosas y sociales, valores y actividades culturales, cuestiones de género, derechos humanos, valores éticos, comportamiento en trabajo y ocio).

*Entorno tecnológico* (tecnología, investigación y desarrollo, potencial de innovación, transferencia de tecnología, educación, etc.).

Por su parte, **el entorno específico del proyecto** está determinado por las siguientes partes interesadas y sus factores de calidad:

*Cliente / visitante* (competencia, organización, procedimientos y toma de decisiones: capacidades, fiabilidad, estabilidad, imagen, ética y solvencia del cliente/visitante)

*Proveedores* (concepto de calidad, disponibilidad y fiabilidad, capacidad de entrega, cultura de cooperación, imagen, referencias pertinentes, precios, etc.).

*Competencia* (situación general de la competencia, comportamiento respecto a la competencia, concepto de calidad, transparencia y estabilidad con respecto a los precios; redes, asociaciones profesionales).

*Ejecutivos de proyectos* (gestores de proyectos u organización ejecutiva de los proyectos, sus competencias actuales (*know-how*) y capacidades (gestión y producción); estrategia y cultura corporativa; estilo de liderazgo, comportamiento con los empleados y socios; conocimiento del mercado; flexibilidad y movilidad; potencial de innovación, imagen).

Si estamos hablando de la valorización cultural y el desarrollo y la gestión del proyecto que hay detrás, uno de los factores clave y de los desafíos más relevantes es reunir a todas las partes interesadas en una mesa para concienciarles de la necesidad de un sistema estandarizado. Las personas que aman la cultura y la historia, y desean preservar su valor pueden no entender ni congeniar bien con la perspectiva empresarial de posibles promotores, y viceversa. Encontrar un idioma común y objetivos comunes es fundamental para gestionar con éxito el proyecto. El enfoque y el pensamiento sistémicos pueden ayudar a conseguirlo.

Su proyecto de patrimonio cultural profundiza en aspectos relevantes como: a) situación temporal, b) situación financiera c) situación de desempeño (cualitativa y cuantitativa) y d) situación de recursos.

Estos aspectos se describen en los requisitos abiertos y fijos del proyecto y en ellos intervienen numerosos factores del entorno del proyecto. Este **enfoque sistémico** garantiza que no caigan en el olvido aspectos y factores relevantes de un proyecto. Atañe al entorno del proyecto, el cual desem-

peña un importante papel durante todo el proyecto. En los siguientes capítulos analizaremos en mayor detalle el pensamiento sistémico, la ingeniería y la gestión, cuyas teorías están ayudando a incrementar la posibilidad de éxito en la práctica.

### Los principios del pensamiento sistémico y la gestión sistémica. Diseño de sistemas

En primer lugar, "diseñar" significa crear un sistema sociotécnico (organización, institución, etc.) y mantenerlo como **un todo ejecutable, con una finalidad**. Los sistemas sociotécnicos no surgen solos, sino que son creados y operados con fines específicos por personas. La tarea de diseñar consiste en seleccionar a ciertas personas y recursos del entorno e **integrarlos como elementos** y componentes en un sistema que posee las propiedades deseadas. Sin embargo, la gestión como diseño no termina con la constitución del sistema: su dinámica y los cambios en curso en el entorno necesitan adaptaciones periódicas de los objetivos, elementos y cursos de acción para poder preservar el sistema (en su conjunto).

¿Le resulta demasiado teórico y difícil de trasladar al sector del patrimonio cultural y su propio entorno de trabajo? Espere un momento, enseguida comprenderá por qué estos "fundamentos básicos" son importantes.

Durante el desarrollo de los modelos de diseño de sistemas sociotécnicos suelen surgir dificultades considerables que hay que superar. Su **complejidad** deriva de estos sistemas y de sus entornos. Desde este punto de vista, el diseño también se puede entender como el "diseño de patrones" que reduce la vasta variedad de comportamientos a solo comportamientos con un fin u orientados a un objetivo. **La gestión de la complejidad es uno de los desafíos clave de la gestión interdisciplinar del patrimonio cultural.**

Un sistema habrá sido construido con éxito si se puede adaptar a situaciones ambientales en continuo cambio, lo que presupone comportamientos específicos, pero aún desconocidos. A cambio, esta condición requiere una variedad mayor de comportamientos del sistema y representa un requisito para reducir la complejidad por orden. Por tanto, el sistema sociotécnico se ha de diseñar para que pueda adaptarse y operar en cualquier momento a corto plazo para funcionar con los comportamientos requeridos y óptimos, adaptados al estado futuro del entorno. **La gestión de la complejidad**, por tanto, se convierte en una interacción constante de reducción y aumento de la variedad, que mantiene el sistema en un estado estable con el entorno.

**La dirección** es el proceso de determinar los objetivos y de definir, desencadenar y controlar actividades del sistema sociotécnico o sus componentes (subsistemas) y elementos con un fin concreto. La dirección en proyectos de patrimonio cultural interdisciplinares es una función que debe ejercerse desde dentro del sistema para que pueda cumplir con sus propósitos a través de acciones específicas y alcanzar los objetivos fijados. En otras palabras, "dirección" significa que el sistema selecciona y pone en práctica ciertos comportamientos en un marco conductual definido y delimitado por el diseño. No es el sistema en su conjunto lo que actúa, sino que las actividades concretas se llevan a cabo a través de sus componentes y elementos. Según esto, los componentes y elementos del sistema son realmente los objetos de dirección.

En los estudios de gestión tradicional, la **función de dirección** equivale con frecuencia a "liderazgo". Sin embargo, esta visión limitada no es suficiente para el enfoque sistémico que utilizamos aquí para el patrimonio cultural. Naturalmente, el concepto de dirección es más extenso y está basado en la cibernética. Se puede subdividir en tres aspectos, que son control, regulación y adaptación, de los cuales, los dos primeros son particularmente importantes en el contexto presente.

**Control** consiste en influir activamente en un sistema desde fuera para corregir una incipiente desviación del objetivo.

El control es la autodirección de un sistema mediante la repercusión en un objetivo. El ciclo de control consiste en:

- enviar el mensaje del valor real determinado a una unidad de control
- determinar una posible desviación comparando el valor objetivo con el valor real
- iniciar automáticamente las acciones correctivas apropiadas.

A causa de la dinámica del entorno y de su propia capacidad para aprender, los sistemas sociotécnicos están sujetos a un **proceso constante de desarrollo**, es decir, las estructuras, los procesos y los comportamientos se están adaptando constantemente a las nuevas circunstancias. Dichos procesos de desarrollo no deben dejarse sencillamente para sí mismos en un sistema orientado a un fin y un objetivo, sino que se han de promover y dirigir conscientemente. En comparación con los procesos a largo plazo, los sistemas presentan algunas peculiaridades o dificultades que son solo temporales (como la organización del proyecto de patrimonio cultural). Los elementos (miembros del equipo) deben compartir espíritu de equipo y deseo de aprender como parte del desarrollo. El sistema debe reaccionar y adaptarse rápidamente a los desafíos sean cuales sean las circunstancias. Los sistemas sociotécnicos son **dinámicos y abiertos**, puesto que algunos elementos son solo parte del conjunto durante un periodo muy corto. Debido a la estructura temporal, cabe el riesgo de que se pierdan conocimientos. Por ese motivo, el proceso de desarrollo debe ejecutarse en la organización de todos los proyectos y sistemas recientemente creados.

Aparte del enfoque teórico, no es suficiente mencionar repetidamente la importancia de encontrar un idioma común entre las partes interesadas en cualquier desarrollo de patrimonio cultural. Se requiere personas cualificadas para coordinar y mantener el proceso.

### Los principios de la ingeniería de sistemas

Dividir un sistema en **fases del ciclo de vida** permite un proceso gradual de planificación, toma de decisiones y puesta en práctica. Son tres las fases principales:

- la fase de **desarrollo** dividida en un estudio preliminar, el estudio principal y estudios detallados
- la fase de **realización**, que consiste en la construcción e introducción del sistema, y, por último,
- la fase de **utilización** con la reorganización o el desmantelamiento del sistema.

Resolver problemas dentro del sistema y la organización puede ser difícil. Existen **resoluciones alternativas de controversias**, mecanismos para alcanzar acuerdos que ofrezcan los mejores resultados posibles dentro de la organización.



Como se puede ver en la introducción, los métodos de resolución de controversias se pueden dividir en dos grandes grupos. Aunque en el segundo grupo quien tramita las controversias es una entidad ajena (un tribunal ordinario o un árbitro), el objetivo es resolver las controversias internamente, bajo la responsabilidad de cada cual. Las ventajas de los métodos de autorresponsabilidad son, por un

lado, que son las partes implicadas quienes dirigen la resolución de las disputas y, por otro, que suele ser un procedimiento rápido, concluyente y universalmente aceptado. Por el contrario, la resolución convencional de controversias generalmente no comienza hasta después de concluido el proyecto (p. ej., en reclamaciones de garantías de edificios históricos) y, por tanto, se renuncia a la oportunidad de resolver el conflicto rápida, efectiva y eficientemente.

### Los principios de la gestión sistémica

**La gestión sistémica es el resultado del pensamiento sistémico.** A continuación, resumimos los tres principales pilares de la gestión sistémica que ya hemos mencionado: diseño, dirección y desarrollo.

**Diseñar** significa crear un sistema sociotécnico (organización, institución, etc.) y mantenerlo como un todo ejecutable, con una finalidad. Los sistemas sociotécnicos no surgen solos, sino que son creados y operados con fines específicos por personas. La tarea de diseñar consiste en **seleccionar a ciertas personas y recursos del entorno** e integrarlos como elementos y componentes en un sistema que posee las propiedades deseadas. Sin embargo, la gestión como diseño no termina con la creación del sistema, sino que su dinámica y los cambios en curso en el entorno necesitan adaptaciones periódicas de los objetivos, elementos y cursos de acción para poder preservar el sistema como un todo.

**La dirección** es el proceso de determinar los objetivos y de definir, desencadenar y controlar actividades del sistema sociotécnico o sus componentes (subsistemas) y elementos con un fin concreto. La dirección es una función que debe ejercerse desde dentro del sistema para que pueda cumplir con sus propósitos a través de acciones específicas y alcanzar los objetivos fijados. En otras palabras, "dirección" significa que el **sistema selecciona y pone en práctica ciertos comportamientos en un marco conductual definido y delimitado por el diseño**. No es el sistema en su conjunto lo que actúa, sino que las actividades concretas se llevan a cabo a través de sus componentes y elementos. Según esto, los componentes y elementos del sistema son realmente los objetos de dirección.

**Desarrollo.** A causa de la dinámica del entorno y de su propia capacidad para aprender, los sistemas sociotécnicos están sujetos a un **proceso constante de desarrollo**, es decir, las estructuras, los procesos y los comportamientos se están adaptando constantemente a las nuevas circunstancias. Dichos procesos de desarrollo no deben dejarse sencillamente para sí mismos en un sistema orientado a un fin y un objetivo, sino que se han de promover y dirigir conscientemente. En comparación con los procesos a largo plazo, los sistemas presentan algunas peculiaridades o dificultades que son solo temporales (como la organización del proyecto).

### Aspectos específicos relativos a la gestión de equipos de proyectos interdisciplinares

Un proyecto de conservación de patrimonio cultural es, indudablemente, un trabajo de equipo. El éxito de un proyecto depende básicamente de la calidad de la cooperación en el seno de la organización del proyecto, los miembros del equipo. En la organización de proyectos temporales (equipos de proyectos), pueden surgir las siguientes situaciones especiales y fuentes de problemas:

- La competición fundamental entre los requisitos del proyecto y de la "organización matriz", de la que se reclutaron los miembros del equipo de proyecto.
- En la cooperación personal entre el equipo de proyecto solo se puede influir parcialmente, hasta cierto punto.
- Puesto que la existencia del equipo de proyecto será breve, temporal, es muy difícil que se materialicen los efectos del aprendizaje.

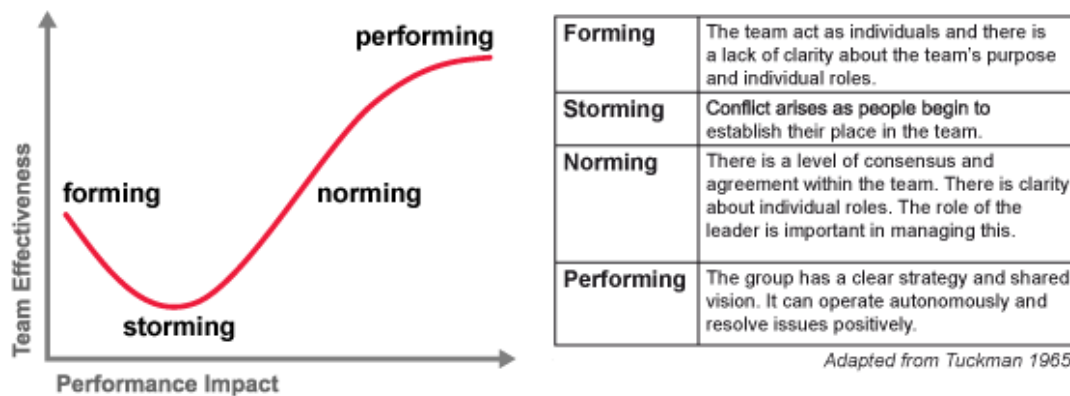
Básicamente, la coordinación del equipo es una tarea del gestor del proyecto. El gestor es el más indicado para coordinar el equipo de proyecto, por su liderazgo, su visión global y su responsabilidad

sobre el conjunto. Por lo general, no busca intereses particulares o personales, al contrario que los especialistas individuales del equipo de proyecto (p. ej., el restaurador o el albañil).

Sin embargo, esta posición inicial favorable del gestor del proyecto no es suficiente para coordinar con éxito el equipo. La persona de confianza debe tener unas habilidades personales muy específicas, en particular, en lo que tocante a las competencias sociales, como, por ejemplo:

- Conocimiento psicosocial del comportamiento humano
- Capacidad de comunicación y motivación
- Disposición a nuevos avances o soluciones poco convencionales
- Un cierto altruismo (la solución común tiene prioridad sobre la opinión personal propia).

El trabajo en equipo en proyectos de patrimonio cultural no es algo innato. Si no que es un proceso de aprendizaje del grupo, siempre en las fases de formación, enfrentamiento, normalización y desempeño. Se recomienda planear minuciosamente y poner en práctica estas fases durante el proceso de creación de un equipo interdisciplinar.



Observe que los miembros individuales del equipo suelen adoptar comportamientos muy específicos. Al cabo de poco tiempo, comienzan a verse roles como el del innovador, el sabelotodo, el guarda, el crítico, el observador, etc. Esta variedad de roles y la competición resultante encierra un importante potencial de éxito del trabajo en equipo y no se debe ni negar, ni suprimir.

El trabajo exitoso en un equipo interdisciplinar se caracteriza por las condiciones y comportamientos siguientes:

- Los problemas y los objetivos fijados están claramente definidos, delimitados y han sido aceptados por todo el equipo.
- El tamaño del equipo se ha adaptado a la magnitud del problema, pero nunca superará las 12 personas.
- El ambiente debe ser relajado e informal.
- Todos los participantes pueden expresar su opinión abiertamente y serán escuchados.
- Las conversaciones se centran en el plano de los hechos objetivos del problema.
- Las diferencias personales o conflictos de grupo que puedan surgir se han de abordar inmediatamente para buscar una solución fuera del proceso de resolución de problemas.
- El coordinador dirige el equipo, pero no domina ni la acción del grupo ni la de los miembros individuales.
- Las decisiones se toman por consenso.
- El resultado del trabajo en equipo se documenta y envía a todos los miembros del equipo para su aprobación final. No se admitirán retoques posteriores, ya que socavaría el valioso esfuerzo del equipo.



Si todo el equipo observa estas reglas, se estarán cumpliendo los mejores prerrequisitos para el éxito del trabajo en equipo. En estas circunstancias, el equipo será un ente muy distinto a un grupo o a una horda incontrolada de jugadores.

En la Unidad 2, a continuación, profundizaremos en la gestión de los equipos interdisciplinarios con recomendaciones prácticas de sus proyectos de patrimonio cultural.

### Posibles formas de aprender a aplicar y a adaptar los principios

Además de **ganar experiencia y aprender de los errores, la gestión del conocimiento y la reducción del riesgo de pérdida de información son claves** para el progreso a largo plazo. La experiencia se gana no solo con estudios, formación continua y métodos autodidactas, entre otros, si no, también, creando situaciones teóricas e imaginarias, y aplicándoles teoría, sacando nuevas lecciones por un mismo.

Con los ejercicios siguientes, puede aplicar la teoría a situaciones reales o imaginarias. Es importante anotar en una lista las lecciones aprendidas y aplicarás a situaciones futuras.

*Ir al [Ejercicio 1](#) del Capítulo 3.0: "El posicionamiento de un proyecto. Análisis de los factores ambientales"*

*Ir al [Ejercicio 2](#) del Capítulo 3.0: "Desarrollo de habilidades de resolución de problemas"*

## 2.2 UNIDAD 2: Coordinación de un equipo interdisciplinar

*En esta unidad, reflexionaremos sobre cómo coordinar la colaboración interdisciplinar con el fin de combinar lo mejor de cada disciplina. De hecho, muchas veces parece otra cosa: La falta de conocimiento de las habilidades de las personas de otras disciplinas, así como los diferentes "idiomas" (en el sentido de terminologías) y estilos de trabajo puede conducir a soluciones aceptables, pero no óptimas desde el punto de vista del conjunto de las partes implicadas. La colaboración interdisciplinar es un desafío que entraña un elevado potencial de conflicto, pero también brinda numerosas oportunidades.*

**Es importante distinguir entre multidisciplinar e interprofesional:**

- Multidisciplinar: personas de diferentes especialidades que trabajan una al lado de la otra.
- Multiprofesional: personas de diferentes profesiones que trabajan una al lado de la otra.
- Interdisciplinar: personas de diferentes especialidades que **trabajan juntas**.
- Interprofesional: personas de diferentes profesiones que trabajan juntas.
- Transdisciplinar: especialistas que dejan su disciplina para formar nuevas funciones y asumir la responsabilidad de tareas alternativas.

**Características cruciales de los equipos interdisciplinarios:**

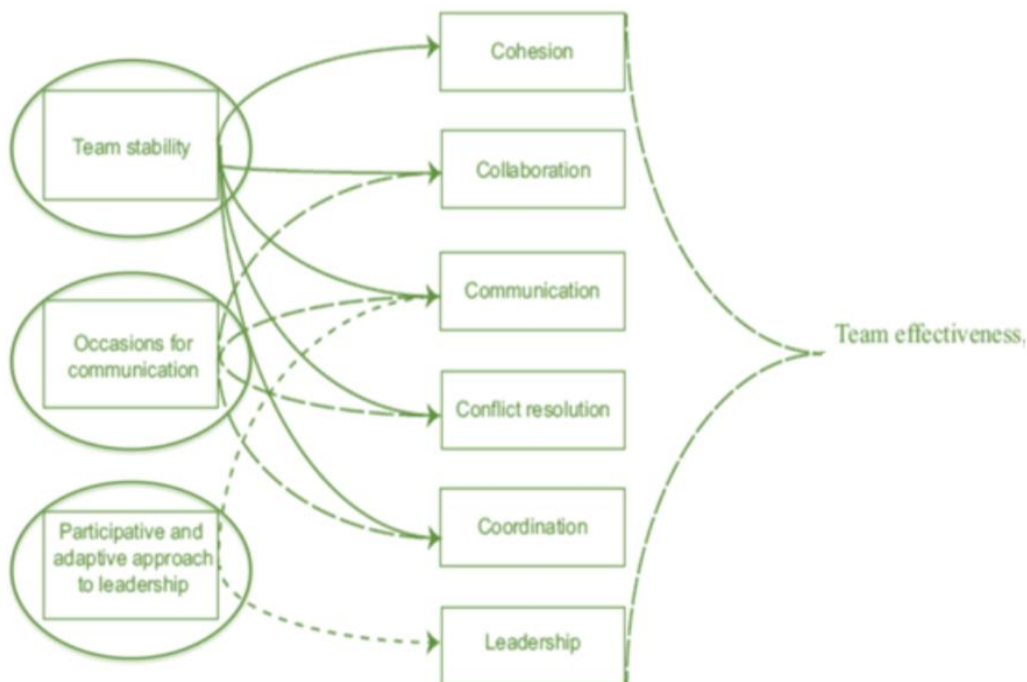
- Diferentes especialidades
- Diferentes trayectorias profesionales
- Definición de objetivos comunes
- Interdependencia mutua
- Flexibilidad
- Comunicación sensible
- Nuevas formas de trabajar

**Cuando vaya a crear un equipo, recuerde los siguientes principios clave:**

- Todos los miembros del equipo deben tener una visión común de qué es el patrimonio cultural y los valores que mantendrán con su trabajo
- Las aportaciones de todos los miembros del equipo tienen el mismo valor
- Los profesionales deben conocer el trabajo, las fortalezas y los intereses de sus compañeros
- Intentar crear un equipo estable sin grandes cambios
- El equipo se localizará en la misma oficina y no en salas de consultoría privadas
- Los miembros del equipo están cerca para pedir sugerencias o para comentar motivos de inquietud sobre el patrimonio cultural

**Evitar crear equipos que no sean eficientes considerando los siguientes aspectos:**

- La diversidad de profesiones que componen un equipo suman más experiencia y habilidades que pueden dar lugar a una respuesta más holística y creativa a las necesidades patrimonio cultural
- La percepción de igualdad en estatus y poder entre los miembros del equipo es importante
- El liderazgo y la coordinación son esenciales para la comunicación y la cooperación en un equipo, así como a la hora de desarrollar relaciones positivas con equipos externos
- Unos objetivos claros proporcionan una visión de cómo será el éxito (tanto para el equipo como para el patrimonio cultural) y ayuda a los miembros a entender la función de su contribución individual
- Crear para el equipo interdisciplinar un contexto de respaldo físico, tecnológico, organizativo y normativo





### **Organización de debates grupales periódicos**

En contraste con proyectos en los que las personas de diferentes disciplinas trabaja en áreas diferenciadas (y, por tanto, tiene objetivos individuales diferenciados), las personas que conforman equipos interdisciplinarios tienen objetivos comunes que solo pueden alcanzar trabajando juntos. Para alcanzar objetivos comunes, será necesario negociar procedimientos y métodos, entre otras cosas, y llegar a un acuerdo entre los representantes de las diferentes disciplinas. Todas las partes implicadas deben ser flexibles y estar abiertas al compromiso y a la discusión. Si se consigue sin que haya conflicto, se podrá avanzar hacia la mejora de los métodos existentes o, incluso, hacia la creación de soluciones nuevas gracias a la puesta en común de todo el conocimiento. Mediante una cooperación interdisciplinaria estrecha que englobe diferentes disciplinas, el potencial que ofrece un equipo interdisciplinario se puede utilizar para completar proyectos de forma efectiva, eficiente y fructífera.

Por tanto, reflexione sobre el equipo interdisciplinario del que usted forma parte

- ¿Qué procesos de "aportación-resultado" están aplicando?
- ¿Cuáles no estaban claros?
- ¿Qué progresos se alcanzaron?

### **Factores que se han de analizar cuando se coordina un equipo interdisciplinario:**

- **Crear la actitud adecuada**

La composición de un equipo interdisciplinario depende no solo de la trayectoria profesional y la experiencia, sino, también, de la personalidad. Todo el mundo debe mostrar una actitud abierta, activa, participativa y democrática. Sin ello, el proyecto podría estar en peligro. Los grandes egos tienen más probabilidades de obstruir el trabajo en equipo.

- **Acordar un proceso claro**

El trabajo en equipo consiste en la efectividad y la rentabilidad. Cuanto más guiado y orientado a los objetivos esté un proceso de trabajo, mejor se podrá conseguir. Una buena coordinación, formatos de reuniones fijos y una distribución clara de las tareas son factores que ayudan a coordinar un equipo interdisciplinario.

- **Desglose de las funciones familiares**

El director de proyecto o coordinador debe crear las condiciones adecuadas para poder mantener debates abiertos, por ejemplo, desglosando las funciones existentes. Suele hacerse trabajando en un equipo nuevo en el que todavía no se conoce bien a los demás integrantes, o asumiendo una posición diferente en la nueva composición. Los *role plays* pueden ayudar: Si, por ejemplo, usted es historiador del arte... póngase en el papel de un artesano e intente averiguar, a través del *role play* cuáles son los intereses y motivación del artesano en el proyecto de preservación del patrimonio cultural.

- **Garantizar una comunicación franca y sensible**

Todos los participantes deben participar en los procesos de toma de decisiones. Pero no tanto porque se trate de un proceso de decisión conjunta, sino, más bien, con la intención de comunicar las decisiones y la justificación, de escuchar y tener en cuenta las preocupaciones o sugerencias del equipo. Si alguien sabe, por ejemplo, por qué se omitieron ciertos puntos o por qué se colocó información en un determinado lugar, estas decisiones no serán cuestionadas, debatidas o, incluso, ignoradas.

La comunicación sensible es una forma especial de comunicación altamente recomendada en los equipos interdisciplinarios. Esta forma de comunicación se describe en detalle en el Módulo 5 "Comunicación" de HERITAGE-PRO. Eche un vistazo a las ventajas de este tipo de comunicación allí.

- **Trabajar en un entorno nuevo, desconocido**

No siempre estar en la misma sala de reuniones abre nuevas perspectivas. Los miembros del equipo no se encuentran en su territorio ancestral, sino que tienen que salir de su rutina, lo que puede contribuir a que estén en mejor disposición para abrirse y ver más allá.

- **Desarticular jerarquías**

Desarticular jerarquías puede ayudar a un equipo a trabajar juntos en un problema, en lugar de asignarlo a determinadas personas. Para desarticular las jerarquías y equilibrar los diferentes niveles, ayuda trabajar visualmente o con *role plays*. Disponemos de una amplia variedad de herramientas que se pueden usar para desarticular jerarquías. Desde la simple recopilación de ideas y los mapas mentales, hasta herramientas estratégicas de *role play* en las que los miembros de los equipos adoptan los roles del soñador, el realista y el crítico para ver un proyecto o una idea desde diferentes ángulos. Las ideas nuevas no se atribuyen a una sola persona y pueden ser el resultado común de todo un equipo. El gestor del proyecto pierde su papel de líder en este contexto de *role plays*.

- **Intervención de moderadores externos**

El coordinador externo puede captar mejor ciertas personalidades en el equipo. Por ejemplo, identificar quién es más extrovertido y quién prefiere un segundo plano. La persona foránea está mejor posicionada para impulsar amistades y relaciones competitivas, crear una visión común y establecer las reglas del juego. Los hábitos de comunicación y las reglas no escritas no son aplicables, puesto que la persona foránea, sencillamente, no las conoce.

[Ir al Ejercicio 3 del Capítulo 3.0: "Organice su trabajo en equipo"](#)

[Ir al Ejercicio 5 del Capítulo 3.0: "Consulte manuales de proyectos"](#)

[Ir al Ejercicio 6 del Capítulo 3.0: "Estudios de viabilidad"](#)

## 2.3 UNIDAD 3: Cómo llegar a alternativas sin que nadie quede mal. Resolución de conflictos

***En esta unidad de aprendizaje, reconocerá situaciones que muy probablemente haya experimentado ya. Se trata de situaciones de conflicto a las que ya ha estado expuesto o que ha ocasionado (sin intención) a otros. Puede ocurrir muy rápidamente en los equipos interdisciplinarios, sin que haya mala intención, porque su disciplina está en primer plano para usted y las medidas o sugerencias de los representantes de otras disciplinas son, inicialmente, desconocidas y campos sin explorar. Entonces, ¿cuál es la mejor forma de abordar los conflictos o, mejor aún, evitar que se produzcan?***

Los conflictos pueden surgir en cualquier momento, por motivos técnicos e interpersonales. El trabajo interdisciplinario es especialmente vulnerable a los conflictos porque es necesario equilibrar las diferentes ideas de ejecución, sostenibilidad y procesos de trabajo. En ocasiones, los compañeros u otros miembros del equipo pueden tener también intereses que tengan poco o nada que ver con la tarea en concreto, sino que sean intereses particulares.

Los conflictos no son intrínsecamente negativos para un equipo de trabajo. A veces, ponen en movimiento procesos innovadores que benefician a todo el grupo. Cada conflicto debe constituir una ocasión de generar algo positivo para el proyecto y sus participantes, por ejemplo, conocimientos nuevos o ampliados, una mejor comprensión de las ventajas o desventajas de otros enfoques, necesidades prácticas, investigación en curso sobre un tema pertinente y dependencias de otras disciplinas.

A veces, sin embargo, es difícil pensar en términos de alternativas, en especial, cuando una sugerencia, por ejemplo,

- se formula de forma agresiva ("¡No lo dirás en serio!")
- degrada la experiencia de los compañeros ("Están presentando métodos cuya efectividad ya hace mucho tiempo que se refutó").
- se formula como un criterio de exclusión ("Solo en estas circunstancias puedo apoyar el siguiente paso").
- está vinculada a demandas ("Si se aprueba esta medida, también me gustaría que se aceptara la propuesta que yo hice ayer").

A nadie le gusta que le respeten menos que a los demás, especialmente delante de sus compañeros. Lo mejor es siempre evitar que se llegue a una situación de conflicto. Para ello:

- Al inicio del proyecto, comunique de forma clara a todos los participantes cuáles son los **objetivos y los pasos a seguir para la ejecución**. Puede requerir tiempo, pero será tiempo bien invertido en lo que a prevención de conflictos se refiere.
- Cree un **manual del proyecto** donde se defina la estructura de las negociaciones con los demás. No solo contendrá los hitos del proyecto, los resultados que se obtendrán y los plazos que se han de cumplir, sino que, además, contemplará cómo quiere el equipo que sea el trato entre unos y otros: de respeto, de confianza, discursivo o de colaboración.
- Llegue a un acuerdo sobre la **gestión de riesgos** anticipándose a identificar los riesgos y acordando cómo abordarlos entre todos (véase la Unidad 4 siguiente).
- Defina el tipo de **comunicación**: ¿Qué instrumentos desea utilizar y cuándo? ¿WhatsApp, correo electrónico, contacto telefónico, sesiones de Skype, seminarios web, reuniones periódicas?
- Cree un espacio para el **intercambio informal y para que los miembros del equipo puedan conocerse**: Puede ser semanal, mensual, un día fijo, un evento conjunto, una cena o un viaje de estudio a otro proyecto de restauración.
- Estudie la posibilidad de encargar **revisiones externas** de los resultados: realizadas por una institución externa o un consejo asesor de su proyecto. Este tipo de aprobación ofrece al gestor seguridad y a todas las demás partes interesadas, satisfacción con los resultados.

Como gestor, no permita que se menosprecie a nadie del equipo con comportamientos poco respetuosos de otros miembros. A veces, se puede resolver en conversaciones abiertas, otras veces es necesario una reunión bilateral antes de iniciar rondas de discusiones importantes. Sin lugar a dudas, esta no es la parte más cómoda del trabajo del gestor, pero sí es parte de su responsabilidad.

Y, por último, pero no menos importante: Sea paciente con sus compañeros. Mejor hacer dos preguntas que una. Recuerde que cada una de las personas sentadas a la mesa de reuniones tiene una trayectoria profesional diferente y su propia mentalidad. Pero, al fin y al cabo, tienen un objetivo común, identificado en el manual del proyecto. Ayudará mucho en el caso de desacuerdos.

*Ir al [Ejercicio 4](#) del Capítulo 3.0: "Los 5 principales conflictos"*

## 2.4 UNIDAD 4: Cómo gestionar los desafíos imprevistos surgidos fuera del equipo

**Generalmente se entiende que gestionar con éxito un equipo o un proyecto requiere planificación, control y supervisión. Incluye también el objetivo de superar y eliminar la incertidumbre y los desafíos imprevistos, en la medida de lo posible. La incertidumbre y los desafíos imprevistos parecen ser un obstáculo y una amenaza para el éxito de la gestión de equipos interdisciplinarios. El gestor de patrimonio es consciente de que las situaciones imprevistas en actividades de preservación son la norma y no la excepción. En esta unidad le proporcionamos información sobre cómo gestionarlas.**

No solo los conflictos pueden generar una seria amenaza para el proyecto. Siempre hay riesgos y desafíos imprevistos que pueden convertirse en un obstáculo para la implementación del proyecto. En general, se podría decir, que cuanto mayor sea la duración, mayores serán los riesgos de que aparezcan desafíos imprevistos en el proyecto de preservación.

La gestión de los desafíos imprevistos será la mejor posible, si se intenta desde el principio identificarlos y prepararse para gestionarlos en la medida de lo posible. Aunque siempre habrá factores desconocidos, el planteamiento siguiente puede ayudar a minimizar los efectos de posibles desafíos preparándose por si se materializaran. Debemos recordar siempre que los desafíos dependen fuertemente de los factores particulares, como el asunto, las condiciones, los actores implicados, etc.

### 1. Identificar posibles riesgos y desafíos

En un primer paso, tendrá que pensar en todos los riesgos y desafíos posibles que podrían presentarse. Piense en aspectos específicos de su plan y del entorno que podrían cambiar. Mencione aspectos tan concretos como sea posible. Incluya a todos los miembros del equipo.

Preguntas centrales:

¿Qué puede salir mal?

¿Qué peligros pueden plantearse?

¿Qué factores externos podrían influir en nuestro proyecto y en qué fase del proyecto?

Si ya tiene experiencia en campos y proyectos parecidos: ¿Qué problemas ha encontrado en otras ocasiones?

### 2. Evaluar los riesgos

Una vez compilados los riesgos y los desafíos, el segundo paso importante es evaluarlos. La finalidad de esta evaluación es identificar los riesgos importantes porque no todos los riesgos son igual de graves para el proyecto. En consecuencia, es importante concentrarse en los riesgos y desafíos que supongan una mayor amenaza. Estudie también el impacto de otros posibles riesgos.

Preguntas centrales:

¿Qué probabilidad hay de que se materialice el riesgo o desafío?

¿Qué daños puede causar el riesgo o desafío?

### 3. Desarrollar una estrategia

Lo ideal sería identificar que efectivamente existen algunos riesgos, pero que no es muy probable que ocurran o que causen daños y perjuicios. En ese caso, deberá abordar estos riesgos de forma diferente a como lo haría con peligros que supongan una gran amenaza. Por este motivo es muy útil aplicar diferentes estrategias para diferentes riesgos.

Preguntas centrales:

¿Qué riesgos quiero evitar?

- ¿Qué riesgos quiero *reducir*?
- ¿Qué riesgos quiero *transferir*?
- ¿Qué riesgos puedo *aceptar*?

#### 4. Definir las medidas apropiadas

Los riesgos que **no está dispuesto a aceptar** se atajarán con las medidas adecuadas. El objetivo es: 1. evitar 2. reducir, o 3. transferir los posibles riesgos y desafíos.

Preguntas centrales:

1. *Evitar*: ¿Qué medidas puedo usar para reducir la probabilidad de que se materialice el riesgo?
2. *Reducir*: ¿Qué medidas puedo tomar para reducir los daños si el riesgo llegara a materializarse?
3. *Transferir*: ¿Cómo y a quién puedo transferir los riesgos y desafíos antes de que se materialicen?

#### 5. Introducir las contramedidas

Si se han definido medidas, deberán implementarse. Normalmente resulta útil desarrollar y establecer diferentes paquetes de trabajo para sus riesgos.

Preguntas centrales:

- ¿En qué paquetes de trabajo se van a introducir las medidas?
- ¿Quién es responsable de la introducción de las medidas?

#### 6. Evaluar el impacto de las medidas

Para garantizar que las medidas serán efectivas, deberá comprobar y evaluar las medidas, y verificar que ha eliminado o reducido los riesgos y desafíos.

Preguntas centrales:

- ¿Se han introducido las medidas definidas?
- ¿Se han tomado las medidas correctamente?
- ¿Se podrían reducir o evitar los riesgos?

#### 7. Supervisar los riesgos

No debe olvidar revisar periódicamente todos los riesgos definidos y comprobar si podría haber riesgos nuevos que pudieran exigir la introducción de nuevas medidas.

Preguntas centrales:

- ¿Ha habido cambios en la evaluación de riesgos?
- ¿Han surgido nuevos riesgos?

**Ir al [Ejercicio 7](#) del Capítulo 3.0: "Gestionar riesgos"**

## 2.5 UNIDAD 5: Gestión de la sostenibilidad interdisciplinar

***La preservación sostenible de los lugares de patrimonio cultural es una cuestión permanente y omnipresente de la preservación y conservación del patrimonio cultural. Muchos países e instituciones han desarrollado ya eficientes instrumentos con este fin. Un ejemplo de ello es el holandés Monumentenwacht, cuyo concepto probado de conservación preventiva sirve de referencia fuera de las fronteras nacionales y se ha replicado numerosas veces. Sin embargo, la unidad siguiente no solo trata de la sostenibilidad, sino, en particular, de la sostenibilidad de la colaboración interdisciplinar, la cual es un desafío particular.***

En un proyecto de preservación interdisciplinar, percibirá la sostenibilidad desde un enfoque holístico que combina aspectos culturales, económicos, ecológicos, sociales y aspectos relacionados con el patrimonio. Esta interacción se denomina "valorización" en nuestras unidades de aprendizaje. Encontrará más información sobre este término en la Unidad 1 del Módulo de formación 3 ("Valorización del patrimonio cultural") de HERITAGE-PRO. La consideración integradora de las dimensiones cultural, económica, ecológica y social es un componente cada vez más importante de la gestión de sostenibilidad en muchas instituciones dedicadas al patrimonio cultural. Para adoptar un enfoque multidisciplinar sostenible en su institución, recomendamos definir primero un modelo adecuado de sostenibilidad.

Quizás su institución ya tenga una **declaración de misión**. Si no es así, puede ver si le interesa crearla en el curso de su proyecto de preservación, o cuando lo haya concluido. Basándose en su experiencia interdisciplinar, puede desarrollar estrategias para introducir un comportamiento sostenible en la preservación de un lugar de patrimonio cultural. El cambio climático es uno de los grandes desafíos a los que se enfrenta su institución, y el gran alcance de sus consecuencias solo podrá atajarse con un enfoque sostenible e interdisciplinar. Por ejemplo, los **objetivos de sostenibilidad de las Naciones Unidas, la Comisión Europea y la Convención de París sobre el Clima en el sector del patrimonio cultural** han sido definidos y serán de gran ayuda a la hora de formular los objetivos de una institución y de todos los proyectos.

Proteger los recursos naturales y culturales y traspasarlos a las siguientes generaciones es el objetivo fundamental de la **Convención sobre la Protección del Patrimonio Mundial de la Unesco** adoptada en 1972. Además, la Asamblea General de los estados parte de la Convención sobre la Protección del Patrimonio Mundial adoptó unas directrices para la integración del concepto de sostenibilidad en 2015. La principal preocupación es combinar la protección de los lugares declarados Patrimonio de la Humanidad con el desarrollo económico sostenible y la justicia social, así como garantizar que las generaciones futuras tengan las mismas oportunidades que las generaciones actuales de disfrutar de una vida plena. Puede obtener más información sobre este punto en nuestro Módulo de formación 1.

### **Plan de gestión y sistema de gestión**

Algo que es obligatorio para los lugares declarados Patrimonio de la Humanidad de la Unesco desde 2014 podría ser también un ejemplo para cualquier lugar de patrimonio cultural: el plan de gestión y el sistema de gestión. Un **plan de gestión** es un modelo de planificación integrada dirigido a preservar el valor de un lugar de patrimonio cultural. En él, se explican en detalle los instrumentos legales, los objetivos y las medidas con los que se llevará a cabo la protección, el mantenimiento, la mediación, el uso y el desarrollo. Los elementos que conforman el plan de gestión son:

- medidas de protección a través de leyes, otras normas y contratos
- el establecimiento de límites para una protección efectiva
- zonas de amortiguación
- un sistema de gestión establecido
- uso sostenible.

Un **sistema de gestión**, por su parte, describe las estructuras de administración, las responsabilidades y los procedimientos, la propiedad y la coordinación de todos los actores.

El desarrollo de los planes de gestión y los sistemas de gestión va en la línea de un enfoque interdisciplinar. No existe una plantilla, pero sí se pueden emplear otros planes de gestión como modelo. Un buen ejemplo es el plan de gestión de la Muralla Romana de Antonino, que recomendamos como lectura complementaria. Es un documento en el que se explica un plan de cinco años para la gestión y conservación de la Muralla Antonina, parte de las Fronteras del Imperio Romano, declaradas Patrimonio de la Humanidad, y localizadas en Escocia.

### **¡Encuentre su camino!**

En el [Ejercicio 8](#) de esta unidad podrá ver diferentes tipos de planes de gestión, ya que son documentos muy personalizados. Centre su atención en las preguntas sobre cuáles serán sus propias prioridades y qué socios necesitará. Si, por ejemplo, decide permitir el acceso a diferentes aspectos de su lugar de patrimonio cultural al turismo, diversificará los socios para garantizar el acceso a movilidad, visitantes, financiación y planificación regional, entre otras muchas cosas. Existen numerosos instrumentos para la introducción de un plan de gestión, que ya hemos analizado en detalle en las unidades de aprendizaje anteriores.

La sostenibilidad requiere siempre un enfoque a largo plazo. En el plan de gestión se establecerá el periodo. Los instrumentos de sostenibilidad, son, por ejemplo:

- El establecimiento de su propia red en función de su principal interés (turismo (p. ej., turismo de conferencias), cambio climático, salud y bienestar, etc.),
- La fundación de un círculo de amigos externo,
- El establecimiento de un consejo de asesoría técnica,
- Cooperación con universidades,
- El desarrollo de un programa de capacitación para los empleados.

Seguramente conocerá o tendrá ya algunos de estos instrumentos. Pero, ¿adoptan ya un enfoque multidisciplinar? El Ejercicio 10 le ayudará a verlo con claridad.

*Ir al [Ejercicio 8](#) del Capítulo 3.0: "¡Inspírese! Planes de gestión y sistemas de gestión"*

*Ir al [Ejercicio 9](#) del Capítulo 3.0: "¡Cree su plan de gestión!"*

*Ir al [Ejercicio 10](#) del Capítulo 3.0: "Comprobación interdisciplinar"*

## **3.0 EJERCICIOS**

**Módulo 2 – Unidad 1: Ejercicio 1: "El posicionamiento de un proyecto. Análisis de los factores ambientales"**

*Características del ejercicio: práctico – individual o en grupo – aprox. 4 horas*

*Elija un sitio cultural favorable, sin desarrollar (es decir, que todavía no se ha estudiado para valoración) y desarrolle un mapa ambiental básico para el entorno general y el entorno específico del proyecto. Antes de comenzar, enumere sus expectativas e ideas de valoración para el proyecto. A*



continuación, compare estos puntos con lo aprendido del análisis ambiental. ¿Cuánto ha cambiado el proyecto entre la idea inicial y el análisis ambiental?

### **Módulo 2 – Unidad 1: Ejercicio 2: "Desarrollo de habilidades de resolución de problemas"**

#### **Características del ejercicio: reflexión – individual – aprox. 2 horas**

Resolver problemas dentro del sistema y la organización puede ser difícil. Piense en un enfrentamiento fuerte que haya tenido en experiencias laborales anteriores o en su organización actual y revísela desde diferentes perspectivas. Analice la situación con diferentes métodos de resolución de controversias. Haga una lista de los posibles resultados, del mejor al peor. Esta formación teórica puede ayudarle a resolver problemas en situaciones futuras similares.

### **Módulo 2 – Unidad 2: Ejercicio 3: Organice su trabajo en equipo**

#### **Características del ejercicio: reflexión – individual – aprox. 4 horas**

Su equipo interdisciplinar necesita tener claros los procesos para que el trabajo común sea más fácil. Dibuje un organigrama del equipo y sus miembros para el proyecto que elija y asigne a cada miembro ciertas funciones y responsabilidades, e indique la relación entre los miembros del equipo. Defina los procesos que debe desarrollar cada función y tenga en cuenta que los miembros del equipo tienen diferentes perfiles profesionales. ¿Dónde podrían surgir conflictos dentro del equipo? ¿Cómo se pueden resolver o evitar estos conflictos? ¿Sería posible cambiar las funciones de algunos miembros para romper las jerarquías?

### **Módulo 2 – Unidad 3: Ejercicio 4: Los 5 principales conflictos**

#### **Características del ejercicio: reflexión – individual – aprox. 1 hora**

Con toda probabilidad tendrá experiencia en los tipos de conflictos que pueden surgir en la gestión de medidas de preservación para lugares de patrimonio cultural. Escriba una lista por orden de frecuencia. ¿Cuál es su lista de los "5 principales"?

### **Módulo 2 – Unidad 3: Ejercicio 5: Consulte manuales de proyectos**

#### **Características del ejercicio: práctico – individual o en grupo – aprox. 4 horas**

Encontrará numerosos ejemplos de manuales de proyectos en internet o en literatura especializada. Pero, ¿cómo se consideran ya la interacción de las diferentes disciplinas? Investigue, en dos o tres manuales de proyecto, qué peso tiene la interdisciplinariedad en ellos.

### **Módulo 2 – Unidad 4: Ejercicio 6: Estudios de viabilidad**

#### **Características del ejercicio: práctico – individual o en grupo – aprox. 4 horas**

En el caso de proyectos de envergadura, independientemente de si están relacionados con la preservación del patrimonio cultural o no, es común realizar un estudio de viabilidad para comprobar si un proyecto es viable y qué se necesita para llevar a cabo el proyecto. Los estudios de viabilidad suelen considerar los riesgos y posibles soluciones para la gestión de los riesgos. Encontrará numerosos ejemplos de estudios de viabilidad en internet. Investigue estudios de viabilidad y analice cómo se identifican los riesgos y cómo se pueden erradicar o abordar.



**Módulo 2 – Unidad 4: Ejercicio 7: Gestionar riesgos**

**Características del ejercicio: reflexión – individual o en grupo – aprox. 2 horas**

*Elija un proyecto que le gustaría poner en práctica. Realice los estudios de viabilidad mencionados en el Ejercicio 6 como ejemplo y realice la gestión de riesgos descrita en la Unidad 4 aplicada a su proyecto. Responda especialmente a las preguntas centrales, una a una.*

**Módulo 2 – Unidad 5: Ejercicio 8: ¡Inspírese! Planes de gestión y sistemas de gestión**

**Características del ejercicio: reflexión – individual – aprox. 4 horas**

*Investigue qué planes y sistemas de gestión existen ya en su país para lugares de patrimonio cultural. Detrás de las publicaciones que encontramos en internet suele haber un intenso estudio del tema y son indicativo de que los autores valoran la transparencia. Evalúe estos planes desde su experiencia interdisciplinar.*

**Módulo 2 – Unidad 5: Ejercicio 9: ¡Cree su plan de gestión!**

**Características del ejercicio: práctico – individual o en grupo – aprox. 6 horas**

*Cree la estructura del contenido de su plan de gestión. Analice cómo debe ser el enfoque interdisciplinar en cada uno de los capítulos: ¿A quién necesita involucrar para ejecutarlo con éxito? Elija un tema central y desarróllelo en un borrador.*

**Módulo 2 – Unidad 5: Ejercicio 10: Comprobación interdisciplinar**

**Características del ejercicio: reflexión – individual – aprox. 2 horas**

*Compruebe los instrumentos complementarios que tiene para su orientación interdisciplinar. ¿Cree que todas esas disciplinas contribuyen a garantizar la continuidad de su trabajo?*

## **4.0 CASO PRÁCTICO: El proyecto "Clima para la cultura" es un caso práctico de cooperación interdisciplinar**

Durante los años 2009-2014, se llevó a cabo uno de los proyectos europeos más ambiciosos en preservación del patrimonio cultural bajo la responsabilidad de un equipo verdaderamente interdisciplinar: "Clima para la cultura". Un equipo interdisciplinar, formado por 27 socios del ámbito de la investigación, así como de la economía y las ciencias sociales, identificó los daños potenciales para el patrimonio cultural en mayor riesgo con el propósito de promover el desarrollo de estrategias para mitigar los efectos del cambio climático. El proyecto utilizó herramientas de simulación y de modelos para predecir mejor la influencia de los cambios climáticos en el microclima interior de edificios históricos hasta 2100, y para evaluar los daños potenciales de esos microclimas futuros en las colecciones de arte en diferentes zonas climáticas.

[www.climateforculture.eu](http://www.climateforculture.eu)

## 5.0 EVALUACIÓN

Con este módulo de capacitación, puede aprender de tres formas distintas:

1. Puede leer todo el contenido del módulo como si se tratara de un curso de autoaprendizaje, adquiriendo primero el contenido para, después, profundizar con los ejercicios y el caso práctico proporcionados. En este caso, los ejercicios le servirán como revisión y reflexión interna de sus logros y avances.
2. Puede estudiar el contenido del módulo junto con sus compañeros, por ejemplo, adquiriendo primero el contenido de todos los módulos o de uno solo durante un periodo de tiempo concreto para, después, intercambiar información en rondas de debate periódicas, de modo que cada uno aporte sus comentarios y reflexiones sobre los ejercicios.
3. Una tercera posibilidad es leer los módulos con un formador profesional contratado por su institución como medida de formación interna. Al final del módulo, se nombran todas las instituciones que han participado en el desarrollo de estos módulos y ofrecen servicios de formación.

## 6.0 GLOSARIO

**¿Interdisciplinar, multidisciplinar, interprofesional y transdisciplinar? Compruebe las diferencias en su propio entorno laboral:**

- Multidisciplinar: personas de diferentes especialidades que trabajan una al lado de la otra
- Multiprofesional: personas de diferentes profesiones que trabajan una al lado de la otra
- Interdisciplinar: personas de diferentes especialidades que trabajan juntas
- Interprofesional: personas de diferentes profesiones que trabajan juntas
- Transdisciplinar: especialistas que dejan su disciplina para formar nuevas funciones y asumir la responsabilidad de tareas alternativas

### **Valorización**

El término "valorización" se entiende desde un punto de vista holístico que refleja la interacción de los factores culturales, económicos, ambientales sociales y sostenibles para la preservación del patrimonio cultural. En la Unidad 1 del módulo 3 de HERITAGE-PRO, encontrará más información sobre este enfoque.

### **Enfoque sistémico**

Como resultado de la gestión de proyectos, el gestor de proyectos habrá cumplido el deseo del cliente, al margen de que el "cliente" sea el sector público, un propietario particular o un inversor. Debe reunir los requisitos de calidad o rendimiento, entregarse a tiempo y estar dentro del presupuesto. La única forma de conseguirlo es utilizar un enfoque sistémico que tenga en consideración muchos aspectos diferentes desde un punto de vista holístico. La coherencia en el enfoque reduce el riesgo de fracaso y da confianza al equipo del proyecto mediante objetivos de proyecto bien definidos, una mejor estimación, coherencia para la supervisión y el control. El enfoque sistémico proporciona coherencia en el control del proyecto, es el mejor método para garantizar que no se deja nada fuera cuando se reúnen los planes.

### **Plan de gestión y sistema de gestión**

Los términos utilizados son conformes a la terminología de la Unesco para la creación de planes y sistemas de gestión en los lugares de Patrimonio de la Humanidad de la Unesco.

[https://www.unesco.de/sites/default/files/2018-05/Management\\_Plan\\_for\\_World\\_Heritage\\_Sites.pdf](https://www.unesco.de/sites/default/files/2018-05/Management_Plan_for_World_Heritage_Sites.pdf)

## 7.0 REFERENCIAS

### *Iniciativas*

#### **Forschungsallianz Kulturerbe**

<http://www.forschungsallianz-kulturerbe.de/>

La Forschungsallianz Kulturerbe (Alianza para la Investigación del Patrimonio Cultural) es un punto de contacto fiable para cualquier cuestión relacionada con la restauración sostenible. Tres instituciones de investigación alemana han aportado su conocimiento y, además, intervienen en calidad de asesores. La alianza reúne 15 institutos Fraunhofer, ocho museos de investigación Leibniz y cinco centros principales de la Fundación del Patrimonio Cultural Prusiano. Un servicio en inglés ofrecido por la coordinadora: Dra. Johanna Leissner: johanna.leissner(at)zv.fraunhofer.de; Tel. 0032 2 506 42 43

#### **Monumentenwacht**

<https://www.monumenten.nl/>

Monumentenwacht es una institución holandesa, fundada en 1992, que ofrece a sus socios (propietarios o gestores de un monumento o lugar de patrimonio valioso) un sistema de inspección para examinar periódicamente el estado de preservación de edificios, interiores u obras de arte, bienes culturales de navegación y yacimientos arqueológicos de valor (2011). Al concluir la inspección, se redacta un informe con recomendaciones concretas para el mantenimiento y la reparación. De este modo, el propietario del patrimonio cultural conoce exactamente qué trabajos o intervenciones de conservación son urgentes.

#### **Libros y publicaciones**

Bruce W. Tuckman (1965): "Developmental Sequence in Small Groups", Psychological Bulletin 63

H.R. Schalcher (2007): Projektmanagement – Seminar Script, ETH Zürich, IBB Institut für Bauplanung und Baubetrieb

H.R. Schalcher (2007): Systems Engineering – Seminar Script, ETH Zürich, IBB Institut für Bauplanung und Baubetrieb

#### **Información general sobre la gestión de proyectos:**

<http://www.project-management-basics.com/>

#### **Publicación de la Unesco: "World Heritage and Sustainable Development. New Directions in World Heritage Management"**

<https://www.routledge.com/Key-Issues-in-Cultural-Heritage/book-series/KICH>

#### **Handreichung der Kultusministerkonferenz der Länder zum UNESCO Welterbe** (solo en alemán)

[https://www.kmk.org/fileadmin/Dateien/pdf/PresseUndAktuelles/2017/Online\\_Version\\_Brosuere\\_Welterbe.pdf](https://www.kmk.org/fileadmin/Dateien/pdf/PresseUndAktuelles/2017/Online_Version_Brosuere_Welterbe.pdf)

#### **Plan de gestión de la Muralla de Antonino**

El plan de gestión de la Muralla Romana de Antonino británica, declarada Patrimonio de la Humanidad de la Unesco, es un buen ejemplo de enfoque sostenible e interdisciplinar de la gestión de patrimonio cultural:

<https://www.historicenvironment.scot/archives-and-research/publications/publication/?publication-id=f477ec1e-8366-4295-ac10-a5c900aab488>

### **Brainstorming Report – “Towards an integrated approach to cultural heritage for Europe – prospects on skills, training and knowledge transfer for traditional and emerging professions”**

En el denominado "diálogo estructurado" de la Comisión Europea, 32 expertos europeos escribieron un estudio sobre el tema "Hacia un enfoque integrado del patrimonio cultural de Europa, perspectivas de las competencias, la formación y la transferencia de conocimiento para profesiones tradicionales y emergentes", en el marco de la iniciativa de la UE [Voces de la Cultura](#). El objetivo era desarrollar estrategias para el Año Europeo del Patrimonio Cultural 2018 sobre cómo debe organizarse la educación y la transferencia de conocimientos sobre la conservación del patrimonio cultural en el futuro. En este informe se tienen muy en cuenta los aspectos interdisciplinarios.

<https://heritage-pro.eu/brainstorming-report-on-skills-for-heritage-preservation/>

### **Fostering cooperation in the European Union on skills, training and knowledge transfer in cultural heritage professions**

#### **Estudio**

El Consejo de la Unión Europea invitó a un grupo de expertos nacionales para investigar las capacidades, la formación y la transferencia de conocimientos en las profesiones relacionadas con el patrimonio en Europa. El grupo estuvo operativo en 2017 y 2018 bajo el paraguas del Plan de trabajo para la cultura 2015-2018, con el apoyo de la Comisión Europea. El objetivo de este informe es convertirse en un recurso para la Unión Europea (UE) para garantizar la sostenibilidad a largo plazo del patrimonio cultural europeo. Pretende conseguirlo haciendo su aportación al objetivo del Año Europeo del Patrimonio Cultural 2018 de "apoyar el desarrollo de competencias especializadas y mejorar la gestión y la transferencia del conocimiento en el sector del patrimonio cultural, teniendo en cuenta la repercusión de la revolución digital". Contribuye al Marco Europeo de Actuación sobre el Patrimonio Cultural, creado por la Comisión Europea con el objetivo de dejar una huella normativa que perdure después de 2018

[https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/e38e8bb3-867b-11e9-9f05-01aa75ed71a1/language-en/format-PDF?fbclid=IwAR0z\\_YkYlmlfsZET7onnk-DfXeOqbjFGj6qH8IU0bFK\\_gP5eb-l\\_YpJm-aw](https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/e38e8bb3-867b-11e9-9f05-01aa75ed71a1/language-en/format-PDF?fbclid=IwAR0z_YkYlmlfsZET7onnk-DfXeOqbjFGj6qH8IU0bFK_gP5eb-l_YpJm-aw)

Arts Council England (2018). "Changing Cultures - Transforming Leadership in the Arts, Museums and Libraries."

[https://www.artscouncil.org.uk/sites/default/files/download-file/Changing%20Cultures\\_0.pdf](https://www.artscouncil.org.uk/sites/default/files/download-file/Changing%20Cultures_0.pdf)

## 8.0 Los socios de HERITAGE-PRO: Un equipo interdisciplinar para el desarrollo de habilidades en la preservación del patrimonio cultural

**HERITAGE-PRO** es una iniciativa Erasmus+ de seis socios europeos de cinco países que se esfuerzan por responder a la demanda de una capacitación interdisciplinar para profesionales de diferentes disciplinas en relación con la gestión y conservación sostenibles del patrimonio cultural.

En el sitio web de **HERITAGE-PRO** <https://heritage-pro.eu/> encontrará más información y datos actualizados. Le recomendamos navegar por las diferentes páginas y disfrutar de la información y el material de formación disponibles.

**HERITAGE-PRO** ha sido puesto en práctica con la colaboración de seis instituciones, empresas y redes europeas de Alemania, España, Austria, Suecia y Bélgica, todas ellas activas en la formación profesional para la preservación del patrimonio cultural. Han desarrollado juntas este programa de formación profesional para suplir la carencia de formación interdisciplinar en el campo.

- **Kultur und Arbeit e.V. – Bad Mergentheim / Alemania (coordinador)**  
[www.kultur-und-arbeit.de](http://www.kultur-und-arbeit.de)
- **Restrade – Höganäs – Suecia**  
[www.restrade.se](http://www.restrade.se)
- **Asociación Española de Gestores de Patrimonio Cultural (AEGPC) – Madrid / España**  
[www.aegpc.org](http://www.aegpc.org)
- **European Network on Cultural Management and Policy (ENCATC) – Bruselas / Bélgica**  
[www.encatc.org](http://www.encatc.org)
- **Institut für immobilienwirtschaftliche Forschung (IPRE) –Viena / Austria**  
[www.ipre.at](http://www.ipre.at)
- **Entwicklungsagentur Rheinland-Pfalz – Mainz / Alemania**  
<https://ea-rlp.de/>

## 9.0 AGRADECIMIENTOS

El equipo de **HERITAGE-PRO** está muy orgulloso de que los expertos europeos que mencionamos a continuación hayan aceptado la invitación al Consejo Asesor del proyecto. Tanto ellos como las instituciones a las que pertenecen son socios del proyecto.

Encontrará más información sobre sus CV y ambiciones en:  
<https://heritage-pro.eu/about/advisory-board/>.

### **Alemania**

**Patricia Alberth**, directora de la Oficina de Patrimonio Mundial en la ciudad de Bamberg.

**Thomas Metz**, director de la Dirección General del Patrimonio Cultural de Renania-Palatinado

**Frank Sprenger**, director del Centro de Conservación y Conservación de Monumentos de la Cámara de Artesanos de Coblenza

**Titus Kockel**, doctor, director de la Unidad de Promoción del Comercio, Confederación Alemana de Artesanos Cualificados y Pequeña Empresa

#### ***Francia***

**Claire Giraud Labalte**, experta en patrimonio, historiadora de arte y profesora emérita, miembro de ENCATC / Alliance 3.3, presidenta de *El Centro del Patrimonio de Países del Loira*, y presidenta de la asociación Territoires imaginaires

#### ***Suecia***

**Rebecka Nolmard**, directora general, Ministerio de Cultura sueco

**Gunnar Almevik**, doctor, profesor en la Universidad de Gothenburg, Departamento de Conservación

#### ***España***

**Carlos Romero Moragas**, arqueólogo y gestor cultural, director del Centro de Formación y Difusión del Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico (IAPH) de Sevilla

**Gabriel Morate Martín**, director del Programa de Conservación del Patrimonio Histórico Español en la Fundación MonteMadrid, miembro del Comité Ejecutivo de Hispania Nostra y la Asociación Española de Amigos de los Castillos (jefe del Departamento Técnico), director de la colección editorial Monumentos Restaurados.

#### ***Noruega***

**Terje M. Nypan**, doctor, director técnico de Riksantikvaren (Dirección General de Patrimonio Cultural de Noruega).