



MÓDULO 3

Valorización del patrimonio cultural

Autores:

Dietmar Wiegand, Dora Hably; Yulia Kartysh – Institute of Property Research (IPRE)

Verónica Buey Cieslak, Victoria Ateca Amestoy, Ana Velasco Rebollo - Asociación Española de Gestores de Patrimonio Cultural (AEGPC) – Madrid, España

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



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
Módulo de formación 2: Trabajo eficiente en equipo y resolución efectiva de conflictos interdisciplinarios
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>

Fotografía de la portada: Barrio de los Museos, Viena,
Fuente: <https://luxundlauris.at/locations/catering-wien/museumsquartier-wien-mq/>
[no especificar los derechos de publicación]



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	5
1.2. TEMÁTICA	5
1.3. DESAFÍOS	6
1.4.1 CONOCIMIENTO Y COMPRENSIÓN	7
1.4.2 COMPETENCIAS Y HABILIDADES	7
1.4.3 EVALUACIÓN Y ENFOQUE	8
1.6. RESUMEN DE LAS UNIDADES	8
2.0 Unidades de aprendizaje	9
2.1. Unidad 1 – Entender el término "valorización"	9
2.2. UNIDAD 2: ACERCA DE LA ECONOMÍA Y EL PATRIMONIO CULTURAL 12	
2.3 UNIDAD 3 VALORIZACIÓN DEL PATRIMONIO CULTURAL Y EL CONCEPTO DE USO APROPIADO	19
2.4 UNIDAD 4 FACTORES DE ÉXITO: SENTAR A LA MESA A LOS ACTORES ADECUADOS	26
3.0 EJERCICIOS (para grupos o individuos)	31
4.0 CASOS Y LECTURAS ADICIONALES	32
5.0 EVALUACIÓN	33
6.0 GLOSARIO	33
7.0 REFERENCIAS	34
8.0 Los socios de HERITAGE-PRO: Un equipo interdisciplinar para el desarrollo de habilidades en la preservación del patrimonio cultural	36
9.0 AGRADECIMIENTOS	37

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 quiera liderar proyectos de valorización de patrimonio cultural. Además de, por ejemplo, capacidad para coordinar el trabajo del equipo interdisciplinar y resolver conflictos, necesitará, con toda seguridad, conocimientos básicos de los diferentes valores, cómo se interrelacionan y cómo se pueden incrementar conjuntamente con respecto a la singularidad de cada situación de desarrollo.

Esta capacitación ha sido desarrollada por un equipo interdisciplinar con fines interdisciplinares en la gestión del patrimonio cultural. Se ha basado en la extensa 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 valorización 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 formación avanzada para profesionales, a través de la cual ofrecer herramientas que se pueden emplear directamente en la práctica profesional.

1.1. PALABRAS CLAVE

- Valorización
- Pensamiento sistémico
- Economía
- Bienes públicos
- Uso apropiado
- Empresa agrupada / de clúster
- Patrimonio cultural

1.2. TEMÁTICA

En el Módulo 3 se introduce el concepto de "uso apropiado" (que propicia la preservación). Para conseguir usos apropiados óptimos (y nuevos), los gestores necesitan modelos de gestión adecuados. En el Módulo 3 profundizamos en la comprensión de los diferentes aspectos del valor del patrimonio cultural (PC): el valor social, artístico, económico e, incluso, ambiental. Estos diferentes valores van unidos. La coordinación de la gestión es necesaria, como se puede ver en el pentágono de "objetivos públicos". Esta es la visión amplia de la preservación como proceso de valorización.

Los términos clave del contenido son:

- Economía y modelos hedonistas
- Bienes públicos
- Valorización
- Pensamiento sistémico
- reutilización apropiada / valorización apropiada
- Patrimonio cultural

Una "nueva" capacidad crítica para la gestión del PC es la capacidad para posicionarse uno mismo en un entorno competitivo e interdisciplinar. La cuestión es: ¿Cuál es la mejor forma de involucrarse en lo que se conoce como "clústeres de empresas", o empresas agrupadas? ¿Cómo se puede crear

ventajas y situaciones beneficiosas para todas las partes interesadas, a pesar de que tengan diferentes intereses?

Aquí presentamos ideas de estrategias para conseguir y materializar el valor del patrimonio. Los casos que se presentan en módulos posteriores se centran en modelos de negocio para un uso (sostenible) del PC construido y material, y cómo desarrollar y gestionar en la práctica la creación de activos.

Los objetivos de aprendizaje del Módulo 3 son facilitar conocimientos básicos y capacidad de formación para la nueva función del profesional de patrimonio cultural. Es decir, desarrollar y gestionar el uso apropiado de los activos de patrimonio cultural y el intento de aumentar los efectos positivos en el ámbito social, económico y ambiental, vinculándolo al desarrollo local y regional en un enfoque holístico ("sistémico").

1.3. DESAFÍOS

La transición de una "correcta preservación" a un "uso apropiado" (que propicie la preservación) introduce nuevos desafíos para todos los actores implicados en el sector; actuales y nuevos.

Los promotores y gestores de lugares de patrimonio cultural deben pensar en quién podría beneficiarse de los objetos y prácticas históricos y quién podría pagar por el derecho a "usarlos", como infraestructura para su propio negocio o como consumidor. Los profesionales de sectores "empresariales" similares están dotados de conocimientos sobre las necesidades de los clientes, estrategias de competencia y formados para generar rendimiento (y beneficio).

Todos los actores necesitan profundizar en su entendimiento de que la valorización social, artística, económica e, incluso, ambiental del PC exige crear o mejorar lo que se conoce como "clústeres de empresas", o agrupaciones de empresas. En los clústeres de empresas, las sinergias entre los actores, la integración de organizaciones sin ánimo de lucro o los sectores gubernamentales que proporcionan, por ejemplo, educación o trabajo cultural, son algunos de los factores para el éxito.

Algunos casos prácticos demuestran que los actores clave tienen en común una determinada actitud "hedonista" que les permite servir y conseguir el objetivo global. Suelen contar con extraordinarias capacidades en una disciplina troncal (p. ej., historia, administración de empresas), suelen estar interesados en otras disciplinas y tienen capacidad para entenderlas, desean crear redes y están motivados para prestar un servicio a los demás. Los casos de mayor éxito suelen ser los llevados a cabo por personas que tienen la capacidad de crear redes de contactos.

Un gran desafío para el profesional en el nuevo dominio que hemos dibujado es encontrar las herramientas adecuadas para poder desarrollar planes estratégicos, conseguir esta apreciación del patrimonio, teniendo en cuenta los elementos de valor claramente cuantificables y los elementos intangibles. En los casos prácticos que presentamos se desarrollarán modelos de negocio para el uso (sostenible) del PC construido y material, y se desarrollará y gestionará la creación de activos.

Los casos existentes de transición de la preservación a la valorización muestran que todos los desafíos mencionados conducen al éxito, una vez que se ha aplicado el nuevo enfoque y se ha puesto en funcionamiento.

1.4. REQUISITOS

La experiencia anterior y presente en preservación y/o en valorización del patrimonio cultural es muy útil.

La formación en preservación, historia, administración o gestión de empresas facilitan la participación en este Módulo 3.

1.5. RESULTADO DEL APRENDIZAJE

Una vez completado este módulo de formación, habrá obtenido:

- unos conocimientos más amplios de la preservación como proceso de valorización
- una visión general de cómo se pueden alcanzar los objetivos vinculados al desarrollo local y regional de un modo holístico ("sistémico")
- conocimientos sobre cómo crear ventajas y situaciones beneficiosas para todas las partes interesadas, a pesar de que tengan diferentes intereses
- conocimientos sobre el proceso que propicia la valorización.

1.4.1 CONOCIMIENTO Y COMPRENSIÓN

Una vez completado este módulo de formación, sabrá y comprenderá:

- qué podría significar la **economía** vinculada a la preservación del patrimonio cultural
- cómo falla la economía de mercado (pura) en relación con la producción y el mantenimiento de **bienes públicos (como, por ejemplo, un lugar de patrimonio cultural)**
- **Posibles soluciones** para los fallos del mercado en relación con bienes públicos y cómo abordarlas
- La importancia y los principios generales del **pensamiento sistémico**
- El patrimonio cultural como parte de los **clústeres para la creación de valor**
- **La rentabilidad inducida**, el conocimiento le ayuda a entender los desafíos y las posibilidades de valorizar el patrimonio cultural.

En este módulo se ofrecen conocimientos básicos especializados y una comprensión de los métodos y herramientas para evaluar y mejorar conceptos alternativos para la valorización de los lugares de patrimonio cultural, objetivos (desde edificios hasta pinturas) y las prácticas relativas a:

- Modelos de entorno-sistema.
- Modelos de clústeres de valor.
- Análisis del impacto económico regional.
- Indicadores de sostenibilidad (social, económica, ecológica/ambiental y cultural).

1.4.2 COMPETENCIAS Y HABILIDADES

El módulo proporciona las competencias y capacidades básicas para:

- Análisis del lugar: en relación con los activos del lugar de patrimonio cultural propiamente dicho y su entorno sistémico (posibles socios para la valorización, condiciones del contexto socioeconómico, etc.)
- Estudio de accesibilidad del lugar de patrimonio cultural.
- Análisis del mercado: por ejemplo, para usuarios e inversores de los mercados inmobiliarios o de turismo cultural.
- Creación de un análisis de la cadena de valor.
- Identificación de oportunidades para la valorización de lugares de patrimonio cultural.
- Desarrollo de conceptos para la valorización de lugares y prácticas de patrimonio cultural. Por ejemplo, la adaptación, el uso, el funcionamiento y la financiación.

- Estudios de viabilidad de conceptos, la valorización de lugares, objetos y prácticas de patrimonio cultural.
- Mejora de los clústeres empresariales.
- Dirección de los procesos de innovación.

1.4.3 EVALUACIÓN Y ENFOQUE

El enfoque didáctico del Módulo 3 es didáctico constructivista. El constructivismo ve el aprendizaje como un proceso activo de construcción de una visión del mundo individual. Aquí las posibilidades de usar y valorar el patrimonio cultural se basan principalmente en la reflexión de sus experiencias y de las experiencias que obtiene trabajando en el Módulo 3.

Sobre la base de estos principios, los autores del módulo comparten sus experiencias propias con usted y reflexionan sobre ellas. Además de esta parte narrativa, se proporcionan enlaces a los casos mencionados, la definición de los términos básicos, teorías, métodos y herramientas descritos y enlaces a una relación de estudios en profundidad.

Los objetivos generales del Módulo 3 son: a) capacitarle para actuar y tomar decisiones conscientemente en determinadas situaciones, en relación con la valorización del PC, y b) capacitarle para reflexionar sobre sus propias experiencias y para mejorar continuamente su comportamiento.

Si usted es formador, la transferencia del material de aprendizaje a los cursos deberá llevarse a cabo según lo mencionado anteriormente:

- 1) Los alumnos deben tener la oportunidad de ganar experiencia: a) con ayuda de un juego de planificación, en el que asuman diferentes papeles, o b) a través de tareas que tendrán que llevar a cabo con o sin conexión a internet, o (si nada de lo anterior es posible), c) compartiendo experiencias y casos con ellos.
- 2) Los alumnos deben reflexionar sobre sus propias experiencias o sobre las experiencias antes mencionadas con la ayuda del formador.

La evaluación se basará en: a) la capacidad para actuar conscientemente en determinadas situaciones y b) la capacidad para reflexionar sobre las experiencias propias. Los métodos variarán en función de la forma en la que se imparta el curso: con conexión a internet, sin conexión o mixto, etc.

1.6. RESUMEN DE LAS UNIDADES

En cuanto al método empleado, el contenido de aprendizaje se ha basado en narrativas. La parte narrativa, que encontrará en la parte izquierda de cada página, se complementa, a la derecha, con definiciones de los términos básicos, las teorías, la descripción de métodos y herramientas, y los enlaces a estudios en profundidad y los casos mencionados.

En la Unidad 1 se presenta el término "valorización".

La Unidad 2 "Acerca de la economía y el patrimonio cultural" constituye un intento de introducir términos básicos de economía y proporcionar, también, directamente el significado para la valorización del PC.

En la Unidad 3 "Valorización del patrimonio cultural y el concepto del uso apropiado", se distinguen los diferentes valores que puede tener el patrimonio cultural, se introduce el concepto del "uso apropiado" como la mejor forma de preservar el patrimonio cultural.

La Unidad 4 "Factores de éxito: sentar a la mesa a los actores correctos" es un tema fundamental y un esfuerzo de trabajo en equipo en el enfoque sistémico de la valorización del patrimonio cultural.

Los objetivos generales del Módulo 3 son: a) capacitarle para actuar y tomar decisiones conscientemente en determinadas situaciones, en relación con la valorización interdisciplinar del PC, y b) capacitarle para reflexionar sobre sus propias experiencias y, de este modo, propiciar la mejora continua de sus habilidades.

Los autores de este módulo han intentado exponer explícitamente conocimientos tácitos y compartirlos. La forma de narrativa de los debates y las historias permite vincular especialmente la teoría "económica árida" con experiencias surgidas de la práctica o la investigación en relación con el PC. ¡Esperamos que lo disfrute!

KARIN: KARIN Drda-Kühn (ACW) | DIETMAR: DIETMAR Wiegand (IPRE) | VERÓNICA: VERÓNICA Buey Cieslak (AEGPC) [Narradora]

2.0 Unidades de aprendizaje

2.1. Unidad 1 – Entender el término "valorización"

En la introducción anterior habrá reparado en el término "valorización". Si nos ceñimos a la definición simple de esta palabra, la valorización es "dar o asignar valor, especialmente un valor mayor". Sin embargo, cuando nos referimos a la preservación del patrimonio cultural, es cierto que este término puede resultar complejo.

Estrictamente hablando, es un término muy joven en el campo de la preservación del patrimonio cultural, para el cual no se ha llegado aún a un acuerdo sobre su significado. Tanto en el ámbito nacional como en el europeo, encontrará diferentes formas de entender y utilizar el término "valorización". Por encima de todo, lo que experimentará constantemente es la profunda desconfianza de los especialistas en ciencias (principalmente, los de Humanidades), si se utiliza el término sin una definición clara. La valorización es sospechosa de querer explotar el patrimonio cultural únicamente con fines comerciales, algo a lo que los guardianes tradicionales del patrimonio cultural, como los historiadores del arte, los historiadores, los arqueólogos y los arquitectos, naturalmente, se oponen con todas sus fuerzas. De hecho, esta actitud refleja el desafío fundamental que encontraremos con los profesionales de esas ciencias, que existen en paralelo, como en "silos", y que en ocasiones se "sienten incómodos" cuando se ven ante un enfoque interdisciplinar, como se defiende en este curso de formación.

Hubo que esperar hasta 2014 para que la Comisión Europea aclarara en su Comunicación 477: "El sector del patrimonio también debe adaptar sus modelos empresariales y de gestión, y desarrollar nuevas competencias profesionales, colaborando con las autoridades nacionales, no a través de medidas puntuales o intervenciones aisladas, sino incorporando la valorización y conservación del patrimonio a planes de desarrollo más amplios a largo plazo (...). Por lo tanto, es preciso adoptar un enfoque más integrado de la conservación, promoción y valorización del patrimonio con el fin de tener en cuenta su contribución a múltiples objetivos económicos y sociales (...)".¹

¹ COMUNICACIÓN DE LA COMISIÓN AL PARLAMENTO EUROPEO, AL CONSEJO, AL COMITÉ ECONÓMICO Y SOCIAL EUROPEO Y AL COMITÉ DE LAS REGIONES: Hacia un enfoque integrado del patrimonio cultural europeo (COM 477) del 22 de julio de 2014

En 2017, el "Brainstorming Report"² de Voces de la cultura (por iniciativa de la Dirección General de Educación y Cultura), también formuló explícita y reiteradamente la necesidad de modelos de valorización y cooperación interdisciplinar en la preservación del patrimonio cultural.

En HERITAGE-PRO, el término "valorización" no solo se entiende en términos económicos, sino también en un sentido holístico. Bases para el Módulo 2 en la siguiente definición:

Lo que heredamos de las generaciones anteriores e intentamos preservar para las generaciones futuras tiene múltiples valores que pueden y deben ser preservados y desarrollados mediante actividades humanas, que abarcan desde nuevas leyes hasta la organización de un festival. Una forma aprobada de agrupar y priorizar estos valores es el "pentágono de objetivos públicos", donde se distingue entre el valor cultural, social, económico, territorial-ambiental y político.

Todos los lados del pentágono están interrelacionados. Las actividades u omisión de actividades en un sector conllevan cambios potencialmente notables en los demás sectores. P. ej.: la mejora de los servicios turísticos en Schloss Schönbrunn en Viena generó un aumento de las visitas, en el empleo y en los ingresos. La renovación de las instalaciones energéticas de edificios históricos contribuye a la protección del medio ambiente. Las inversiones públicas en lugares de patrimonio pueden crear infraestructuras para la industria del cine, empresas de hostelería, start-ups informáticas o diseñadores y, por último, también generan beneficios fiscales.

La "valorización" debe aspirar a conseguir mejoras o efectos positivos en el conjunto de los cinco sectores de interés público y no debe limitarse a medir, sino optimizar los efectos externos significativos en los cinco sectores.

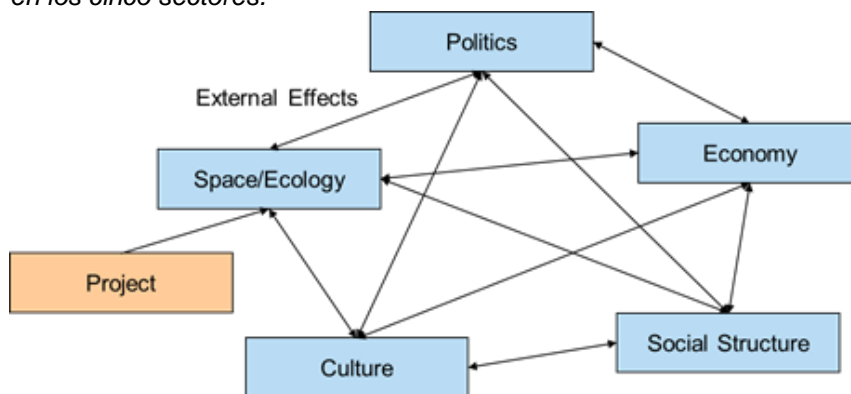


Imagen 1: Pentágono de los aspectos de valor de interés público. Fuente: Univ. Prof. Prof. h.c. Dietmar Wiegand

Los cinco factores del interés público deben entenderse del siguiente modo:

- El PC tiene potencialmente un valor cultural, ya que documenta la historia. El valor cultural debe ser desarrollado, por ejemplo, por alguien que cuente y explique la historia de este objeto o costumbre.
- El PC tiene potencialmente un valor social deseable; por ejemplo, puede ser "utilizado" para crear cohesión social en sociedades multiculturales o convertirse en un objetivo de la educación y el desarrollo social individual.
- El PC tiene potencialmente un valor económico deseable; por ejemplo, puede conducir a la creación de empleos y de ingresos, como en la industria del cine, o formar parte de las ofertas

² "Towards an integrated approach to cultural heritage for Europe – prospects on skills, training and knowledge transfer for traditional and emerging professions", Voces de la cultura 2017

turístico-culturales de pymes. La valorización económica necesita actividades, por ejemplo, en el ámbito del turismo cultural: las mejoras del clúster turístico-cultural y el acceso a las ofertas.

- El PC tiene potencialmente un valor territorial-ambiental; por ejemplo, un paisaje cultural abierto con una biodiversidad específica; puesto que los ecosistemas no son estáticos, podrían necesitar también actividades para su mantenimiento.
- El PC tiene potencialmente un valor político; por ejemplo, puede ser parte del desarrollo cosmopolita activado por ciudadanos.

Existen otros modelos que intentan estructurar los valores del patrimonio cultural, como el presentado por el Prof. Dr. A. R. Pereira Roders et. al.

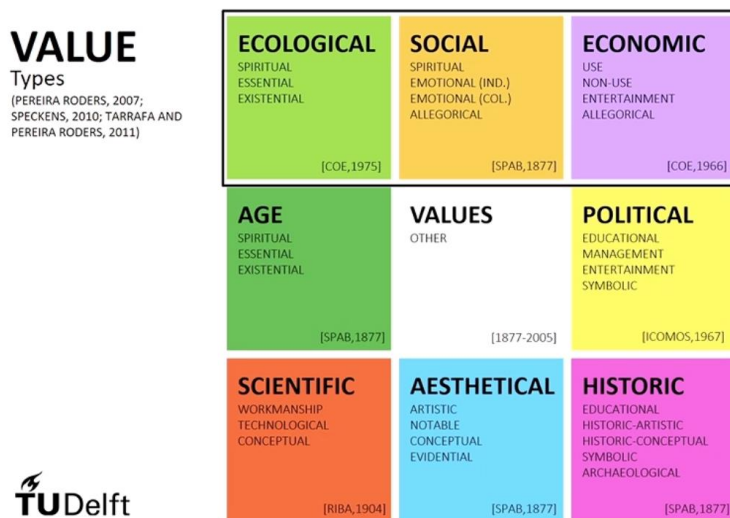


Imagen 2: Modelo de valor introducido por Prof. Dr. A. R. Pereira Roders et. al.³

Todos los aspectos de interés público pueden y deben cuantificarse y representarse en cifras que permitan la comparación o patrones de referencia. Los posibles niveles de medición o escalas de medición son los de Stanley Smith Stevens, es decir: nominal, ordinal, de intervalo y de razón⁴.

Supongamos que usted es un gestor cultural (o historiador del arte, arquitecto, geógrafo, etc.). Posee una formación excelente y reúne los conocimientos y la experiencia de su disciplina. Sin embargo, descubrirá rápidamente (o ha descubierto ya) que estos conocimientos distan mucho de ser suficientes para realizar mediciones de preservación sostenible, económicas y apropiadas para el objeto.

Este programa de capacitación va, más bien, enfocado a cómo pueden las mediciones de la preservación generar efectos adicionales, es decir, valor añadido y cadenas de valor, para el desarrollo urbano y regional, la vida social de la población, para (nuevas) áreas de negocio y para el empleo.

Si desea tener en cuenta todos estos aspectos en actividades de preservación del patrimonio, necesitará muchos tipos diferentes de experiencia y otras formas de cooperación para reunirlos. ¿Duda que eso sea posible? Siga leyendo para descubrir cómo hemos enfocado esta cuestión, así como buenos ejemplos reales que demuestran que es factible cumplir con todos estos requisitos. Precisamente porque el término "valorización" se emplea con demasiada frecuencia estrictamente en su sentido económico, en las unidades siguientes iremos abordando gradualmente lo que corresponde a un enfoque sistémico.

³ <https://collegerama.tudelft.nl/Mediasite/Showcase/public/Presentation/91689445bd724564a39a0b8ae233175d1d>

⁴ Más información en: https://en.wikipedia.org/wiki/Level_of_measurement

2.2. UNIDAD 2: ACERCA DE LA ECONOMÍA Y EL PATRIMONIO CULTURAL

La Unidad 2 es un intento de introducir términos básicos de economía y proporcionar, también, directamente el significado para actores y actividades en la valorización del patrimonio cultural. Es también un intento de aclarar malentendidos y estereotipos inútiles. La economía como un área de conocimiento, por ejemplo, se ocupa del uso consciente y eficiente de recursos como los fondos públicos o la energía, y no necesariamente de la comercialización.

Narradores:
KARIN: Karin Drda-Kühn
DIETMAR: Dietmar Wiegand
VERÓNICA: Verónica Buey Cieslak

KARIN: El Módulo 3 está dedicado a la valorización del PC e incluye, no solo, sino, también, los "aspectos económicos" para la formación de gestores de lugares de patrimonio. Cuando comenzamos a trabajar en este módulo, apareció un gran número de estereotipos y de malentendidos. ¿Qué hace que un enfoque económico del PC induzca a tantos malentendidos y por qué sigue siendo tan difícil proporcionar conocimientos básicos en relación con la valorización del PC, en relación con la gestión de lugares de PC?

DIETMAR: El título original del Módulo 3 era "Preservación del patrimonio - un área económica". Aprender a desarrollar planes de negocio en el área de la preservación es interesante, pero también induce al error. El éxito de la valorización de lugares de patrimonio cultural nunca se alcanza con una sola empresa, sino que se consigue principalmente con la colaboración de un clúster regional de emprendedores privados, organizaciones públicas, iniciativas ciudadanas, etc. Y la valorización de los lugares de patrimonio que nosotros, el equipo de Heritage-Pro, deseamos centrarnos en la valorización sostenible en muchas áreas, como la cultural, la social, la económica, etc. Desarrollar estrategias en las que la valorización del patrimonio cultural cree infraestructuras, por ejemplo, para sectores creativos o el turismo, es emocionante. Crear efectos positivos como es el ahondar en el conocimiento de un monumento, conseguir puestos de empleo e ingresos para la población local es emocionante. Encontrar, motivar y contratar a los socios adecuados es emocionante.

Economía

Definición: "La economía es un conjunto grande de actividades de producción y consumo interrelacionadas que ayudan a determinar cómo distribuir recursos escasos. La producción y el consumo de bienes y servicios se emplean para satisfacer las necesidades de quienes viven y operan en la economía, denominada también sistemas económicos". (<https://www.investopedia.com/terms/e/economy.asp>)

Ciencia económica

Definición: "La ciencia económica es la ciencia social que analiza la producción, distribución y el consumo de bienes y servicios (...). El objetivo de la economía es explicar cómo funcionan las economías y cómo interactúan los agentes económicos (...). Se hacen distinciones comunes entre las diferentes dimensiones de la economía. La principal distinción de manual es entre la microeconomía, que examina el comportamiento de los elementos básicos en la economía, incluidos los mercados y agentes individuales (como los consumidores y las empresas, los compradores y los vendedores), y la macroeconomía, que aborda los aspectos que afectan a una economía entera, como el desempleo, la inflación, el crecimiento económico y las políticas monetarias y fiscales". [<http://www2.ef.jcu.cz/~sulista/pages/kdftp/ENAS2-6.pdf>]

Costo de oportunidad y elección:

El costo de oportunidad es un concepto económico. Representa la pérdida de otras alternativas en el momento en el que se elige. Se puede expresar en dinero o en tiempo. Por ejemplo, un sábado por la mañana podemos elegir entre diferentes alternativas sobre a qué dedicar nuestro tiempo. Si elegimos ir a un centro comercial, el costo de oportunidad sería todas las otras alternativas que no hemos elegido, como ir a un museo, ir a la montaña, etc. Lo mismo ocurre con el dinero: la cantidad de dinero que decida gastar en un producto o servicio, por ejemplo, una entrada de cine, no se podrá gastar en nada más. Esa es nuestra opción y, por tanto, nuestro costo de oportunidad.

En consecuencia, el primer cambio que se propuso fue que el Módulo 3 fuera un módulo que abordara los aspectos "económicos" del patrimonio cultural. La economía ayuda a entender y mejorar los grupos mencionados de organizaciones interrelacionadas y ayuda a aumentar los efectos positivos como los empleos y los ingresos.

Por último, los conocimientos y las habilidades básicas para la "valorización del PC" se convirtieron en el núcleo del Módulo 3. Se trata de un enfoque holístico o sistémico, porque la valorización se analiza desde un punto de vista cultural, social, económico, ambiental y político. Y el foco se pone sobre las habilidades necesarias para crear situaciones que favorezcan a todos los sectores mencionados.

El punto de partida, al menos para mí, es comprender los desafíos de mantener el PC en las condiciones económicas de mercado. Según las teorías macroeconómicas, por ejemplo, el distrito 1 de Viena, declarado Patrimonio de la Humanidad por la Unesco, es un "bien público" que en las "condiciones del mercado libre" se habría perdido relativamente pronto e, incluso, a pesar del turismo cultural en Viena. La macroeconomía explica por qué y nos proporciona un buen número de posibles soluciones. Por ejemplo, mandatos no financiados, que son leyes que prohíben destruir o modificar edificios históricos. O la acción colectiva de grupos privilegiados, por ejemplo, la cooperación voluntaria entre propietarios de los inmuebles del distrito 1. O la absorción de los usuarios gratuitos, por ejemplo, el desarrollo de un área para el cual un actor organiza la financiación cruzada entre diferentes usuarios...

El dilema del prisionero, de la teoría de juegos, también ayuda a comprender por qué los propietarios de inmuebles individuales, por ejemplo, en el distrito 1 de Viena (Patrimonio de la Humanidad de la Unesco), en condiciones económicas de mercado no regulado, destruirían la estructura del distrito mediante decisiones que, desde su punto de vista individual, son lógicas.

Todos los propietarios de inmuebles individuales pensarán que es lógico no respetar la altura histórica de los edificios y utilizar materiales más económicos que los históricos si los vecinos hacen lo mismo. Lo

El costo de oportunidad de una actividad es un elemento a tener en cuenta para garantizar que los recursos escasos se utilizan eficientemente, en el sentido de que el costo se sopesa con el valor de esa actividad a la hora de decidir sobre si más o menos de eso. [http://www2.ef.jcu.cz/~sulista/pages/kdfp/ENAS2-6.pdf]

Fallo del mercado en relación con los bienes públicos

Los bienes públicos se definen mediante los dos atributos siguientes:

- Los usuarios gratuitos no pueden ser excluidos de su consumo. Por ejemplo, cobrar entrada al distrito 1 de Viena o al parque del palacio de Schönbrunn de Viena no es ni técnicamente posible, ni políticamente deseable.
- El consumo es de naturaleza no rival. Por ejemplo, después de que una persona haya contemplado (consumido) el palacio de Schönbrunn de Viena desde fuera, miles de personas podrán contemplarlo el mismo día.

	Excludability from use	Non-excludability from use
Rivalry of Use	Private Goods Personal Goods Piped Water Supply	Common Property Clean Water Biodiversity Side Walks
Non-rivalry of use	Club Goods Toll Highway Computer Software Band Width TV or Mobile	Public Goods Public Sanitation Rural roads National Defense

Los bienes públicos; según Musgrave y Samuelson
 Fuente: Swami, S. (2019) <https://ssrn.com/abstract=3420938> según "Market failure regarding the provision of public goods", de Musgrave & Samuelson.

En "condiciones de mercado libre" (un constructo teórico), un jugador del mercado ni producirá ni preservará los bienes públicos, porque el consumidor no compete por el consumo y no se puede excluir a los que no pagan por el consumo.

Posibles soluciones para los bienes públicos:
Disposición gubernamental: por ejemplo, el palacio de Hofburg y el de Schönbrunn en Viena siguen siendo de propiedad estatal porque un propietario privado asumiría todos los gastos, mientras que la "sociedad" solo tendría beneficios. El mantenimiento se financiará mediante los impuestos, si no hay otras fuentes de ingresos, como el cobro de entrada.

Mandatos no financiados
 P. ej., leyes para la protección de monumentos.

<p>mismo hacen Dave y Henry, los dos ladrones de bancos del dilema del prisionero. La policía los coge y los interroga en habitaciones diferentes; ambos culpan al otro en lugar de guardar y silencio y los dos terminan pasando años en prisión. En resumen, el peor resultado para ambos.</p> <p>El "dilema del prisionero" es un ejemplo de las externalidades negativas por comportamientos individuales. Explica por qué los propietarios de inmuebles necesitan y quieren una planificación y leyes que protejan sus inversiones de externalidades negativas.</p> <p>En la práctica, la preservación y el uso apropiado del PC combinan muchas veces actividades privadas y con ánimo de lucro con compromiso ciudadano, sin ánimo de lucro y gubernamental.</p> <p>VERÓNICA: Existen muchos tipos diferentes de patrimonio cultural. El patrimonio cultural significa muchas cosas. Es un concepto amplio, que puede ser material e inmaterial, y abarca desde edificios históricos de grandes dimensiones hasta un pequeño cuadro. Por ello, cuando hablamos de "valorización" del PC, hablamos básicamente de reconocer el valor de un activo cultural, no solo desde un punto de vista histórico o artístico, sino desde las numerosas posibilidades que se abren en distintas áreas. Por ejemplo, actúa como un imán para los visitantes, profesores, estudiantes, investigadores, directores de cine, etc.; se convierte en la marca de la localidad en la que se encuentra; es un elemento de inspiración y fomenta iniciativas creativas secundarias; puede ser una parte de una red de activos culturales conectados por una característica común, etc.</p> <p>KARIN: ¿Por qué es tan importante ser preciso cuando se utilizan términos económicos y por qué distinguir diferentes tipos de PC? Nuestro grupo objetivo para este programa son profesionales, ¿creéis que quizás no quieran entrar en profundidad en teorías económicas?</p> <p>DIETMAR: Los términos abstractos y los modelos representan la realidad. Cuando se reflexiona sobre ellos, nos conducen a la acción consciente. Pongamos un ejem-</p>	<p><u>Contratos de provisión asegurada</u> P. ej., el <i>crowdfunding</i> para el patrimonio cultural.</p> <p><u>Subvenciones del gobierno y productos conjuntos</u> P. ej., Metro. Los proyectos Halland en Suecia, donde la preservación del PC de más de un centenar de monumentos y lugares históricos fue cofinanciada por el Ministerio de Trabajo mediante un programa para el empleo de trabajadores de la construcción.</p> <p><u>Fusión del polizón o consumidor parásito</u> P. ej., un promotor compra todos los pisos que puede en un barrio antes de introducir mejoras. También: mantener la propiedad para la valorización de un área (p. ej., el patrimonio industrial) en manos de uno solo.</p> <p><u>Acción colectiva de un grupo privilegiado</u> P. ej., Linux y, en cierta medida, el National Trust del Reino Unido</p> <p><u>Introducción de un mecanismo de exclusión</u> P. ej., patentes, cobro de entradas para visitar un castillo o parque</p> <p><u>Normas sociales</u> P. ej., "no tirar basura al suelo" en los libros de texto; libros o manuales de normas elementales para propietarios de edificios históricos (no protegidos); publicación de las mejores prácticas para la preservación de edificios históricos.</p> <p>El dilema del prisionero</p> <p><i>El dilema del prisionero es una paradoja utilizada en análisis de las decisiones en la que dos personas que actúan en interés propio no consiguen los resultados óptimos. El típico dilema del prisionero se expone de tal forma que ambas partes optan por protegerse a sí mismos a expensas del otro participante. Y el resultado es que ambos terminan en una situación peor que si hubieran cooperado juntos en el proceso de la toma de decisiones. El dilema del prisionero es uno de los conceptos más conocidos de la teoría de juegos moderna.</i></p> <p><i>El dilema del prisionero clásico es el siguiente: dos miembros de una banda de ladrones de bancos, Dave y Henry, han sido arrestados y están siendo interrogados en salas diferentes. Las autoridades no tienen ningún otro testigo y solo tendrán pruebas del caso contra ellos si consiguen convencer al menos a uno de los ladrones de que traicione a su cómplice y confiese el delito. Ambos ladrones se encuentran en la encrucijada de cooperar con su cómplice y guardar silencio o delatar a la banda y testificar en el juicio. Si ambos cooperan y guardan silencio, las autoridades solo podrán acusarlos de un delito menor de merodeo, lo que supondría un año de cárcel para cada uno (1 año para Dave y otro para Henry = 2 años de cárcel en total). Si uno testifica</i></p>
---	--

plo: El patrimonio cultural mueble e inmueble - la Mona Lisa y el palacio de Schönbrunn de Viena.

La Mona Lisa se puede trasladar y exhibir prácticamente en cualquier lugar. La valorización no depende, o no mucho, de un lugar ni del desarrollo del lugar.

El PC inmueble, como el palacio de Schönbrunn o las preciosas iglesias de madera de Rumanía dependen en gran medida del desarrollo del lugar, de su entorno territorial, económico, social, cultural y político. Y, con toda probabilidad, las condiciones para la valorización serán diferentes en Viena y en las áreas rurales de Rumanía.

Otro ejemplo: En muchos debates me he encontrado con la afirmación de que el "PC estará en peligro si se considera un producto". Como mínimo, esta sentencia induce al error. Si miramos de nuevo al distrito 1 de Viena. Los usuarios gratuitos, los que no pagan tarifas de entrada ni impuestos, no pueden ser excluidos del consumo y el consumo es de tipo no rival, el distrito 1 sigue estando en el mismo sitio después de que millones de turistas lo hayan contemplado. El problema es que no es un bien privado, un producto; es, por naturaleza, un bien público. Los mandatos no financiados protegen el distrito 1 de Viena, los propietarios se beneficiarán igualmente. Los mandatos no financiados no funcionan en las zonas rurales, donde el interés por invertir es bajo. El conocimiento de estas teorías y términos económicos básicos ayudan a actuar con conciencia, ayudar a desarrollar estrategias adecuadas para la preservación y la reutilización del PC.

y el otro no, el que testifica saldrá libre y al otro le caerán tres años (0 años para el delator + 3 años para el condenado = 3 años en total). Sin embargo, si ambos testifican contra el otro, los dos serán condenados a dos años de cárcel por ser responsables de parte del robo (2 años para Dave + 2 años para Henry = 4 años de cárcel en total).

En este caso, ambos ladrones tienen un incentivo para delatar, independientemente de la elección que el otro haga. Desde el punto de Dave, si Henry guarda silencio, Dave puede cooperar con Henry y pagar un año de cárcel, o puede delatarlo y salir sin cargos. Obviamente, ganaría si traicionara a Henry y al resto de la banda en este caso. Por otro lado, si Henry testifica contra Dave, la elección de Dave será o bien mantener el silencio y pagar tres años de cárcel, o bien hablar y pagar dos años. Una vez más, obviamente, Henry preferiría pagar dos años mejor que tres.

En ambos casos, tanto si Henry coopera con Dave como si lo delata, Dave saldrá mejor parado si delata a su compañero y confiesa. Ahora, si Henry se encuentra exactamente con las mismas opciones, para él también será en todo caso más ventajoso delatar al otro. La paradoja del dilema del prisionero es esta: la única forma de que ambos ladrones reduzcan al máximo el tiempo de cárcel total que ambos pagarían es cooperando (2 años en total), pero los incentivos que se les ofrece individualmente les tentarán a delatar al otro y terminar pagando el tiempo de cárcel máximo entre los dos (4 años en total).

[Fuente: <https://www.investopedia.com/terms/p/prisoners-dilemma.asp> | consultada 17.11.2019]

Externalidades:

Hablamos de **externalidades positivas** cuando la producción o el consumo de un producto o un servicio benefician directamente a otras partes de la sociedad que no están implicadas en el proceso.

Las **externalidades negativas**, por otro lado, se producen cuando los individuos soportan parte del costo de producción de un bien pero no tienen ninguna influencia en el proceso.

Por ejemplo, la rehabilitación de un castillo que estaba en ruinas antes y ahora atrae a turistas beneficia a los hoteles de los alrededores, puesto que los visitantes necesitan un sitio donde dormir.

Fuentes:

<https://www.britannica.com/topic/positive-externality>

Bienes escasos y bienes raros

Llamamos "bienes escasos" o "recursos escasos" a los recursos (productos o servicios) que tengan una disponibilidad limitada pero una demanda alta; son deseados

pero no abundantes. La consecuencia inmediata de una alta demanda pero una oferta baja es el incremento de los precios. Por ejemplo, la escasez de gasolina durante las crisis del petróleo origina un aumento de los precios. O, si se redujera el número de actores formados, por ejemplo, porque las escuelas de interpretación han reducido las plazas para alumnos, los actores cualificados cobrarían más por sus servicios. [IOSSIFOVA, D., *Scarcity, creativity and the creative industries*, informe para SCIBE, Universidad de Westminster, febrero de 2013. EINARSSON, A., *Cultural economics*, Universidad de Bifröst, Islandia, 2016.]

La "Mona Lisa"... es el ejemplo por excelencia de un bien "raro". ¡Solo hay una! El galio es un bien raro, un elemento necesario para la producción de leds. Apenas hay unos cuantos kilogramos en el mundo.

La mayoría de los bienes como, por ejemplo, el agua limpia y el petróleo son muy escasos, la demanda supera la disponibilidad. P. ej.: Las villas burguesas del siglo XIX pueden ser, desde el punto de vista preservacionista, un bien escaso. Puede ser apropiado proteger algunas, pero no todas.

Otras formas significativas de distinguir el patrimonio cultural

En lo que se refiere a las características del PC, podemos distinguir entre el patrimonio material e inmaterial o, como también se denomina, PC tangible e intangible.

PC material

La Unesco lo define así: "el patrimonio material incluye edificios y lugares históricos, monumentos, artilugios, etc., que se considera que merecen ser preservados para el futuro. Incluye objetos significativos para la arqueología, arquitectura, ciencia o tecnología de una cultura específica. Por ejemplo, un edificio histórico, un monumento, una pintura, una colección, etc. son patrimonio material.

PC inmaterial

Como explica la Unesco: "El patrimonio cultural no se limita a monumentos y colecciones de objetos, sino que comprende también tradiciones o expresiones vivas heredadas de nuestros antepasados y transmitidas a nuestros descendientes, como tradiciones orales, artes del espectáculo, usos sociales, rituales, actos festivos, conocimientos y prácticas relativos a la naturaleza y el universo, y saberes y técnicas vinculados a la artesanía tradicional". Por ejemplo, el Kaffeehauskultur en Viena, las danzas folclóricas del País Vasco o las procesiones de Semana Santa en Popayán (Colombia).

Es importante señalar que ese PC inmaterial es frágil en cuanto a su protección y difusión, y necesita medios

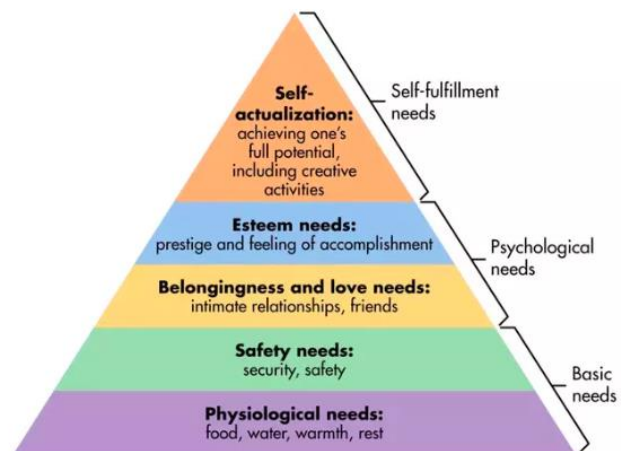
	<p>físicos para demostrar y potenciar su valor, para hacerlo visible a la sociedad. Por ejemplo, las artes escénicas necesitan un escenario donde representarlas y mostrarlas al público, las grabaciones de vídeo y audio contribuyen a su conservación. Las grabaciones digitales y los archivos informáticos son necesarios para garantizar la transferencia a las siguientes generaciones y para impedir la pérdida del PC inmaterial.</p> <p>También es útil clasificar el PC en función de su movilidad, como a continuación:</p> <p><u>PC mueble</u> Según la definición de ICOMOS: "El patrimonio mueble es un término utilizado para definir cualquier objeto natural o manufacturado de relevancia para el patrimonio. No incluye las reliquias arqueológicas encontradas bajo el mar o bajo tierra". El hecho de que un activo de patrimonio cultural sea un bien mueble aumenta su fragilidad. La portabilidad expone al activo a pertenecer a una multiplicidad de propietarios, a lo largo de los años puede ser vendido, trasladado o, incluso, destruido. Estos hechos lo hacen vulnerables a la dispersión, la pérdida, los daños, la transformación y el robo. Los activos de patrimonio cultural muebles son, por ejemplo, pinturas, estatuas u objetos que se pueden mover.</p> <p><u>PC inmueble</u> Se denomina "patrimonio cultural inmueble" a elementos de relevancia como patrimonio que no se pueden transportar, como son los edificios, asentamientos o paisajes. Algunos ejemplos de PC inmueble son: El palacio de Schönbrunn en Viena, el yacimiento arqueológico de Akrotiri en Santorini y la cueva prehistórica de Lascaux.</p> <p>La valorización del PC se puede alcanzar prácticamente en cualquier lugar, pero requiere de proyectos a medida, que respeten las condiciones específicas de cada lugar.</p> <p>Fuentes: http://www.unesco.org/new/en/cairo/culture/tangible-cultural-heritage/ https://ich.unesco.org/en/what-is-intangible-heritage-00003 www.environment.nsw.gov.au JOKILEHTO, J., <i>Definition of Cultural Heritage. References to documents in Historyc</i>, ICCROM Working Group 'Heritage and Society', 15 de enero de 2005.</p>
<p>KARIN: ¿Qué importancia tiene el PC para el ser humano, en comparación con el alimento, la seguridad, etc.?</p>	<p><u>La jerarquía de las necesidades de Maslow</u></p>

DIETMAR: Todavía recuerdo a mi profesor de Diseño Urbano, Tom Sieverts, hablar de los tiempos inmediatamente posteriores a la Segunda Guerra Mundial. Algunos de los primeros edificios reconstruidos en la parte occidental de Alemania fueron las iglesias, a pesar del hambre y el frío que padecía la gente porque sus casas habían sido destruidas o estaban muy dañadas. Y yo, personalmente, recuerdo la emoción de los habitantes de Dresde cuando en 2005 se celebró la conclusión de las obras de reconstrucción de Frauenkirche. Asistió mucha gente, y muchas personas lloraban. Además, muchos voluntarios del National Trust británico. Son solo indicios de que el PC es algo sin lo cual no podemos vivir. Es una necesidad, como el alimento. Quizás las generaciones Y Z sean diferentes o entiendan el PC de otro modo.

Tenemos un ejemplo opuesto en Dresde, donde el Comité del Patrimonio Mundial decidió quitar el Valle del Elba de la Lista de Patrimonio Mundial de la Unesco por construir un puente de cuatro carriles en el corazón del paisaje cultural, lo que significó que el bien no pudiera retener "el valor universal excepcional por el cual se inscribió".

Movidos por la necesidad de un transporte más eficiente, los habitantes de Dresde votaron a favor de construir un puente, en lugar de preservar el valor del PC.

Abraham Maslow propuso en 1943 una teoría en psicología en la cual clasificaba las necesidades humanas como se muestra en la figura:



Source: <https://www.simplypsychology.org/maslow.html>

La pirámide se lee de abajo hacia arriba. Los seres humanos necesitan satisfacer sus necesidades fisiológicas básicas antes de atender a las necesidades de seguridad. Una vez cubiertas sus necesidades básicas, pueden dedicarse a satisfacer las necesidades de afiliación y amor, etc. Es lo que se conoce como "jerarquía de las necesidades".

La jerarquía de las necesidades:

Un individuo tendrá que satisfacer las necesidades de un escalón de la jerarquía para poder atender las necesidades del escalón siguiente. Desde abajo hacia arriba, las necesidades son: fisiológicas, de seguridad, de afiliación, de reconocimiento y de autorrealización.

Este modelo de cinco fases se puede dividir en necesidades de deficiencias y necesidades de crecimiento. Los cuatro primeros niveles se suelen denominar "necesidades de deficiencias" (necesidades D) y el nivel superior se conoce como necesidades de crecimiento o del ser (necesidades B).

Necesidades, deseos y demandas

Necesidad: las cosas sin las cuales no podemos vivir.

Deseo: cosas sin las cuales podemos vivir, pero que hacen nuestras vidas más fáciles. En economía, al consumirlas, se consigue un nivel más alto de utilidad.

Demanda: En economía, la demanda es la disposición y la capacidad para pagar una cantidad de un bien a diferentes precios. Es una expresión de la necesidad y el deseo pero también tiene en cuenta el presupuesto, ya que se sobreentiende que disponemos de un presupuesto fijo al cual tenemos que atenernos.

	La demanda está relacionada con el presupuesto, de modo que la cantidad que se compra decide el nivel de utilidad dependiendo del presupuesto.
--	--

2.3 UNIDAD 3 VALORIZACIÓN DEL PATRIMONIO CULTURAL Y EL CONCEPTO DE USO APROPIADO

La Unidad 3 introduce el concepto de uso "apropiado" como el enfoque contemporáneo óptimo para la preservación del PC, teniendo en cuenta la diversidad de tipos de patrimonio cultural. En ella, se muestra cómo y por qué los diferentes aspectos del valor del PC pueden y deben desarrollarse simultáneamente y de forma integrada, aplicando 'El Pentágono de los valores de los aspectos de interés público', introducido en la Unidad 1. En la Unidad 3 se presenta un enfoque holístico o "sistémico" de la valorización del PC.

Narradores:

KARIN: Karin Drda-Kühn

DIETMAR: Dietmar Wiegand

VERÓNICA: Verónica Buey Cieslak

KARIN: DIETMAR, tú propones un enfoque sistémico a la valorización del PC. ¿Qué significa eso?

DIETMAR: Hay dos cosas importantes:

La primera, el proceso de valorización del PC lo llevan a cabo seres humanos, con frecuencia, integrados en una organización, que tiene una cierta estructura, unas determinadas capacidades, intereses concretos, etc. La segunda es que el proceso necesita ser gestionado para alcanzar una determinada meta. Y la gestión significa diseño, dirección y desarrollo de los conocidos como sistemas sociotécnicos. La consecuencia es que la valorización del patrimonio cultural significa diseño, dirección y desarrollo de lo que se conoce como sistemas sociotécnicos.

Y en el contexto de la valorización del PC, tenemos diferentes sistemas sociotécnicos. En la fase del proyecto:

- la propia **organización del proyecto**: nuestro propio equipo, nuestros socios.
- el **entorno** político, cultural, económico, social y territorial o ecológico pertinente al proyecto, incluidos los grupos de partes interesadas.

En el Módulo 2 se ofrece una explicación detallada del **pensamiento sistémico** y los **principios básicos de la ingeniería sistémica**. Recordemos una vez más las palabras clave y los procesos más importantes.

Pensamiento sistémico:

- Conjunto y partes
- Interconexión
- Apertura
- Complejidad
- Orden / organización
- Control / Dirección
- Desarrollo

Principios de la ingeniería sistémica:

- De lo general al detalle
- Pensar en alternativas
- Estructura en fases
- Ciclos de resolución de problemas

Principios de la gestión sistémica:

- Diseño
- Dirección
- Desarrollo

De sistemas sociotécnicos orientados a un objetivo, p. ej.

Desafíos de los equipos de proyectos interdisciplinares:

- Equipos en organizaciones de proyectos temporales
- Habilidades y capacidades personales
- Procesos de aprendizaje

Proyecto / Modelo Halland

Gustafsson, C. (2009). "The Halland model: a trading zone for building conservation in concert with labour market policy and

<p>En la fase de operación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • el "clúster de valor" de las organizaciones comerciales, gubernamentales y ciudadanas que hemos mencionado, que crea valor. Por ejemplo, el PC se convierte en infraestructuras para la industria del cine o para ofertas turísticas. • la población local que se beneficia de la valorización del PC. Por ejemplo, a través de la creación de empleo e ingresos, mejores activos locales, etc., o ¡que no se beneficia! <p>En cuanto a los efectos de los proyectos de valorización en la población local, propongo reunir y agrupar valores y objetivos de interés público usando el pentágono de objetivos públicos, del que hemos hablado anteriormente. Los cinco lados son cultura, "estructura" social, economía, territorio/ecología y política. Se pueden evaluar conceptos alternativos de la valorización del PC en relación con sus efectos externos/sus externalidades en el objetivo reunido en el pentágono.</p> <p>Siempre que hablamos de "valorización", nos referimos a mejoras o efectos positivos en los cinco sectores de intereses públicos.</p> <p>Los proyectos Halland o el "modelo Halland" son un extraordinario ejemplo de cómo el pensamiento sistémico posibilita la valorización del PC. La conservación de los edificios se organizó en colaboración con la política del mercado de mano de obra y el sector de la construcción, en pos del desarrollo sostenible regional. En una época en la que el desempleo en el sector de la construcción era altísimo, se destinó un ingente presupuesto estatal para mano de obra desde finales de los años 90 para recuperar y valorizar</p>	<p>the construction industry, aiming at regional sustainable development"</p> <p>https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/28328/6/gupea_2077_28328_6.pdf https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/28328/5/gupea_2077_28328_5.pdf https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/28328/4/gupea_2077_28328_4.pdf https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/28328/3/gupea_2077_28328_3.pdf</p> <p>Una presentación de Powerpoint aleatoria http://www.changes-project.eu/wp-content/uploads/2016/01/2016_05_26_Monza_Gustafsson.pdf</p> <p>Ferilli, G., Gustafsson, C. y Sacco, P.L. (2017) Cognitive Keynesianism: Heritage conservation as a platform for structural anti-cyclic policy. The case of the Halland Region, Sweden file:///Users/christerg/Downloads/Journal%20of%20Cultural%20Heritage%202017%20Cognitive%20Keynesianism%20(4).pdf</p> <p>Buscema, M., Ferilli, G., Gustafsson, C. y Sacco, P.L. (2017) The Complex Dynamic Evolution of Cultural Vibrancy in the Region of Halland, Sweden https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0160017619849633?journalCode=ir</p>
---	--

<p>más de 100 edificios de valor histórico. Nuestro socio de Heritage-Pro Christer Gustafsson fue uno de los impulsores de aquel proceso, desde su puesto de director de un museo en aquel momento.</p> <p>Los proyectos Halland no son solo impresionantes por el mero hecho de que se pudieran preservar y financiar tantos monumentos por parte del Ministerio de Trabajo. Lo son porque la mayoría de los edificios siguen teniendo el uso para el cual fueron reconstruidos. Después de quince o veinte años siguen en buen estado de mantenimiento y, en muchos casos, el uso tuvo y sigue teniendo efectos positivos, como, por ejemplo, en el desarrollo económico y social de la región. El equipo supo identificar y poner en práctica un uso apropiado para estos edificios. Un baño seguía siendo un baño. Un almacén se convirtió en un centro para industrias creativas, incluida una incubadora de empresas, etc.</p>	
<p>KARIN: Qué interesante que hayas mencionado el "uso apropiado". Una de tus afirmaciones clave en debates sobre el PC es que "un uso 'apropiado' es la mejor forma de proteger y valorizar el PC". ¿Qué quieres decir con eso?</p> <p>DIETMAR: La preservación del patrimonio cultural cambia el foco de atención radicalmente de la "preservación adecuada" y la financiación estatal a una búsqueda de un "uso apropiado", para el compromiso de los ciudadanos y la financiación, entre otros, por los usuarios.</p> <p>Los motivos de este cambio son muchos. Los problemas de los estados nacionales para generar ingresos cuando las corporaciones operan globalmente es, seguramente, uno de los motivos.</p> <p>Otro aspecto es que un uso apropiado, por ejemplo, que la industria del cine utilice el castillo, tiene po-</p>	<p>Un número creciente de casos impresionantes demuestran que organizar un uso apropiado del patrimonio cultural es, desde muchos puntos de vista, la "mejor" forma de preservar el patrimonio cultural:</p> <ul style="list-style-type: none"> • estimula la inversión privada en patrimonio cultural y ahorra dinero de otras fuentes del sector público e intermedio. • El PC, en muchos casos, sirve directamente como infraestructura para los negocios o crea, mediante la rentabilidad inducida, efectos sociales y económicos positivos, como la creación de pequeñas y medianas empresas, empleo e ingresos, mejora los activos locales o aumenta las inversiones locales. <p>¿Qué es la cadena de valor? Una cadena de valor es un modelo teórico que describe todos los procesos y actividades que una empresa necesita para producir un bien o servicio. Abarca desde las fases preliminares, como el diseño y la creación del producto, o el suministro de las materias primas necesarias para la fabricación, etc., hasta los servicios de posventa y las actividades subsidiarias, como el marketing, la promoción, la publicidad, los recursos humanos, etc.</p>

tencial para crear puestos de empleo e ingresos. La preservación, lo que se conoce como el *upstream* en el clúster de valor, crea empleo, ingresos por impuestos, etc. una sola vez. Mientras que un uso apropiado puede, potencialmente, seguir creando empleo e ingresos para la población local e ingresos fiscales después de la rehabilitación, de forma constante. La industria del cine, por poner un ejemplo, es lo que se conoce como el *downstream* en el clúster de valor.

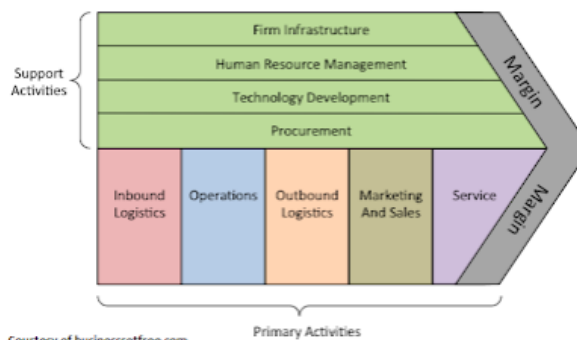
Esto requiere nuevos modelos de gestión, nuevas formas de financiación, nuevos perfiles profesionales y emprendedores formados para posicionarse en un entorno competitivo. Entran en escena nuevos actores (organizaciones o personalidades) capaces de encontrar y gestionar un uso apropiado, capaces de valorizar el patrimonio cultural para empresas relacionadas, como la industria cinematográfica o el turismo cultural. Los casos prácticos muestran el éxito de organizaciones del sector público, el intermedio y el privado.

KARIN: Verónica, ¿cuál es tu opinión, tu posición, con respecto al concepto de "uso apropiado"?

VERÓNICA: Según las Directrices de la Unesco sobre el patrimonio cultural, la gestión de los activos de patrimonio cultural consiste en colocar la conservación y la protección de este patrimonio en primer plano. De modo que un "uso apropiado" del PC no pone en peligro la integridad ni supone ningún riesgo para la preservación de los activos para las generaciones presentes y futuras.

La conservación para un uso apropiado no se limita a intervenciones físicas. También incluye, por ejemplo, la interpretación y el uso apropiado del PC. Además, proteger el PC para garantizar un uso apropiado del mismo entraña un proceso dinámico y un equipo interdisciplinar. Cualquier medida de conserva-

Ejemplo de la cadena de valor de Michael Porter



Michael Porter mencionó en su ejemplo de cadena de valor las nueve actividades que encontró en la mayoría de las empresas:

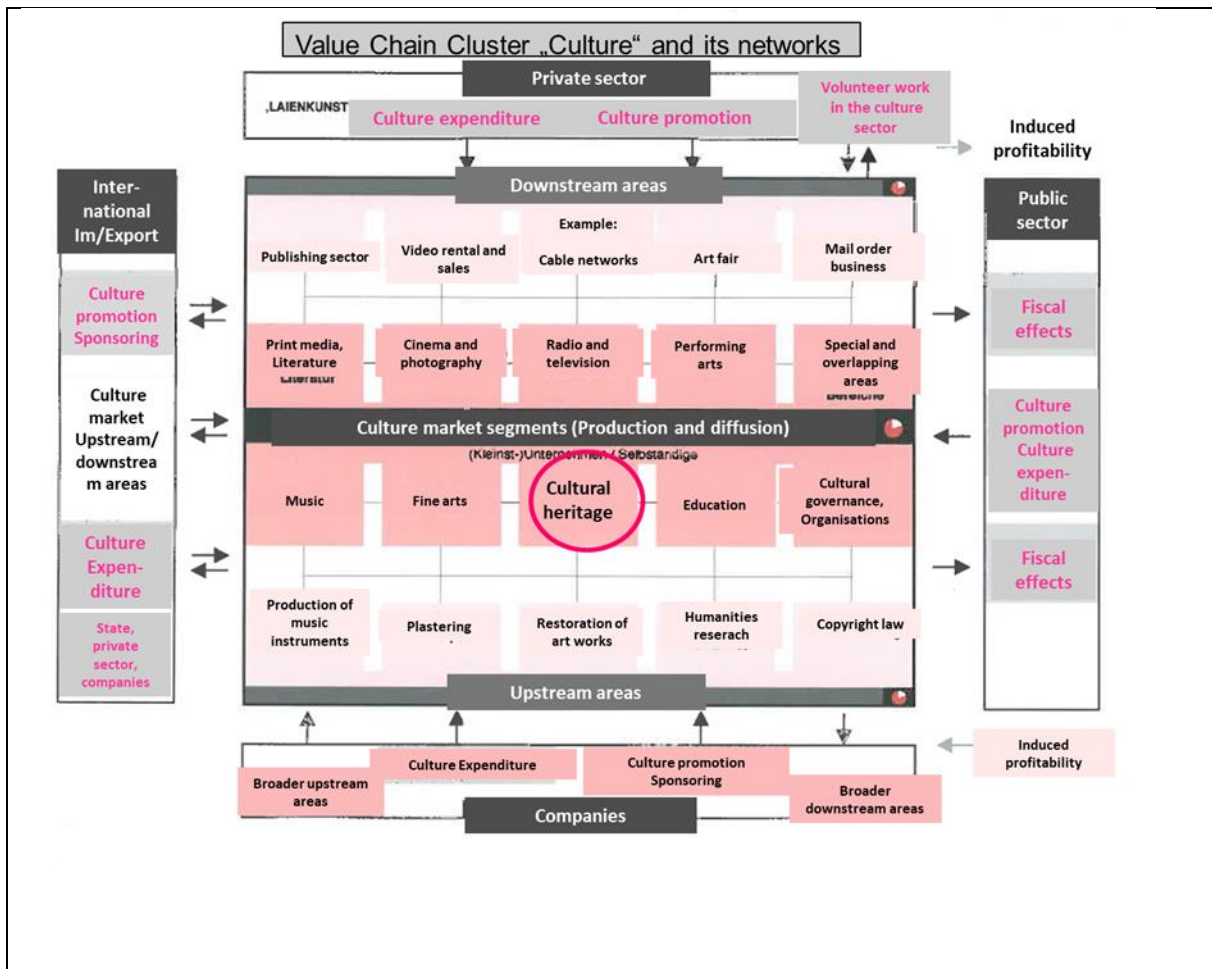
- Infraestructura de empresas
- Gestión de recursos humanos
- Desarrollo tecnológico
- Aprovisionamiento
- Logística de recepción
- Operaciones
- Logística de distribución
- Marketing y ventas
- Servicios

Tengamos bien presente que una cadena de valor es una secuencia de actividades durante la cual se añade valor a un nuevo producto o servicio en la medida en la que este avanza desde la concepción hasta la distribución final (Botkin y Matthews, 1992, p. 26). Adoptar este enfoque entraña importantes beneficios, ya que parte de un análisis sectorial más tradicional (como los basados en la delimitación de un sector o mercado en función de los códigos de registro de actividad). El análisis de la cadena de valor incluye el análisis de todos los actores que conforman el ecosistema de una actividad y las relaciones entre ellos. Se considera que todas estas partes implicadas contribuyen en diferentes grados a la creación del valor económico.

El concepto de "cadenas de valor creativas" y en qué se diferencian de las cadenas de valor "industriales" o "de productos básicos":

"las cadenas de valor creativas consisten en una idea creativa inicial, la cual se suele combinar con otras aportaciones con el fin de producir una obra cultural. Esta pasa entonces por una serie de fases interrelacionadas antes de llegar al consumidor final. En el análisis de una cadena de valor, todas las actividades relacionadas y los actores que desempeñan algún papel en la creación, producción, diseminación, exhibición y preservación del producto o servicio creativo deberán ser analizados, así como la interrelación entre estos actores.

<p>ción o intervención tiene que ser minuciosamente planificada y llevada a cabo, teniendo en cuenta que los valores del patrimonio cultural son de interés público. El uso de las leyes de patrimonio cultural, las normas y otros instrumentos legales o herramientas técnicas para el proceso de protección del patrimonio cultural está justificado si es para proteger los intereses públicos.</p>	<p>Sin embargo, el concepto de creación de valor (económico) no es siempre tan evidente en las cadenas de valor creativo, como lo es en muchas cadenas de valor industrial. Así ocurre, por ejemplo, en el subsector del patrimonio cultural". (p. 89-90) Presentación de las cadenas de valor de patrimonio cultural mueble e inmueble.</p> <p>Referencia: https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/4737f41d-45ac-11e7-aea8-01aa75ed71a1 (contiene un glosario, pág. 32-33)</p> <p>Análisis de la cadena de valor: En economía, el término "valor añadido" se define como la diferencia entre la facturación de una empresa y los costos iniciales del material y los servicios de terceros (véase Samuelson y Nordhaus, 1998, "Volkswirtschaftlehre", 15ª Edición, pág. 873)</p> <p>El valor añadido en la promoción inmobiliaria: - El valor añadido de la propiedad/ingresos por ventas - Ingresos por alquiler o arrendamiento</p> <p>Valor añadido en promoción inmobiliaria corporativa: - operación (fácil) de la actividad principal con bajo costo + véase arriba</p> <p>Valor añadido en/objetivos de la promoción inmobiliaria pública: - Creación sostenible de infraestructuras</p> <p>Sin embargo, algunos autores afirman que, puesto que la cadena de valor de Porter se inspiró en los procesos de fabricación, no se puede aplicar totalmente a los sectores cultural y creativo, y han desarrollado sus propios modelos. Un buen ejemplo es la cadena de valor cultural y creativa (1).</p> <p>Lecturas adicionales: www.businesssetfree.com Shun-Ching Horng, An-Hsin Chang and Kuan-Yang Chen, <i>The Business Model and Value Chain of Cultural and Creative Industry</i>, National Chengchi University, Taiwán, septiembre de 2017</p>
---	--



KARIN: Verónica, tú distingues diferentes valores como, por ejemplo, los valores intrínsecos, ¿podrías explicarnos un poco más?

VERÓNICA: Sí. Cuando hablamos de la valorización del patrimonio cultural, el concepto puede resultar muy confuso por causa del valor del patrimonio cultural. Tenemos que distinguir entre el valor intrínseco del patrimonio cultural, en el sentido de la memoria colectiva, la historia común de un grupo de personas, una sociedad, es un valor intrínseco, tiene valor por sí mismo. Pero también podemos hablar de cuál sería el valor instrumental, es decir, para qué es útil el patrimonio cultural. Aquí también distinguimos entre un valor social, en el sentido de que el patrimonio cultural nos ayuda a crear cohesión social o un intercambio cultural, un diálogo intergeneracional, una identidad para el territorio, etc. Y también tenemos el valor

económico que produce un activo de patrimonio cultural. Y cuando hablamos del valor económico, se entiende que puede darse en la forma de turistas, pero también educación, la industria de la formación, y los investigadores, puede adoptar la forma de diferentes fuentes de ingresos. De modo que, para mí, es importante sentar las bases de los diferentes tipos de valorización cuando hablamos de valorización del patrimonio cultural.

DIETMAR: Creo que los objetivos de un proceso de valorización, desde el punto de vista de lo público, se han de definir. No caen del cielo, sino que se han de debatir, reflejar por escrito y ordenar según su prioridad.

VERÓNICA: Porque una vez que se toma una decisión es necesario realizar una inversión para poner en marcha la valorización de un activo de patrimonio cultural, ¿verdad? Después hay que decidir quién va a invertir en la puesta en marcha y en poner este activo cultural en el mapa.

DIETMAR: Creo que la valorización en general necesita actividades humanas, ya sea en la forma de inversiones, de trabajo de voluntariado o de ideas, desarrollar ideas, hacer confluir a las personas. Entiendo que cualquier valorización requiere actividades humanas y el debate sobre quién va a hacer cada cosa, quién va a explorar el lugar de patrimonio cultural en detalle, quién va a desarrollar la idea de un uso apropiado del lugar de patrimonio cultural, quién va a responder a la pregunta de quién podría beneficiarse de los activos que ya están ahí. No siempre está claro quién hace eso. Y eso nos conduce a la pregunta de quiénes son los actores que pueden valorizar los lugares de patrimonio cultural.

VERÓNICA: Entonces, antes de hacer nada, tenemos que preguntarnos: ¿Merece la pena hacer algo por este activo cultural o no? ¿Por qué

<p>deberíamos hacerlo o no hacerlo? ¿Quién se va a beneficiar y quién tiene que participar en el proceso? ¿No?</p> <p>DIETMAR: Cuantos más actores compartan los mismos objetivos, mejor. La valorización significa crear una situación beneficiosa para todos, porque todos los actores que participan en un proyecto de valorización participan, principalmente, de forma voluntaria, por lo que se les ha de convencer de que pueden beneficiarse de una forma u otra del proceso de valorización.</p>	
<p>2.4 UNIDAD 4 FACTORES DE ÉXITO: SENTAR A LA MESA A LOS ACTORES ADECUADOS</p>	
<p>Sentar a la mesa a los actores adecuados es una cuestión central en el enfoque sistémico de la valorización del PC. La valorización del PC es un esfuerzo de equipo y, por tanto, seleccionar y reunir a las personas adecuadas alrededor de una mesa y motivarlas para trabajar por la valorización del PC es fundamental.</p>	
<p>KARIN: Dietmar, mencionas con frecuencia que "sentar a la mesa a las personas adecuadas" es uno de los factores clave para el éxito de los proyectos de desarrollo, también en lo referente a la valorización del PC. ¿Qué quieres decir con eso? Y, ¿está basado en hechos?</p> <p>DIETMAR: Cuando le pregunté a mi amigo Karl Giger, un promotor hotelero de mucho éxito, qué necesita una promoción para tener éxito, el primer aspecto que mencionó fue: "Se ha de sentar a la mesa a las personas adecuadas". Algunos años después, cuando investigamos casos prácticos de 30 proyectos de promoción diferentes, principalmente de valorización de lugares de patrimonio cultural, resultó evidente que la afirmación de Karl Giger es absolutamente cierta y apropiada para el desarrollo de lugares de patrimonio cultural. Y las consecuencias para los gestores de lugares de patrimonio cultural son numerosas. Para sentar a las personas correctas a la mesa, es necesario conocer qué capacidades se necesitan, y no es fácil, se necesita una gran agenda de personas que poseen esas capacidades, un proyecto de</p>	<p>Sector público (central o regional) <u>Definición:</u> <i>es la parte de la economía de un país controlada o apoyada financieramente por el gobierno.</i> Fuente: https://www.collinsdictionary.com/de/worterbuch/englisch/public-sector-called 17.11.2019</p> <p><u>Ejemplos de organizaciones:</u> "Generaldirektion Kulturelles Erbe Rheinland-Pfalz" MuseumsQuartier Errichtungs- und BetriebsgesmbH Instituto Municipal de Mercados de Barcelona</p> <p><u>Caso:</u> Museumsquartier Wien https://www.mqw.at/ Mercados de Barcelona https://ajuntament.barcelona.cat/mercats/en/canal/model-mercat-barcelona Titanic docks, Belfast http://www.titanicdock.com/</p> <p>Sector privado / con ánimo de lucro (mercado): <u>Definición:</u> <i>El sector privado es la parte de la economía gestionada por particulares y empresas con ánimo de lucro, que no está controlada por el Estado. Por tanto, engloba todas las empresas con ánimo de lucro que no son propiedad del gobierno y no están gestionadas por el mismo. Las empresas y corporaciones gestionadas por el gobierno son parte de lo que se conoce como sector público, mientras que las organizaciones benéficas y las organizaciones no gubernamentales forman parte del sector del voluntariado.</i> Fuente: https://www.investopedia.com/terms/p/private-sector.asp called 17.11.2019</p>

<p>varios años, se requieren habilidades para la contratación y para la creación de incentivos.</p> <p>La teoría del agente-principal es muy útil para comprender qué quería decir Karl y para la mejora continua de nuestras habilidades personales y comportamiento.</p> <p>Otra conclusión que sacamos de nuestros estudios de casos fue que los buenos proyectos, "buenos" en cuanto a intereses públicos, son de actores procedentes de diferentes sectores, del público, privado e intermedio. Por ejemplo, la valorización de los mercados de Barcelona, desarrollados por el Ayuntamiento. P. ej.: el Barrio de los Museos de Viena, desarrollado y gestionado por una empresa estatal. Encontramos magníficos proyectos como Baumwollspinnerei en Leipzig, desarrollado y operado por MIB AG, una empresa privada, que convirtió un lugar de patrimonio industrial en un espacio para artistas y emprendedores.</p> <p>También encontramos proyectos interesantes y de gran éxito del sector intermedio, organizaciones que no son ni públicas ni privadas. El National Trust en el Reino Unido, que mantiene y da uso a, por ejemplo, 380 castillos, es un ejemplo impresionante del sector intermedio.</p> <p>KARIN: Verónica, ¿tienes tú una experiencia diferente, o es similar?</p> <p>VERÓNICA: En mi experiencia como gestora de clústeres, esta idea de la triple hélice⁵, como la llamamos, es similar. Incluye a la administración pública, las empresas privadas y el sector académico. También podemos llamarlo la cuádruple hélice si añadimos a la sociedad, el sector intermedio. Pueden ser asociaciones o fundaciones, ONG o cualquier otro tipo de participación ciudadana. Como has dicho,</p>	<p>Ejemplos de organizaciones: MIB AG (promotor inmobiliario especializado en proyectos que integran el patrimonio cultural y/o el sector creativo) https://www.mib.de/projekte/</p> <p>Casos: Baumwollspinnerei Leipzig http://www.spinnerei.de/</p> <p>Tercer sector ("intermedio"/ no gubernamental / organización sin ánimo de lucro) Definición: <i>El "tercer sector" es un término genérico que cubre una variedad de organizaciones diferentes con diferentes estructuras y propósitos, que no pertenecen ni al sector público (el Estado), ni al sector privado (empresas privadas con ánimo de lucro).</i></p> <p>Organizaciones que no pertenecen ni al mercado, ni al Estado; ventajas fiscales y normas según las legislaciones nacionales; con frecuencia: pueden obtener beneficios, pero no se les permite distribuirlos entre los accionistas. Ejemplos de organizaciones: National Trust (UK) Ejemplo para estudio: Véase: National Trust (UK)</p> <p>Teoría del agente-principal: La teoría del agente-principal es un concepto de organización que estudia las relaciones establecidas por contrato y que ayuda a diseñar estructuras de acuerdo y contratos. El modelo de comportamiento de principal y agente hace hincapié en la maximización de la utilidad individual, la asimetría de la información, el conflicto de intereses y la afinidad del riesgo de las partes interesadas.</p> <p>Los problemas entre el agente y el principal se basan en la asimetría de la información y el conflicto de intereses:</p> <p>"características ocultas", "información oculta", "acción oculta" e "intención oculta".</p> <p>Características ocultas (ex ante) El agente oculta características importantes Resultado: Selección adversa Soluciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Señalización (el agente proporciona información, por ejemplo, relativa a sus recursos, experiencia, etc.) • Preselección (el principal intenta obtener más información sobre el agente) <p>Información oculta (ex post) El principal puede supervisar las acciones del agente, pero tiene menos información</p>
---	---

⁵ Universidad de Stanford, Triple Helix Research Group, https://triplehelix.stanford.edu/3helix_concept

<p>puedes apoyar, puedes contribuir a la valorización del patrimonio cultural de diferentes formas. Puedes hacerlo aportando dinero, invirtiendo, pero también ofreciéndote como voluntario, trabajando o con investigación. De modo que diferentes actores con diferentes perfiles y diferentes trayectorias van a contribuir con aportaciones de naturaleza diferente y complementaria. Recordemos el éxito de la ciudad de Bilbao⁶. La ciudad de Bilbao ha sido transformada en los últimos, pongamos que 25 años, quizás 30, de un ciudad industrial con problemas sociales y terrorismo, a una ciudad cultural y creativa. Ha sido el trabajo en equipo de la administración pública, las empresas privadas y los ciudadanos y este tipo de entidades intermedias que has mencionado, las diferentes ONG y las asociaciones de creativos y artistas. Y juntos trazaron un plan para transformar la ciudad y lo consiguieron con mucho éxito. Pusieron en marcha 25 proyectos culturales, el más importante de los cuales fue el Museo Guggenheim, pero había otros más pequeños. Juntos han cambiado la fisonomía de la ciudad de Bilbao. Así que sí, estoy de acuerdo contigo, es cuestión de combinar perfiles.</p> <p>DIETMAR: Estoy totalmente de acuerdo y es genial que hayas mencionado el término “clúster”. Michael Porter ya observó en los años 80 que las empresas no solo tienen éxito porque tienen mejor acceso a recursos económicos y a mano de obra barata, sino que tienen éxito porque están localizadas en una región con un interesante clúster de empresas, universidades e industrias punteras que compiten. De modo que, la calidad del clúster es uno de los factores que hacen que las empresas tengan éxito. Observamos en nuestra investigación y en nuestros estudios de casos que los proyectos de valorización de éxito tienen lugar en clústeres apropiados</p>	<p><u>Acción oculta (ex post)</u> El principal puede supervisar los resultados, pero no la acción del agente</p> <p><u>Intención oculta (ex post)</u> El principal puede supervisar la acción del agente (p. ej., el peligro moral), pero no lo puede impedir. Resultado: Peligro moral.</p> <p>Soluciones para los problemas <i>ex post</i>: <u>Sistemas de información:</u> la transparencia reduce las posibilidades de que se den comportamientos oportunistas (peligro moral). <u>Normas sociales:</u> crear y controlar normas sociales y sancionar los comportamientos "incorrectos" > impacto negativo: supresión de incentivos <u>Incentivos:</u> motivar al agente a actuar de conformidad con los intereses del principal</p> <p>Funciones: * motivación de los agentes * selección (de agentes "buenos" y motivados) * coordinación (trabajo en equipo) >pos.: usos del interés propio de los agentes</p> <p>Triple hélice Las organizaciones en clúster fomentan la innovación y la competitividad en el ámbito regional. Los llamamos clústeres de triple hélice porque crean redes y contribuyen a la creación de proyectos comunes entre socios empresariales, académicos y la administración pública.</p> <p>Cuádruple hélice Los clústeres de cuádruple hélice incluyen un cuarto elemento: la sociedad, es decir, la participación ciudadana.</p> <p>Modelo de diamante de Michael Porter “El diamante de Michael Porter, conocido también como Teoría de las Ventajas Competitivas Nacionales de las Industrias, es un modelo en forma de diamante que explica por qué ciertas industrias en una parte concreta de un país son competitivas en un ámbito internacional, mientras que otras no. Y a qué se debe que ciertas empresas en ciertos países puedan mantener un nivel de innovación constante, mientras que otras no. Porter expone que la capacidad de cualquier empresa para competir en el ámbito internacional se basa fundamentalmente en el conjunto interrelacionado de ventajas de la ubicación que ciertas industrias en diferentes países ofrecen, concretamente: Estrategia, estructura y rivalidad de las</p>
--	---

⁶ POWER, A., Bilbao City Story, CASE report 101 (Centre for Analysis of Social Exclusion), La Fabrique de la Cité, mayo 2016

en los que el sector público puede ser una universidad, puede ser financiación pública y empresas públicas, y empresas privadas y organizaciones de la sociedad civil se sientan en una mesa y terminan presentando una oferta interesante, por ejemplo, para turistas o para sectores creativos, o el cine, o cualquier otra cosa.

Los actores deben poder ser innovadores y encontrar una ventaja competitiva en comparación con otras regiones y otras ofertas y ser capaces de llevar a cabo el proyecto. Uno de los **factores de éxito** es disponer del "abanico completo de capacidades". Es necesario tener disponibles todas las capacidades necesarias para la valorización del lugar de patrimonio cultural. Con que falte una sola de las competencias necesarias, todo el proyecto estará en peligro.

La **calidad de un clúster** también significa que las empresas que ofrecen lo mismo compiten entre sí porque eso les fuerza a ser innovadoras y eso también ayuda a que toda la región y otras empresas tengan éxito. El poder de las redes ha sido uno de los términos que has usado.

VERÓNICA: Sí, quería añadir algo a lo que has dicho cuando hablábamos sobre estos diferentes perfiles. Tenemos que recordar que cada uno de ellos contribuye con una trayectoria diferente. Cuando pasas de la academia, por ejemplo, a una empresa, imagina que pasas de trabajar en una universidad, en un entorno académico, a un negocio, a una empresa privada. La forma en la que trabaja la gente es totalmente diferente, las trayectorias suelen ser diferentes, los objetivos, también. Cuando juntas a personas de diferentes perfiles para trabajar, el equipo se enriquece muchísimo. Por tanto, cuando lo hacemos para el patrimonio cultural, como has dicho, las personas de la administración pública probablemente tengan más experiencia en prestaciones sociales, cohesión social, diálogo intercultural y este tipo de temas, o en rentabilidad regional, etc. La gente

empresas; condiciones de los factores; condiciones de la demanda, e industrias afines y auxiliares. Si estas condiciones son favorables, forzarán a las empresas nacionales a no dejar de innovar y mejorar. (<https://www.business-to-you.com/porter-diamond-model/> Consultado el 20 de junio de 2019)

Estas fuerzas están relacionadas y mantienen los procesos, las empresas, los países en continuo crecimiento, mejora e innovación necesaria. En la siguiente unidad, se situará y observará la competitividad entre las partes interesadas.

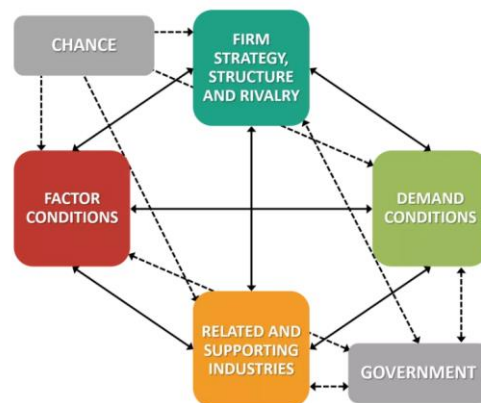


Figure 1: Porter's Diamond Model of National Competitive Advantage

<https://www.business-to-you.com/porter-diamond-model/>

La teoría del clúster

En la literatura se diferencia entre tres formas de clústeres (Michael, E. 2007, *Micro-Clusters and Networks: The Growth of Tourism*, Países Bajos, Elsevier, 24-27.)

1. Clúster horizontal: la colocalización de empresas de la competencia que operan en el mismo eslabón de la cadena de valor. Por ejemplo, hoteles que cooperan entre sí.
2. Clúster vertical: la colocalización de empresas que operan en diferentes eslabones de la cadena de valor. Por ejemplo, la industria automovilística y sus proveedores.
3. Clúster diagonal: la cooperación entre empresas y la creación de un conjunto de productos y servicios que antes estaban diferenciados y que ahora el consumidor percibe como uno solo.

Clúster de la cadena de valor

"El concepto de 'cadena de valor' cubre las fases interrelacionadas de la fabricación, procesamiento, comercialización y venta o exportaciones de productos. En el contexto de la promoción del sector privado en países en desarrollo o transición, el enfoque de la cadena de valor se propone mejorar el acceso

del entorno académico estará seguramente más interesada en seguir investigando sobre el activo de patrimonio cultural y contribuir con nuevos artículos, descubrimientos o, incluso, nuevos intercambios con otros investigadores de otras partes del mundo con intereses similares. La gente de empresas privadas probablemente esté más centrada en la rentabilidad pero, también, en las últimas tecnologías o en la experiencia de usuario, en aplicar las tecnologías inmersivas para crear una mejor experiencia de usuario para los visitantes y cosas así. Realmente, es como un puzzle formado por diferentes piezas que se enriquecen las unas a las otras.

DIETMAR: Requiere de una persona con el entusiasmo suficiente para poner todas las piezas juntas y motivar a los diferentes actores para que trabajen juntos. Esta es mi experiencia. Esta persona tiene que tener una determina actitud para unir a la gente. Tiene que asumir la responsabilidad, con un enfoque holístico, del objetivo general.

VERÓNICA: Sí, la persona que hace de conector, que une a estos diferentes perfiles. Al principio, la comunicación suele ser difícil porque la gente que tiene diferentes trayectorias habla diferentes idiomas. Requiere un esfuerzo ponerse en la piel del otro e intentar comprender su mundo, de dónde viene y cuáles son sus intereses, objetivos, aspiraciones y metas.

DIETMAR: Yo utilizo la palabra "clúster" para las agrupaciones de empresas. Siempre es conveniente ser consciente de que el mismo término puede tener diferentes significados. En muchos casos, la valorización del PC está integrada en la mejora de un clúster de empresas y viceversa. Los gestores de patrimonio cultural de éxito saben cómo usar y mejorar estos clústeres de empresas.

de los negocios a las cadenas de valor y su posición dentro de esas cadenas a través de medidas de promoción dirigida. El objetivo es reforzar su posición económica garantizando formas de agregar más valor local, diversificación a productos de mayor valor, gestión de la calidad y acceso a mercados garantizados. El punto de entrada es el uso de ventajas competitivas para pequeños productores en productos que requieren mucha mano de obra y productos nicho.

Una forma de reforzar el rendimiento y la competitividad de pequeños productos y de empresas en las fases posteriores en una región específica es el desarrollo de clústeres. Normalmente, los clústeres consisten en una concentración geográfica de empresas (productores, proveedores, proveedores de servicios especializados, etc.) que operan en el mismo sector o sectores relacionados. El objetivo del desarrollo del clúster es mejorar el rendimiento y la eficiencia del sector como un todo. Esto se consigue mediante medidas para la promoción de la cooperación con el fin de conseguir economías de escala, el refuerzo de entidades públicas y privadas, la movilización de capital local o la promoción de procesos conjuntos de aprendizaje e innovación" (<https://www.eda.admin.ch/deza/en/home/themes-sdc/private-sector-development/creating-incentives/value-chains-cluster.html> Consultado el 20 de junio de 2019)

¿Qué significa este resumen para los lugares de desarrollo del patrimonio cultural? El objetivo de un proyecto cultural es desarrollar una posición económica sostenible a largo plazo, que haga posible un desarrollo viable para satisfacer a las empresas y los requisitos legales, pero sin excesos, por ejemplo, un turismo de masas. La renovación y el desarrollo de un lugar cultural también participa en el clúster de la cadena de valor (como en cualquier otro clúster de desarrollo empresarial), proporcionando desarrollo paralelo a otras partes interesadas del clúster: productores, proveedores y servicios locales. La revitalización de un lugar cultural atrae a visitantes, con sus necesidades, como alojarse en la zona, consumir productos locales, suministros y servicios (p. ej., hoteles, comida y bebida, compras, etc.).

¿Cómo se puede mejorar y desarrollar teniendo en cuenta la sostenibilidad un clúster de cadena de valor en el ámbito del patrimonio cultural? Además de conocer el significado del clúster de cadena de valor, y la teoría del pensamiento sistémico, para alcanzar el éxito en la valorización es fundamental interpretar las teorías presentadas y ponerlas en práctica correctamente. El pensamiento sistémico es una orientación necesaria y el material complementario al método pragmático. El pensamiento sistémico combinado con una experiencia práctica notable ofrece un gran valor a la gestión de proyectos, la revitalización o la valorización de cualquier lugar cultural, tanto como en cualquier otro caso orientado a la obtención de beneficios.

Un clúster se puede formar espontáneamente y ser dirigido por los usuarios de un lugar y su entorno (las partes interesa-

	<p>das y los usuarios finales actúan de forma espontánea, eligiendo los servicios complementarios en función de las circunstancias, los proveedores, etc.) o, alternativamente, el clúster se puede crear de forma intencionada, consciente y con una clara orientación a unos objetivos mediante un proceso de desarrollo, maximizando el valor del producto, en este caso, un lugar de patrimonio cultural.</p> <p>Qué tenemos que recordar: La valorización es una tarea de gestión. El éxito en la ejecución incrementará el valor del PC en una o varias dimensiones. Una incorrecta gestión perderá valor (en diferentes escalas de valor, naturalmente). No trabajamos con valores absolutos. La valorización es un valor dinámico.</p>
--	---

3.0 EJERCICIOS (para grupos o individuos)

Módulo 3 – Unidad 1: Ejercicio 1: "Los múltiples objetivos de la valorización del patrimonio cultural, usando el pentágono de los aspectos de valor de interés público" (5-10 minutos)

Escriba **objetivos de interés público** deseables (p. ej., creación de empleo e ingresos fiscales para la población local) que se podrían alcanzar directa o indirectamente analizando y reutilizando un lugar de patrimonio cultural, por ejemplo, el Barrio de los Museos de Viena. Use para ello el pentágono de los aspectos de valor de interés público.

Módulo 3 – Unidad 1: Ejercicio 2: "Optimización de los efectos de la valorización de un activo de patrimonio cultural, usando el pentágono de los aspectos de valor de interés público" (5-10 minutos)

Haga un esquema y describa **cómo** (por qué relación de efectos) la reutilización adaptativa de un lugar de patrimonio cultural crea efectos positivos en el pentágono del interés público. Piense al menos en una alternativa para la preservación de un lugar de patrimonio cultural (mejor o peor, no es importante en este punto), y haga un esquema y describa de nuevo los efectos en el pentágono del interés público.

Módulo 3 – Unidad 2: Ejercicio 3: Fallo del mercado (5-10 minutos)

Mencione y describa los dos atributos de los bienes públicos. Mencione y describa también un patrimonio cultural que presente estos atributos.

Módulo 3 – Unidad 2: Ejercicio 4: Cómo abordar un fallo del mercado (5-10 minutos)

Mencione y describa las dos posibles soluciones para la producción y el mantenimiento de bienes públicos.

Aplique estas y otras soluciones para la producción y el mantenimiento de bienes públicos a un lugar de patrimonio cultural, por ejemplo, el distrito 1 de Viena o el palacio Schönbrunn de Viena.

Módulo 3 – Unidad 3: Ejercicio 5: Actividades para la creación de valor (5-10 minutos)

Mencione y describa al menos cinco de las nueve actividades que definió Michael Porter para la creación de valor de empresas.

Módulo 3 – Unidad 3: Ejercicio 6: Posibles funciones del patrimonio cultural en la creación de valor (5-10 minutos)

Piense en la función que podría desempeñar el patrimonio cultural en la creación de valor de una empresa. P. ej.: El patrimonio cultural podría convertirse en una infraestructura para una empresa de organización de eventos o una incubadora de empresas.

Módulo 3 – Unidad 4: Ejercicio 7: Actores e intereses (5-10 minutos)

Nombre un posible actor en la gestión de lugares de patrimonio cultural del sector público, del privado y del tercer sector, y mencione los principales intereses de esa organización. Mencione posibles intereses ficticios de los empleados que trabajan para estas organizaciones.

Módulo 3 – Unidad 4: Ejercicio 8: Clúster de empresas (5-10 minutos)

Defina o describa clústeres de empresas horizontales, verticales y diagonales, y piense en un ejemplo que integre el uso de lugares de patrimonio cultural (puede ser ficticio).

Módulo 3 – Unidad 4: Ejercicio 9: El dilema del agente-principal (5-10 minutos)

Mencione y describa los problemas de la agencia y las posibles soluciones propuestas por la teoría del agente-principal e imagine un caso relacionado con la gestión de lugares de patrimonio cultural.

4.0 CASOS Y LECTURAS ADICIONALES

CASOS

Plataformas de *crowdfunding* y patrimonio cultural (HISPANIA NOSTRA): <https://crowdfunding.hispanianostra.org>

Casos de éxito en la reutilización/valorización apropiada de patrimonio cultural:

- Museumsquartier Wien | <https://www.mqw.at/>
- Mercados de Barcelona | <https://ajuntament.barcelona.cat/mercats/en>
- Baumwollspinnerei Leipzig | <http://www.spinnerei.de/>
- Centralstation Darmstadt | <https://www.centralstation-darmstadt.de/>
- Hörspielkirche Federow | <http://www.hoerspielkirche-federow.de/>
- Schiffbauergasse Potsdam | <http://www.schiffbauergasse.de/>
- Giudecca Art district Venice | <https://www.giudecca-art-district.com/>

LECTURAS ADICIONALES:

Definición de la Unesco del término "patrimonio cultural": <http://www.unesco.org/new/en/culture/themes/illicit-trafficking-of-cultural-property/unesco-database-of-national-cultural-heritage-laws/frequently-asked-questions/definition-of-the-cultural-heritage/>

Reflexión inmediatamente posterior a la crisis financiera: <http://www.iaph.es/revistaph/index.php/revistaph/article/view/3403>

Comisión Europea, Dirección General de Investigación e Innovación, "Getting cultural heritage to work for Europe", Report of the Horizon 2020, Grupo de expertos en patrimonio cultural, 2015. <http://bookshop.europa.eu/en/getting-cultural-heritage-to-work-for-europe-pbK10115128/>

DEN Foundation/Knowledgeland. Business Model Innovation: Cultural Heritage. Knowledgeland, La Haya (2010)

Comisión Europea (2017). Mapping the Creative Value Chains: A Study on The Economy of Culture in the Digital Age.

HERITAGE HOUSES FOR EUROPE: Informe n.º 1: https://www.europeanlandowners.org/heritage-houses-for-europe/wp-content/uploads/2018/12/HeritageHouses_Workshop-Report-I.pdf

Plan de viabilidad de explotación del Museo Rural de Masca (Tenerife) cofinanciado por el Ayuntamiento y Fondos Europeos <https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/1218/PLAN+DE+VIABILIDAD+DE+EXPLORACION+DEL+MUSEO+RURAL+DE+MASCA+CON+LA+UTILIZACION+DE+OPCIONES+REALES+VALORADOS+MEDIANTE+EL+MODELO+BLACK-SHOLES.pdf;jsessionid=95F69A745BCA19DEEFA41057DBA5CCE6?sequence=1>

El plan de comunicación y difusión del proyecto. Cómo reunir la voz y los intereses de las diferentes partes interesadas. El ejemplo de Casa Amatller <https://www.fundacionmontemadrid.es/proyecto/patrimonio-casa-amatller-barcelona/>

La colaboración entre lo público y lo privado: <http://www.iaph.es/revistaph/index.php/revistaph/article/view/3417/3384>

Business Model Canvas, disponible en: <https://assets.strategyzer.com/assets/resources/business-model-generation-book-preview-2010.pdf>

5.0 EVALUACIÓN

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

1. Puede leer todo el contenido del módulo como si se tratara de un programa de autoaprendizaje, adquiriendo primero el contenido para, después, profundizar con los ejercicios y los casos prácticos 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

La Unidad 1 contiene una conversación sobre el término "valorización". De la Unidad 2 en adelante encontrará en la columna izquierda una entrevista narrada con Dietmar Wiegand y Verónica Buey Cieslak, y a la derecha, las notas explicativas de los términos mencionados. Los términos que se han explicado ya en las unidades no se repiten en el glosario.

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

- Trabajo multidisciplinar: personas de diferentes especialidades que trabajan una al lado de la otra
- Trabajo multiprofesional: personas de diferentes profesiones que trabajan una al lado de la otra
- Trabajo interdisciplinar: personas de diferentes especialidades que trabajan juntas
- Trabajo interprofesional: personas de diferentes profesiones que trabajan juntas
- Trabajo transdisciplinar: es un enfoque metódico que integra el conocimiento científico y práctico principalmente para resolver problemas de la vida real. El pensamiento sistémico y la ingeniería sistémica desempeñan un papel importante en la investigación y el trabajo transdisciplinar.

Enfoque de la gestión sistémica

La gestión sistémica se entiende como la suma de todas las actividades realizadas para el diseño, la dirección y el desarrollo de **sistemas sociotécnicos** con un objetivo. La gestión de proyectos y lo que se denomina entorno pertinente al proyecto es un sistema sociotécnico. En la base encontramos los principios del pensamiento sistémico. Uno de ellos es "el todo es más que la suma de las partes". En consecuencia, el pensamiento sistémico se centra no solo en los elementos de un sistema, sino en las relaciones y los efectos que generan esas relaciones. Otras palabras clave del pensamiento sistémico son, por ejemplo, la interconexión, la apertura, la complejidad el orden/organización, la dirección y el desarrollo. Los principios de la ingeniería sistémica son:

- trabajar de lo general a los detalles
- pensar en variantes / pensar en alternativas
- estructurar el trabajo en fases
- usar/respetar los ciclos de la resolución de problemas

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_Wold_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

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 interdisciplinares.

<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

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

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
- **Restrade – Höganäs – Suecia**
www.restrade.se

- **Asociación Española de Gestores de Patrimonio Cultural (AEGPC) – Madrid / España**
www.aegpc.org
- **European Network on Cultural Management and Policy (ENCATC) – Bruselas / Bélgica**
www.encatc.org
- **Institut für immobilienwirtschaftliche Forschung (IPRE) –Viena / Austria**
www.ipre.at
- **Entwicklungsagentur Rheinland-Pfalz – Mainz / Alemania**
www.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).