

3333333333



## MÓDULO 4

### Participación

Autores:

**Susanne Gill / Sascha Kolhey** – Entwicklungsagentur Rheinland-Pfalz e.V.

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

**Isabel Verdet** – European network on cultural management and policy (ENCATC)

**Ana I. Velasco Rebollo / Victoria Ateca Amestoy** – Asociación Española de Gestores de Patrimonio Cultural (AEGPC)



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 capacitación forma parte del esquema de capacitación HERITAGE-PRO que contiene cinco módulos de capacitación, que se han desarrollado dentro de la Asociación Estratégica Erasmus + **HERITAGE-PRO – Capacitación interdisciplinar para profesionales de distintas disciplinas hacia la gestión sostenible y la preservación 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:<br>Trabajo eficiente en equipo y resolución efectiva de conflictos interdisciplinares |
| Módulo de formación 3: Valorización del patrimonio cultural  |
| <b>Módulo de formación 4: Participación</b>  |
| Módulo de formación 5: Comunicación efectiva en un entorno interdisciplinar                                  |

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

Créditos fotográficos de la fotografía de la portada: Pixabay CC



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

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

- Compartir: copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato.
- Adaptar: remezclar, transformar y construir sobre el material para cualquier propósito, incluso con fines comerciales.
- El licenciente 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 licenciente.
- 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

|  |           |
|--|-----------|
| <b>SOBRE ESTA FORMACIÓN</b>  | <b>4</b>  |
| <b>4.1 PALABRAS CLAVE</b>  | <b>4</b>  |
| <b>4.2 TEMÁTICA</b>  | <b>4</b>  |
| <b>4.3 DESAFÍOS</b>  | <b>5</b>  |
| <b>4.4 REQUISITOS</b>  | <b>5</b>  |
| <b>4.5 RESULTADO DEL APRENDIZAJE</b>   | <b>6</b>  |
| <b>4.5.1 CONOCIMIENTO Y COMPRENSIÓN</b>  | <b>6</b>  |
| <b>4.5.2 COMPETENCIAS Y CAPACIDADES</b>  | <b>6</b>  |
| <b>4.5.3 ENFOQUE</b>   | <b>6</b>  |
| <b>4.6 RESUMEN DE LAS UNIDADES</b>   | <b>7</b>  |
| <b>4.6.1 UNIDAD 1 – Modelos de enfoque participativo</b>   | <b>7</b>  |
| <b>4.6.2 UNIDAD 2 – Herramientas y enfoques para identificar a los grupos objetivo</b>                       | <b>18</b> |
| <b>4.6.3 UNIDAD 3 – Integración de voluntarios</b>   | <b>24</b> |
| <b>4.6.4 UNIDAD 4 – Métodos para organizar la participación y evaluar el éxito del proceso participativo</b> | <b>27</b> |
| <b>4.6.5 Unidad 5 – Proporcionando información específica</b>  | <b>39</b> |
| <b>4.7 EJERCICIOS</b>  | <b>40</b> |
| <b>4.8 EVALUACIÓN</b>  | <b>43</b> |
| <b>4.9 GLOSARIO</b>  | <b>43</b> |
| <b>4.10 BIBLIOGRAFÍA</b>   | <b>44</b> |

## **SOBRE ESTA FORMACIÓN**

Este módulo se ocupa de la integración activa de voluntarios, ciudadanos y diferentes partes interesadas.

Los voluntarios se consideran una fuente importante de conocimiento y responsabilidad en el ámbito del patrimonio cultural. A pesar del retroceso del número de personas activas en asociaciones “tradicionales”, la participación cívica en la preservación del patrimonio está en auge. Independientemente de la edad y la experiencia profesional, los ciudadanos son muy activos si los referentes de construcción de identidad como iglesias o castillos se encuentran en peligro. Los sitios patrimoniales generalmente cuentan con sus “grupos de amigos” organizados y otras partes interesadas. Integrar a estos grupos en trabajos de preservación del patrimonio y otras actividades, es por un lado un “deber” estratégico, pero puede ser un desafío permanente para reunir diferentes opiniones. El módulo aborda enfoques y procesos participativos, trabajando con las partes interesadas, voluntarios y ciudadanos. Recopila las mejores prácticas y estudios de caso de la participación en el sector del patrimonio cultural.

### **4.1 PALABRAS CLAVE**

1. Implicación de ciudadanos y otras partes interesadas
2. Identificación de partes interesadas y sus intereses
3. Organización de la participación de los ciudadanos y voluntarios
4. Implementación de procesos participativos
5. Comunicación con partes interesadas

### **4.2 TEMÁTICA**

El módulo aborda enfoques y métodos para entender y organizar una integración activa de voluntarios interesados en el patrimonio cultural, la implicación de ciudadanos locales e iniciativas ciudadanas, así como la gestión e integración de ONG y actores locales, tales como alcaldes y consejos locales. También se centra en cómo reconocer, gestionar e integrar intereses de distintas partes interesadas, como inversores, agencias de turismo y otros futuros usuarios de sitios del patrimonio cultural.

En este módulo adquirirá competencias sociales (habilidades sociales, emocionales, cognitivas y de comportamiento necesarias para conseguir una comunicación satisfactoria y una comprensión mutua), para comprender y conocer los procesos participativos. Además, aprenderá a cómo tratar e integrar distintos intereses y actitudes en su proyecto y trabajo diario. También aprenderá formas de identificar y gestionar a las partes interesadas, y sus intereses.

### 4.3 DESAFÍOS

Se considera a los voluntarios un recurso importante de conocimiento y un punto de responsabilidad potencial en el ámbito del patrimonio cultural. A pesar del retroceso del número de personas activas en asociaciones “tradicionales”, la participación cívica en la conservación del patrimonio está en auge. Los sitios del patrimonio cultural a veces cuentan con sus “grupos de amigos” organizados. Incluirlos en las tareas de preservación del patrimonio cultural es, por un lado, un “deber” estratégico, pero también puede ser un desafío constante para reunir diferentes opiniones. Además, teniendo en cuenta que los diferentes actores tienen distintos intereses en el ámbito del patrimonio cultural, no siempre es fácil identificar y comprender estos intereses e integrarlos cuando se trabaja en rehabilitación, conservación y gestión del patrimonio cultural. Además, es importante, que los actores locales comprendan el valor cultural, social, histórico y económico, así como los aspectos medioambientales del patrimonio cultural como un bien común.

Asimismo, puede haber intereses de diferentes partes interesadas que deban ser considerados. Podría tratarse de terceros que pudieran implicarse en el futuro uso del sitio, como agencias de turismo, restaurantes o gestores de eventos. Su interés en la conservación y valorización del patrimonio cultural puede estar subordinado a intereses económicos y organizativos, que podrían suponer un desafío continuo. Estas posiciones, que los gestores del patrimonio cultural deben afrontar, no tienen que ser necesariamente opuestas, pero llegar a un equilibrio entre las opiniones y demandas de estas partes interesadas, sin duda requiere de sensibilidad, habilidad y capacidad de gestión.

Las iniciativas participativas a menudo han sido criticadas por ser más “legitimadoras” (de políticas o acciones previamente definidas) que “transformadoras” (dispuestas a escuchar las distintas opiniones incluso si conllevan cambios radicales). Construir una comunidad alrededor de un sitio de patrimonio cultural implica proporcionar espacios para una participación transformadora, donde nadie se sienta “instrumentalizado”.

A veces, la participación de los voluntarios se cuestiona por poder afectar el trabajo remunerado, poniendo en peligro los empleos al contar con su apoyo. De hecho, también puede ser un verdadero desafío en algunos contextos, especialmente cuando los recursos financieros, humanos y de tiempo son reducidos. Comprender el verdadero valor del voluntariado, puede evitar la instrumentalización de su uso.

### 4.4 REQUISITOS

Se recomienda

- tener conocimientos básicos en la gestión de proyectos
- experiencia en proyectos de patrimonio cultural
- haber completado el Módulo 2 sobre el trabajo eficiente en equipo y la resolución de conflictos
- tener un conocimiento previo del Módulo 5, sobre comunicación efectiva
- además también se requieren ciertas habilidades sociales tales como
- la capacidad de reflexionar sobre las propias acciones,
- la visión más allá de los eventos o problemas inmediatos
- la capacidad de entender la posición de otras personas.

## 4.5 RESULTADO DEL APRENDIZAJE

Una vez realizado este módulo de capacitación, conocerá y comprenderá los enfoques participativos más importantes relacionados con la participación de los voluntarios, ciudadanos, actores locales y otras partes interesadas. Comprenderá por qué es importante implicar a las partes interesadas. Adquirirá conocimientos sobre la organización de la participación y, cómo identificar a las partes interesadas y sus intereses, como una fuente valiosa de información adicional e ideas. Aprenderá sobre los factores que indican una buena calidad de la participación y, formas de implicación de los ciudadanos y otras partes interesadas así como de los voluntarios, en la conservación, la mejora cualitativa y la gestión sostenible de los sitios del patrimonio cultural.

### 4.5.1 CONOCIMIENTO Y COMPRENSIÓN

Una vez completado este módulo de formación, debería

- haber aprendido a identificar a las partes interesadas más relevantes
- haber mejorado su conocimiento sobre cómo identificar sus intereses
- haber aprendido a anticipar posibles conflictos y obstáculos durante los procesos participativos
- haber adquirido conocimientos sobre cómo mostrar los límites de la participación cuando se trata de problemas de conservación basados, p. ej., en la normativa legal y las necesidades de conservación.
- haber aprendido a organizar la participación
- tener en cuenta los enfoques participativos
- familiarizarse con las formas de participación informal

### 4.5.2 COMPETENCIAS Y CAPACIDADES

Una vez finalizado este módulo de formación, debería

- ser capaz de identificar los intereses de las partes interesadas y tenerlos en cuenta durante el trabajo diario.
- desarrollar y mejorar las capacidades de comunicación para tratar con diferentes grupos de partes interesadas.
- desarrollar y mejorar las capacidades para comprender el valor del patrimonio cultural para los actores locales, como ciudadanos, ONG, terceros y políticos.
- ser capaz de dirigirse a los grupos destinatarios de una forma adecuada.

### 4.5.3 ENFOQUE

El enfoque para obtener los objetivos mencionados anteriormente, se basa en las experiencias y mejores prácticas en los sitios del patrimonio cultural. En general, se basa en el respeto por las opiniones y el conocimiento de otras personas, en la responsabilidad de preservar y aprovechar al máximo el potencial económico y social del patrimonio cultural, y en apoyar la

participación activa. El aprendizaje de técnicas, enfoques y modelos de participación estará basado en textos y estudios de caso.

#### 4.6 RESUMEN DE LAS UNIDADES

Este módulo se divide en cinco unidades. Se recomienda trabajar en las unidades de aprendizaje en la continuidad de su secuencia, ya que se desarrollan entre sí y se vinculan con otras unidades de aprendizaje de esta formación. Aprenderá

- Sobre modelos de enfoque participativo
- Herramientas y enfoques para identificar grupos objetivo
- Cómo integrar voluntarios
- Métodos para organizar la participación y evaluar el éxito del proceso participativo
- Proporcionar información específica y diseñar una herramienta de evaluación

Al final de las unidades encontrará estudios de caso con los que podrá inspirarse, para saber cómo los colegas abordan los temas mencionados y qué resultados se pueden obtener. Los ejercicios y herramientas de evaluación complementan la formación. Los ejercicios le ayudarán a entender y a aplicar mejor los métodos, enfoques y herramientas. Los puede realizar usted mismo o en grupos de alumnos y comentar los resultados. Las referencias a otra bibliografía y materiales de aprendizaje, así como un glosario al final, profundizarán la comprensión general de los temas de la formación.

Para cada ejercicio, se indica:

- Si se trata de un ejercicio “activo”, lo cual significa que implica “hacer algo”, o si es “reflexivo”, y le invitar a pensar más allá sobre un problema específico.
- Si el ejercicio puede hacerse solo, como “individuo”, si necesita hacerse en “grupo”, o puede servir para ambos, tanto para individuos solos como en grupo.
- El tiempo estimado para completar el ejercicio.

##### 4.6.1 UNIDAD 1 – Modelos de enfoque participativo

***Esta unidad le familiarizará con diversos enfoques y ventajas de los distintos modelos que utilizan un enfoque participativo. Aprenderá por qué la participación es importante y qué ventajas aporta cuando se implementa una gestión interdisciplinaria y sostenible, así como la conservación y, explotación del potencial social y económico del patrimonio cultural.***

***El uso de enfoques participativos en proyectos relacionados con el patrimonio cultural ha ganado importancia durante la última década. Las experiencias contribuyen a las discusiones actuales sobre la definición de patrimonio cultural. La participación de ciudadanos y partes interesadas se ha convertido en una parte crucial del éxito de las actividades de preservación del patrimonio cultural. Además, el uso de enfoques participativos en proyectos relacionados con el patrimonio cultural contribuye a los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas y sus subcapítulos (p. ej. ciudades inclusivas, sociedad inclusiva, toma de decisiones participativa, etc.). Puede encontrar más información sobre este tema en el Módulo 1, Unidad 1 y Unidad 3.***



## Visión general

**Los modelos de enfoque participativo y la participación comunitaria** se reconocen progresivamente como componentes clave de las políticas de patrimonio cultural, por los estándares y la bibliografía internacional relevante. El “patrimonio cultural es”, como se afirma en una Comunicación reciente de la Comisión Europea, “un recurso compartido y un bien común”; por tanto, cuidarlo debe ser “una responsabilidad común”, como parte de la **gestión centrada en las personas y los sistemas de salvaguarda**.

Los nuevos modelos defienden cada vez más poder gobernar el patrimonio cultural como una forma de bien común, dándole una segunda vida y significado, respondiendo a las necesidades y preocupaciones contemporáneas de sus usuarios, y entendiéndolo como un activo. La percepción cada vez más amplia del patrimonio cultural, incorporando expresiones **tangibles, intangibles y digitales**, incrementa la diversidad de posibles formas de propiedad, participación y acceso. Esto hace que la participación local y la responsabilidad compartida, sean condiciones necesarias para expresar plenamente el potencial del patrimonio cultural como motor y facilitador del desarrollo sostenible. Las ciudades, pueblos y aldeas involucran a los ciudadanos en la concepción del uso sostenible de los recursos del patrimonio cultural valorados por las comunidades locales, incluidas aquellas en zonas infrarrepresentadas, como parte de sus planes para el futuro. Esto garantiza que sus memorias colectivas, vitalidad, sentimiento de identidad y diversidad cultural se mantengan vivas, al mismo tiempo que se genera un crecimiento y un empleo, duradero y equitativo.

Los marcos del enfoque participativo son también **fundamentales para avanzar en políticas coordinadas y transversales**, integrando el patrimonio cultural en las diferentes áreas políticas dirigidas a un crecimiento inteligente, sostenible e inclusivo, en temas que van desde aumentar la confianza entre las autoridades públicas y la población; a fomentar una ciudadanía fuerte; mejorando la transparencia y rendición de cuentas de los organismos públicos; motivando la participación comunitaria de personas de origen inmigrante y fomentando la cohesión social.

Desarrollando el trabajo previo de la Comisión Europea, la Unesco, UN-HABITAT, ICOMOS, el Consejo de Europa y otros organismos relevantes, el Instituto de Buen Gobierno de Canadá hace énfasis en la necesidad de una “participación ciudadana (...) a todos los niveles de toma de decisiones” dinámica, desde iniciativas masivas a políticas de patrimonio cultural. Sin embargo, también cabe destacar que la participación eficiente solo se puede lograr en un “contexto democrático favorable”: aquel desarrollado en el respeto a los derechos humanos y el rechazo “a la discriminación por género, raza, color, etnia o religión”. La participación de una sociedad civil funcional, como se ha sugerido, no solo es necesaria para determinar un sentimiento de “confianza” entre las partes interesadas, sino también para equilibrar el poder político.

Como parte de esta visión evolutiva del patrimonio cultural, se ha puesto énfasis en la necesidad de reconocer “las tradiciones de todos los involucrados”, en lugar de únicamente en los edificios, sitios históricos (o relatos predominantes) de los grupos étnicos, religiosos o culturales dominantes. Esto también se aplicará a lo que entendemos por “**participación**” y “**representación**” en el marco de la gobernanza cultural, especialmente en términos de fomentar un enfoque de abajo hacia arriba en la designación y surgimiento del patrimonio cultural.

Además de la participación de la sociedad civil, una condición necesaria para seguir avanzando en este enfoque es concienciar, informar y motivar a las autoridades públicas a entender y aprovechar el patrimonio cultural como motor y facilitador del crecimiento sostenible. En este sentido, la plena expresión del valor añadido a un enfoque centrado en las personas y orientado a la comunidad para las políticas de calidad del patrimonio cultural, también se basa en **promover un esfuerzo coordinado y concertado entre los actores gubernamentales y no gubernamentales**. Esto claramente incluye aspectos interdisciplinarios.

Puede consultar información adicional y estudios de caso en

<http://www.sciresit.it/article/view/13073/11826>. El artículo reflexiona sobre la situación del arte a nivel europeo.

## ¿QUÉ es la participación?

Los métodos participativos incluyen diversas actividades con un elemento común: permitir que la gente “común y corriente”, y las diferentes partes interesadas jueguen un papel activo e influyente en decisiones que afecten a sus vidas y sus intereses. Esto significa que las personas no solo son oídas, sino escuchadas; y que estas voces dan forma a los resultados.

Se encuentra disponible una amplia variedad de definiciones relacionadas con las diferentes formas de participación. Las definiciones más importantes de participación para esta formación se centran en la **participación ciudadana** y la **participación pública**.

### Participación ciudadana

La participación ciudadana se centra en cualquier forma de integración de los ciudadanos en un proceso de toma de decisiones. Se define como “participación o codeterminación de ciudadanos en un proceso de planificación y toma de decisiones a través de la información, consulta o cooperación, mediante la cual existen formas **formales** de participación requeridas por ley y otras formas **informales** de participación [es decir, las formas no requeridas legalmente]” (BMVI, 2014).

**La participación ciudadana formal** es obligatoria y requerida por ley en muchos Estados miembros de la Unión Europea en ámbitos como la planificación del uso del suelo urbano, los procedimientos de planificación regional, los procedimientos de aprobación o la evaluación del impacto ambiental (y otros ámbitos). Existen muchas disposiciones sobre el *quién*, *el cómo*, *cuánto tiempo*, etc. que se definen por las respectivas leyes, diferentes entre sí, dependiendo de la región y el país.

**Participación (ciudadana) informal** se centra en todos los procesos de participación ciudadana que no están regulados por ley. Este tipo de participación ofrece la posibilidad de introducir una forma de participación independiente y relacionada con el caso. La participación informal se basa en el voluntariado y el procesamiento de tareas comunes, con el objetivo de encontrar soluciones consensuadas. Aunque puede ser que los proyectos relacionados con un sitio del patrimonio cultural puedan requerir procedimientos formales de participación ciudadana, todavía es posible permitir a los ciudadanos que participen de manera voluntaria. La participación informal puede ser vista como un complemento de la participación formal. **Esta capacitación tiene como objetivo familiarizarlo con las formas de participación informal.**

### Participación pública

La participación pública y la participación ciudadana no se excluyen mutuamente. La principal diferencia se encuentra en el enfoque en los ciudadanos. Mientras que la participación ciudadana ofrece a todos los ciudadanos afectados la posibilidad de articular sus intereses, la participación pública además, integra a toda la gente que vive en una zona específica (independientemente de su estado de ciudadanía), así como a las Cámaras, ONG y otros actores. Como este programa de capacitación tiene como objetivo capacitar a los participantes sobre cómo tratar los intereses de una gran variedad de partes interesadas, ya sean ciudadanos u ONG, los términos de participación ciudadana (formal), participación pública y participación, se utilizarán como sinónimos.

Fuente: Essays, UK. (Noviembre 2018) <https://www.ukessays.com/essays/education/traditional-versus-modern-methods-of-effective-teaching-education-essay.php?vref=1> (copiar el enlace en el navegador)

**Tabla 1: Modelos tradicionales vs. participativos**

| Modelos tradicionales   | Modelos participativos  |
|---|---|
| La función del gestor de patrimonio es decirle al alumno qué necesitan saber → Los participantes actúan de forma pasiva y “reciben” el conocimiento   | La función del gestor de patrimonio es hacer preguntas y facilitar el debate → El gestor de patrimonio dinamiza a los participantes.                      |
| El gestor de patrimonio está más capacitado y tiene más experiencia que los participantes → El capacitador se ve a sí mismo en una jerarquía superior | Tanto el gestor de patrimonio como los participantes están capacitados y tienen mucha experiencia → El moderador y los participantes están al mismo nivel |
| El gestor de patrimonio comparte sus conocimientos con los estudiantes a través de la impartición de conferencias                                     | Todos deben reflexionar por sí mismos y luego compartir sus ideas, experiencia y conocimientos  |
| Los participantes son pasivos, solo escuchan y toman notas  | Los participantes están activos y analíticos, haciendo preguntas y explorando alternativas  |
| Los participantes aprenden la respuesta “correcta” de sus profesores  | Los participantes desarrollan sus propias respuestas, de hecho pueden existir distintas respuestas  |

Elaboración propia de la tabla basada en: Essays, UK. (Noviembre 2018). MÉTODOS DE ENSEÑANZA EFECTIVA TRADICIONALES VERSUS MODERNOS. Recuperado de <https://www.ukessays.com/essays/education/traditional-versus-modern-methods-of-effective-teaching-education-essay.php?vref=1>

## ¿POR QUÉ la participación es un derecho ciudadano?

En los últimos años, el derecho de acceso al patrimonio cultural se ha convertido en parte del derecho internacional de los derechos humanos. El patrimonio cultural representa la expresión de las diferentes culturas para las generaciones presentes y futuras. Este enfoque ve a los ciudadanos no solo como usuarios del patrimonio cultural, sino más bien como actores que tienen el derecho y la capacidad de desarrollar e interpretar el patrimonio cultural y sus identidades. Por lo tanto, la participación en la toma de decisiones y el tratamiento del patrimonio cultural es un aspecto central. La Convención de Faro 2005 reconoce que “toda persona tiene derecho a comprometerse con el patrimonio cultural de su elección [...] como un aspecto del derecho a participar libremente en la vida cultural”. Varios documentos más de la ONU, así como de la UE y el Consejo de Europa abordan los derechos de los ciudadanos para comprometerse y participar en asuntos del patrimonio cultural.

El Convenio Marco del Consejo de Europa sobre el Valor del Patrimonio Cultural para la Sociedad (Convención de Faro 2005) reconoce que “los derechos referentes al patrimonio cultural son inherentes al derecho a participar en la vida cultural”. Ver Convención: <https://www.coe.int/en/web/conventions/full-list/-/conventions/rms/0900001680083746>

Más recientemente en relación con la participación:

El Manifiesto de Turku (2017):

<http://www.europanostra.org/wp-content/uploads/2018/03/2018-heritage-is-ours.pdf>

Se puede encontrar más información sobre documentos internacionales relativos a patrimonio cultural vinculados a la participación en el Módulo 1 del esquema de capacitación HERITAGE-PRO

## ¿POR QUÉ es útil la participación?

La participación influye en diversas áreas e involucra a una gran diversidad de actores. Todas las partes involucradas pueden beneficiarse del uso de los modelos de participación, aunque este beneficio puede variar desde el punto de vista del actor. Los ciudadanos, por ejemplo, se benefician porque sus necesidades e intereses pueden estar mejor considerados. En el caso de que también sean expertos (locales), los ciudadanos generalmente tienen un conocimiento detallado de los problemas concretos del entorno en el que viven. A menudo, ya tienen ideas concretas de cómo hacer frente a los desafíos. Poder reunir diferentes ideas de diversas partes en un proceso de toma de decisiones, puede conducir a la creación de soluciones innovadoras y creativas apoyadas por todas las partes involucradas. Sin embargo, puede llevar mucho más tiempo. Además, cuando se ofrece la posibilidad de participar, es posible crear un sentimiento de responsabilidad hacia los asuntos locales y la identidad (cultural). Es más, este sentimiento de responsabilidad puede llevar a apoyar futuros proyectos o trabajos, por ejemplo, en un territorio de patrimonio cultural, porque las personas probablemente ayudarán y participarán activamente, por ejemplo, en cuestiones de preservación.

**Tabla 2: Espectro de la participación pública**

|                                      | INFORMAR   | CONSULTAR  | INVOLUCRAR  | COLABORAR   | EMPODERAR   |
|--------------------------------------|--|--|---|---|---|
| <b>META DE PARTICIPACIÓN PÚBLICA</b> | Proporcionar al público información equilibrada y objetiva para ayudarle en la comprensión del problema, alternativas, oportunidades y/o soluciones. | Para obtener comentarios del público sobre las alternativas de análisis y/o decisiones.  | Trabajar directamente con el público durante todo el proceso para asegurar que las inquietudes y aspiraciones del público sean siempre entendidas y tenidas en cuenta.  | Colaborar con el público en todos los aspectos de la decisión, incluyendo el desarrollo de alternativas y la identificación de la solución preferida. | Dar a la sociedad civil las herramientas necesarias para la toma de decisiones. |
| <b>PROMETER AL PÚBLICO</b>           | Le mantendremos informado.   | Le mantendremos informado, escuchar y reconocer las inquietudes y aspiraciones, y proporcionar información sobre cómo la opinión pública ha influido en la decisión. Buscaremos sus comentarios en proyectos y propuestas. | Trabajaremos juntos para garantizar que sus preocupaciones y aspiraciones se reflejen directamente en las alternativas desarrolladas y proporcionar información sobre cómo la opinión pública influyó en la decisión. | Trabajaremos juntos para formular soluciones e incorporar sus consejos y recomendaciones en las decisiones, en la medida de lo posible.               | Pondremos en práctica lo que decida.  |

Fuente: IAP2 (2014).

**Tabla 3: Ejemplos de procesos de participación según el espectro de participación**

|  | PROCESOS DE PARTICIPACIÓN   |
|--|---|
| <b>INFORMACIÓN (comunicación unidireccional de arriba hacia abajo)</b>         | Información en tabloneros de anuncios / sitios web, información en redes sociales, folletos, exposiciones, circulares, actos informativos, inspección pública, etc. |
| <b>CONSULTA (comunicación bidireccional, decisión tomada a nivel superior)</b> | Entrevistas, encuestas, foro público, juegos de planificación, conferencias de ciudadanos, grupos focales, etc.   |
| <b>CODETERMINACIÓN (decisiones comunes)</b>                                    | Proyectos de ciudadanos, mesas redondas, futuros talleres, células de planificación, mediación, autoadministración, etc.  |

Fuente: IAP2 (2014).

## ¿Cuáles son los posibles OBSTÁCULOS para los modelos participativos?

### Preparación deficiente del proceso participativo

Un proceso de participación exitoso se basa en una preparación completa. Tomarse el tiempo suficiente y la consideración necesaria para preparar los procesos participativos es importante y puede evitar posibles obstáculos. Durante la preparación, debería considerarse el proceso de diseño, QUIÉN, CUÁNDO y CÓMO está involucrado, plazos y finanzas, y la elección de los métodos. Especialmente para los métodos, debería ser consciente de que no existe la solución perfecta que garantice el éxito. Si un método es apropiado o no, depende en gran medida de su proyecto.

- Cuestiones a tener en cuenta de antemano:
  - ¿Cuál es el método apropiado para el proyecto previsto?
  - ¿Quiénes son las partes involucradas?
  - ¿Cómo se les puede informar de manera correcta y equilibrada?
  - ¿Qué condiciones y acuerdos tienen que tomarse al inicio del proceso?
  - ¿Cómo podemos tener una cultura de debate constructiva y respetuosa?

### El tema de un proceso participativo no está claramente definido

Para lograr un proceso exitoso, el contenido y el tema de un proceso participativo tienen que estar definidos. Para evitar obstáculos, el tema del proceso tiene que estar definido, deberían conocerse las decisiones que se han tomado ya y qué decisiones todavía pueden ser influenciadas, etc.

- Cuestiones a considerar de antemano:
  - ¿El tema y el contenido del proceso de participación están claramente explicados desde el principio, así como la duración del proceso?
  - En relación con el resultado: ¿Cómo de abierto puede ser el proceso?
  - ¿Hay acuerdos explícitos sobre el proceso, reglas, posibilidades de diseño y competencias en la toma de decisiones?
  - ¿Se han debatido de manera abierta los objetivos del proceso?

**Elección de un nivel inadecuado de participación**

Los procesos participativos siempre necesitan un nivel de aplicación definido (local, regional, nacional, UE, etc.). Antes de comenzar un proceso, se debe considerar en qué nivel puede abordar las preguntas y preocupaciones relacionadas con su proyecto. Especialmente, para un sitio del patrimonio cultural debería pensar si, por ejemplo, una encuesta es más útil a un nivel local o superior.

- Cuestiones a considerar de antemano:
  - ¿A qué nivel se discutirá y se decidirá?

**No puede llegar a posibles grupos y partes interesadas**

Las razones por las cuales las personas posiblemente afectadas no participen son diversas. Puede ser que no se haya presentado la información o que se haya presentado de forma incorrecta, cuestiones irrelevantes, o situaciones personales como la falta de recursos, etc.

- Cuestiones a considerar de antemano:
  - ¿Quiénes son los posibles grupos de interés/partes interesadas?
  - ¿Todas las partes potenciales saben que hay un proceso de participación en curso?
  - ¿La información sobre el proyecto se ha presentado de manera comprensible para todas las partes potenciales? (ver también Unidad 5 – Proporcionar información específica)
  - ¿Pueden existir posibles barreras de entrada para ciertos grupos? ¿Cómo podrían reducirse o eliminarse?
  - ¿Cómo se puede abrir el proceso a contribuciones a largo plazo? ¿Cómo se puede evitar la formación de grupos cerrados, para no impedir que nuevos participantes se unan al proceso?

**Tratamiento indefinido de los posibles resultados**

Un aspecto central de los procesos participativos es el tratamiento adecuado de los resultados obtenidos. Este punto es muy importante cuando se trata de la evaluación final del proceso. El incumplimiento de normas y acuerdos convenidos de forma común y la falta de transparencia pueden ser un gran obstáculo en los procesos participativos. Es necesario garantizar que los resultados sean tenidos en cuenta en la toma de decisiones final y, si no es así, debe explicarse de manera transparente.

El público tiene derecho a ser informado sobre cómo y en qué medida los resultados de los procesos participativos se tienen en cuenta y es necesario explicar sobre qué argumentos se basa la decisión.

- Cuestiones a considerar de antemano:
  - ¿Está claro el compromiso con los resultados obtenidos? ¿Cómo se puede aumentar el compromiso?
  - ¿Se cuenta con suficientes recursos financieros para la implementación de los resultados?
  - ¿Se tienen suficientemente en cuenta las responsabilidades políticas para la implementación de los resultados?
  - ¿Hay un compromiso por parte de los tomadores de decisiones de tener en cuenta el proceso de participación? Si se toman decisiones contrarias, ¿es posible justificarlas ante el público general?

**Falta de información o interpretación incomprensible de la información**

Como muchos procesos participativos se centran en la integración de personas inexpertas, sin tener un conocimiento especial en el ámbito específico, es necesario presentar la información de forma apropiada y comprensible, y que las personas involucradas tengan la posibilidad, y el tiempo suficiente, para prepararse y adquirir conocimientos.



- Cuestiones a considerar de antemano:
  - ¿Cómo se puede explicar la experiencia compleja a las personas inexpertas?
  - ¿Cómo se puede diseñar el intercambio entre expertos y ciudadanos como un proceso de aprendizaje mutuo?

### **Cooperación alterada (desde el inicio o durante el proceso)**

En un proceso participativo puede haber obstáculos para la cooperación. Este podría ser el caso si la comunicación existente no es transparente, p. ej., cuando los grupos mantienen negociaciones secretas sin que lo sepan el resto de personas involucradas, o cuando los participantes se ven "obligados" a actuar de una determinada manera por llamadas de teléfono y en las redes sociales, etc. Otro punto importante es la neutralidad de las personas responsables que dirigen un proceso participativo.

- Cuestiones a considerar de antemano:
  - ¿Existen posibilidades para una comunicación abierta y de confianza entre las partes?
  - ¿Son imparciales los facilitadores?
  - ¿Existen reglas para una interacción justa y respetuosa? ¿Se supervisa el cumplimiento?

### **No cumplir con las expectativas creadas**

Debe considerarse de antemano, qué posibilidades y ámbitos de participación existen. Si se promete un gran éxito pero no se puede lograr realmente, debido a otros factores que limitan los resultados, las expectativas no se pueden cumplir, lo cual puede causar una enorme decepción con todo el proceso. Incluso se podrían rechazar otras colaboraciones en el futuro.

- Cuestiones a considerar de antemano:
  - ¿La influencia potencial y el margen de maniobra se muestran de manera realista?
  - ¿Son conscientes todas las partes del grado de compromiso de los resultados?
  - ¿Están todas las partes informadas sobre lo que sucederá con los resultados una vez se complete el proceso de participación?

**Tabla 4: Qué hacer y qué no hacer en procesos participativos (elaboración propia)**

| Hacer  | No hacer   |
|--|--|
| Trate de entender las ideas y opiniones de los demás, de lo contrario solicite aclaraciones.                 | No juzgue las opiniones como correctas o equivocadas.                                |
| Intente encontrar un lenguaje común y símbolos que todos los participantes puedan entender.                  | No permita que algunos individuos controlen el proceso.                              |
| Trate de involucrar a todos los participantes y anime a las personas más calladas a participar en el debate. | No considere a aquellos que “alzan más la voz” como los más relevantes en el debate. |

### **¿Cuáles son los LÍMITES de los modelos participativos?**

**Las posibles partes y grupos de interés no participan:**

El éxito de los procesos participativos depende en gran medida de la disposición de las posibles partes y grupos de interés, a participar en este proceso. Si grupos importantes rechazan participar en este proceso o abandonarlo antes de hora, se pueden poner en peligro los procesos participativos.

- Posibles motivos:
  - Las partes ven mejores formas de hacer cumplir sus intereses
  - Las partes no esperan beneficios (personales)
  - Falta de recursos (tiempo, información, dinero, etc.)
  - No hay suficientes capacidades de comunicación y articulación
- Cuestiones para reflexionar:
  - ¿Se ha informado a las posibles partes interesadas de manera suficiente y comprensible sobre el proceso de participación?
  - ¿La comunicación es transparente y está dirigida al intercambio?
  - ¿Los posibles grupos de interés realmente tienen posibilidades de participar e influir en el proceso?

### **Falta de voluntad política y apoyo**

Para conseguir el éxito, la participación necesita un marco político que permita la integración de los ciudadanos y otros grupos de interés. Es importante que los resultados se traten de la forma que se haya acordado antes del proceso. Los procesos participativos llegan a su límite cuando los responsables políticos no dan su apoyo o ignoran dichos procesos. Especialmente, si los resultados no se tienen en cuenta, la disposición del público a participar en procesos participativos se puede ver alterado a largo plazo.

- Posibles motivos:
  - Los responsables políticos temen las limitaciones de su ámbito de actuación y toma de decisiones
  - Los responsables políticos deberían cooperar con miembros de otros partidos políticos
  - Los responsables políticos tienen dudas sobre la provisión de recursos financieros
  - El resultado del proceso participativo no se ajusta con el concepto político de los responsables.
- Cuestiones para reflexionar:
  - ¿Los responsables políticos son de mente abierta y están dispuestos a participar de forma imparcial?
  - ¿Los responsables políticos están dispuestos a facilitar el apoyo financiero y la infraestructura necesarios?
  - ¿Los responsables políticos están dispuestos realmente a respetar y aceptar las soluciones desarrolladas?

### **Falta de libertad de acción y diseño**

Al inicio del proceso, es necesario que las posibilidades y los límites de la libertad de acción y decisión de las partes involucradas se expliquen claramente. Si es posible trabajar solamente en cuestiones secundarias y ya se han tomado decisiones sobre aspectos centrales, la participación pública no tendría mucho sentido.

- Posibles motivos:
  - Los hechos finalizados e irrevocables han sido creados previamente
  - Ya se han tomado las decisiones importantes



- Cuestiones para reflexionar:
  - ¿En el proceso de participación, realmente las partes involucradas tienen la posibilidad de afectar al desarrollo?

### **Menosprecio a las normas legales y a los límites reglamentarios**

Las normas legales tienen que ser aceptadas y no pueden ser ignoradas. Estos límites tienen que estar claros desde el inicio del proceso y deberían mencionarse. No obstante, es posible acordar, p. ej., límites más estrictos o disposiciones adicionales.

### **Incapacidad para evitar/equilibrar el desequilibrio social**

En la sociedad, los diferentes grupos disponen de diferentes recursos, ya sea con respecto al tiempo, las finanzas o las capacidades personales. Los procesos participativos deben tener como objetivo involucrar a las personas de varios grupos sociales al mismo nivel, independientemente de su estatus social. Si este aspecto no tiene éxito, los procesos participativos podrían considerarse elitistas.

- Cuestiones para reflexionar:
  - ¿El proceso de participación está diseñado de manera que ofrece la oportunidad de participar a todo el mundo?
  - ¿Ha habido esfuerzos adicionales (invitaciones/apoyo) para llegar a grupos sociales marginales?

### **Estancamiento permanente**

Los procesos participativos pueden verse amenazados si hay situaciones en las que se enfrentan posiciones, argumentos o valores irreconciliables. Esta situación perjudica la capacidad de actuar, ya que es muy difícil acordar soluciones consensuadas durante el proceso de negociación.

- Posibles motivos:
  - El órgano de gestión y conservación del monumento se opone a las sugerencias de los interesados
  - Problemas legales
  - Falta de recursos financieros
  - Desacuerdos sobre puntos importantes de decisión
  - Los grupos de interés creen que un proceso participativo puede perjudicar su propia posición
  - Falta de confianza en que el proceso de participación pueda traer una solución aceptada por todo el mundo → Los grupos de interés defienden enérgicamente sus propias posiciones
- Cuestiones para reflexionar:
  - ¿Se explicó claramente al principio que una participación exitosa se basa en la voluntad de consenso?
  - ¿Se ha motivado a las partes a cambiar sus propias perspectivas y a intentar entender mejor otras posiciones?

**Nota:** Dado que las habilidades de comunicación son siempre importantes cuando se trata de enfoques participativos, se recomienda leer más sobre este tema en el **Módulo 5 sobre Comunicación Efectiva de HERITAGE-PRO**. Especialmente, la Unidad 5 sobre la defensa del patrimonio cultural, puede ayudarle a crear conciencia sobre este tema.

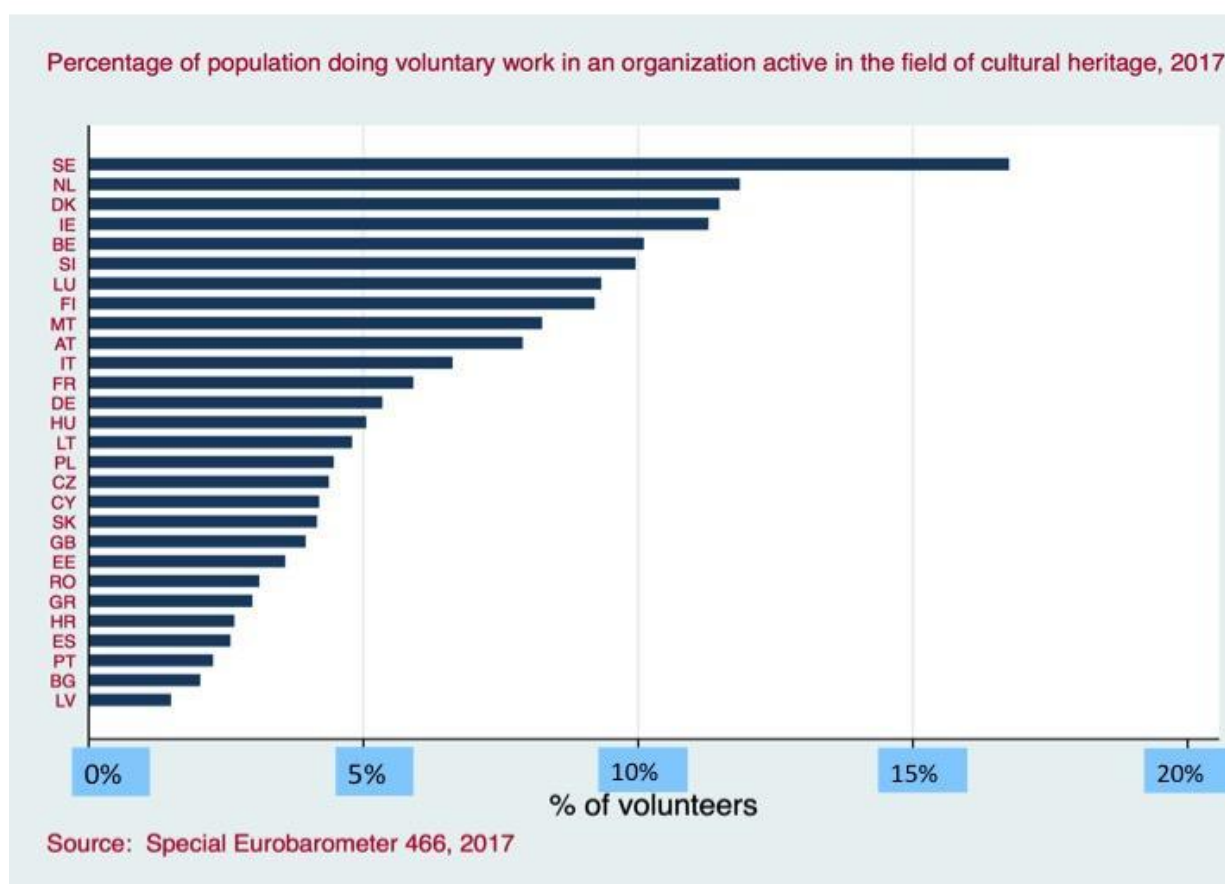
### **El contexto importa**

Existen otras barreras culturales e institucionales para la participación específicas de cada país o incluso de la región. Por ejemplo, de acuerdo con los últimos datos disponibles a nivel europeo (2017), el

porcentaje de población que ha realizado un trabajo voluntario para una organización activa en el ámbito del patrimonio cultural, oscila del 14,20 % en Suecia al 1,6 % en Letonia (con un 9,26 % en Bélgica, 7,90 % en Austria, 5,19 % en Alemania y un 2,66 % en España).

- Posibles motivos:
  - Mayor o menor presencia de organizaciones activas en el ámbito del patrimonio cultural
  - Mayor o menor acceso a las organizaciones (programas de voluntarios)
- Cuestiones para reflexionar:
  - Piense en el país donde vive, ¿identifica alguna de las razones anteriores u otras razones para explicar la tasa de participación de voluntarios en organizaciones de patrimonio cultural?
  - ¿Qué cambios podría hacer en su organización para involucrar a más voluntarios o voluntarios procedentes de diferentes entornos socioeconómicos y culturales?

**Tabla 5: Participación de voluntarios en organizaciones de patrimonio cultural en Europa.**



### Ejercicios de la Unidad 1:

Estos ejercicios pueden realizarse de forma individual o en un debate en grupo compartiendo los resultados.

#### Reflexivo – Individual/Grupo – 30 min/1 h

1. Imagine un lugar de patrimonio cultural decrépito, en un pueblo del área rural, y que usted desea restaurarlo y abrirlo al público más adelante. ¿Qué problemas pueden surgir? ¿Cómo abordaría los intereses de los diferentes grupos de las partes interesadas? ¿Cómo presentaría la

información sobre el proyecto previsto y qué puntos debería tener en cuenta? ¿Cómo procedería con el proceso de participación?

*Recomendación: debería resolver este ejercicio después de haber realizado todas las unidades.*

#### **Activo – Individual/Grupo – 30 min**

2. Tome el ejemplo mencionado anteriormente (o piense en su propio proyecto/otro sitio del patrimonio cultural) y escriba: ¿Qué problemas podrían surgir durante el proceso? Intente también tener en cuenta y responder las preguntas de reflexión.

### **4.6.2 UNIDAD 2 – Herramientas y enfoques para identificar a los grupos objetivo**

***En esta unidad, aprenderá a utilizar diferentes herramientas y enfoques para identificar distintos grupos objetivo, ya que tendrá esa necesidad trabajando con voluntarios, ciudadanos, inversores y otros grupos con intereses en el patrimonio cultural.***

Al inicio de un proceso de participación, la cuestión fundamental es a quién se dirige dicho proceso. Por ejemplo, si está planificando un proyecto en un enclave de patrimonio cultural en un pueblo, se puede asumir que muchos de los ciudadanos de este pueblo estarán directamente afectados. Debe tenerse en cuenta que los ciudadanos nunca son un grupo homogéneo con intereses e ideas comunes. De hecho, representan intereses muy diferentes. Distintos grupos de partes interesadas tienen diferentes intereses, enfoques, potenciales y voluntades. Por tanto, no existe necesariamente el formato correcto para un grupo objetivo concreto en cada caso. Además de un factor "local", también hay un factor "funcional" y generalmente hay otros factores relevantes como las autoridades, ONG, iniciativas, etc. El objetivo de un proceso de participación es involucrar al mayor número posible de actores relevantes. Un problema frecuente aquí, sin embargo, es identificar y dirigirse a ellos de forma motivadora y animarles a participar en los procesos.

#### **¿Quién debería involucrarse?**

Una respuesta habitual es: todos los afectados. ¿Pero cómo se puede reconocer quién está afectado?

Como se ha mencionado anteriormente, es relativamente fácil identificar a aquellos afectados directamente. Es más difícil definir a los grupos afectados indirectamente. Dependiendo del proyecto, ecologistas, administraciones, gestores de turismo, sindicatos y otros muchos pueden considerarse entre los afectados y erigirse como actores en el proceso. El círculo de actores relevantes puede ser, por tanto, mucho más amplio que lo que inicialmente se suponía. No siempre es posible informar completamente a todos los actores relevantes desde el principio, y algunos actores únicamente pueden verse afectados a lo largo del proceso. Por lo tanto, es importante diseñar los procesos de participación lo más abiertos posible. Siempre se debe tener en cuenta que el grado en que los posibles interesados se ven afectados puede cambiar durante todo el proceso y se pueden incorporar nuevos actores o puede que los antiguos no participen más en el proceso. Sin embargo, generalmente hay unos grupos típicos de participantes, que son los que se describen a continuación.

#### **Público general**

El llamado público general incluye a todos los interesados potenciales que no pertenecen a ningún otro grupo y que son difíciles de nombrar en términos concretos. En la mayoría de los casos, la mayoría de los posibles interesados en el procedimiento de participación son miembros de este grupo. Incluye todos los grupos de edad, educación e ingresos.

La participación del público general es también muy deseable en interés de un discurso fáctico, ya que este grupo tiende a soluciones objetivas y orientadas al consenso debido a la inquietud emocional relativamente baja en comparación con otros grupos y, por lo tanto, puede tener un efecto positivo en la cultura del discurso del proceso.

Formas abiertas de participación con poco compromiso (actos informativos, foros, etc.) y un esfuerzo personal reducido son los formatos más habituales para este grupo objetivo.

### **Público comprometido**

Todos los ciudadanos que han estado previamente involucrados políticamente o socialmente en el tema y/o que tienen una alta afinidad por el tema de participación, deben asignarse al llamado público comprometido. Estos también pueden ser expertos que no tengan ningún interés personal en el tema, sino más bien un interés profesional. De este grupo se puede esperar un gran interés por participar, una opinión profunda y a menudo de alta calidad.

Los formatos que requieren más recursos y son más vinculantes son particularmente adecuados para este grupo objetivo (p. ej. informes de ciudadanos, talleres, grupos de trabajo).

### **Público crítico**

El llamado público crítico no solo se caracteriza por una actitud muy crítica hacia el tema correspondiente, sino que a menudo también es hostil a todo el proceso de participación. Esto a menudo es debido a las malas experiencias del pasado, a veces también a la conciencia de que la mayoría no puede posicionarse. En este caso, uno tiene miedo de ser deslegitimado durante el proceso.

Para una participación exitosa se intenta ofrecer a este grupo un formato que aborde sus temores, y les ofrezca oportunidades para expresarse. En última instancia, esto no solo sirve para la aceptación, sino también para la calidad de los resultados, ya que de los miembros de este grupo, a menudo se generan impulsos importantes. El trato justo e inclusivo de este grupo tiene grandes efectos positivos en el proceso general y su credibilidad.

### **Ganadores y perdedores**

También tiene sentido considerar durante la fase de planificación del proceso de participación quién podría considerarse ganador o perdedor en el proceso. En cualquier caso, estos grupos deben ganarse la participación y es precisamente el intercambio directo entre los miembros de ambos grupos lo que puede proporcionar información valiosa para el proceso.

### **Medios de comunicación**

En procesos de participación, los medios de comunicación se consideran como partes interesadas. **Pero no lo son.** Desempeñan un papel importante en los procesos de participación porque garantizan la transparencia, cuestionan críticamente los procesos y pueden generar inquietud, además de disposición a participar. Idealmente, sus informes pueden impulsar mejoras en el proceso.

### **Empleados**

Los empleados son aquellos cuyos trabajos se ven específicamente afectados y ellos son los que implementan los resultados del proceso. Involucrarlos de manera apreciativa no solo garantiza la calidad, sino que también garantiza que los buenos resultados tengan la posibilidad de ser realizados.

## Diseñar herramientas de pensamiento para la planificación de procesos participativos

Para liderar un enfoque participativo y lograr algún cambio en nuestras instituciones patrimoniales, necesitamos tener **enfoques centrados en las personas**. Es importante enumerar los grupos de interés, para conocer sus motivaciones y sus barreras para involucrarse y diseñar una participación efectiva. Esperamos identificar agentes de alguna manera heterogéneos pero, para lograrlo de forma efectiva, debemos construir algunos grupos objetivos. A continuación, presentamos algunas herramientas que pueden utilizarse de forma secuencial para tener una descripción rica y general de las partes interesadas relevantes de un proyecto, con un enfoque en los voluntarios.

La primera herramienta es el **diseño de personajes**. Un personaje es un arquetipo, un retrato realista de un individuo de ficción. Cuando diseñamos personajes, no olvidamos que las personas están en el centro de todo el proceso. El proceso ayuda a referirse a personas similares en grupos más o menos homogéneos en términos de comportamiento, motivaciones, características sociodemográficas y entorno cultural. Es importante centrarse en detalles relevantes que nos ayuden a entenderlos y no olvidar que nos preocupamos por las personas.

Los personajes son ficticios, pero debería intentar ponerles nombre, una imagen e identificar qué segmentos del público/partes interesadas desea representar. Existen múltiples formatos que puede utilizar (muchos de ellos están publicados bajo la licencia de creative commons y puede utilizarlos directamente o adaptarlos). En cualquier caso, debería centrarse en los siguientes elementos.

El tema importante es que debería intentar desarrollar un proceso colaborativo. Esto es mucho más productivo si crea un grupo colaborativo para crear sus personajes de ficción. La manera de aprender más sobre su público es realizar una consulta bastante cercana a los populares "[Proust questionnaires](#)". Este debería ser un ejercicio muy libre. En realidad la plantilla es solo una propuesta para coordinar el trabajo colectivo y facilitar el intercambio de resultados.

Solo hay algunas limitaciones o consejos para hacer este ejercicio:

1. No cree personajes demasiado excepcionales. Por supuesto, toda persona es realmente excepcional en muchas dimensiones. Sin embargo, debería también tratar de representar el personaje medio en algún grupo objetivo en particular.
2. No lo subestime y trate a su personaje con cuidado y afecto. No importa si son voluntarios generosos con su tiempo y capacidades, no olvide que les necesita.

**Tabla 6: Qué incluir en los perfiles de sus personajes y por qué**

|                   | QUÉ INCLUIR   | POR QUÉ  |
|-------------------|---|--|
| <b>IMAGEN</b>     | Haga un dibujo o una fotografía de una persona real que se parezca a su personaje ficticio.   | Para tener en mente que es precisamente esta persona la única que está describiendo y analizando.                          |
| <b>NOMBRE</b>     | Póngale nombre a su personaje.  | Para sentir empatía hacia su personaje de ficción.   |
| <b>GRUPO META</b> | Intente trabajar con el grupo objetivo al cual pertenece su personaje. Recuerde que no puede dirigir toda la participación a todo el público, por tanto, es mejor que | Para comprobar que el personaje que está caracterizando, es de hecho representativo de un grupo determinado. No perder las |

|                        |   |   |
|------------------------|---|---|
|                        | identifique grupos con características homogéneas.  | referencias y recordar que su personaje ficticio no debería ser demasiado singular (demasiado perfecto, demasiado imperfecto, demasiado comprometido, demasiado desconectado, etc.).  |
| <b>QUIÉN SOY</b>       | Piense si es un hombre o una mujer, de qué edad, ocupación, lugar de residencia, nacionalidad, origen étnico, nivel de educación, estado de salud, etc.   | Esto le permitirá fijar alguna de las características que determinarán otras brechas. Además, esta primera descripción general le aporta la primera pista/advertencia sobre si está describiendo una persona demasiado excepcional o no.  |
| <b>MI PERSONALIDAD</b> | <p>Defina aquí los rasgos más destacables de la personalidad de su nuevo amigo. Puede utilizar los 5 grandes enfoques:</p> <p><u>Apertura a la experiencia</u><br/>(inventivo/curioso vs. consistente/cauto)</p> <p><u>Conciencia/Diligencia</u><br/>(eficiente/organizado vs. relajado/descuidado)</p> <p><u>Extroversión</u><br/>(extrovertido/energético vs. solitario/reservado)</p> <p><u>Agradable</u> (amigable/compasivo vs. desafiante/desapegado)</p> <p><u>Neuroticismo</u> (sensible/nervioso vs. seguro/confiado).</p> | Nuestra personalidad determina nuestras actitudes y comportamientos. El proceso participativo debería anticipar formas de participación comunicándose en consecuencia. Por ejemplo, puede haber grandes diferencias en términos de creación de espacios físicos y virtuales para la comunicación así como en la forma de moderar los debates o en organizar el contenido. |
| <b>MIS CAPACIDADES</b> | Proporcione una descripción detallada de lo que el personaje puede hacer y cómo. Trate de identificar las principales habilidades y competencias, así como las habilidades sociales.  | Para conocer mejor las capacidades que esta persona puede aportar a nuestra organización. Para conocer mejor cómo tenemos que interactuar, comunicarnos con él/ella.  |

|  |   |  |
|--|---|--|
| <b>MIS SUEÑOS</b>  | Esta persona tendrá algunas aspiraciones. Aquello por lo que él/ella se esfuerza.   | Esto será un elemento importante para atraer a la gente y también para no engañarla.                             |
| <b>MI ENTORNO SOCIAL</b>   | El entorno familiar, la clase social, a quién conoce esta persona, cómo él/ella interactúa con otros en el tiempo libre, clubes y asociaciones. | Esto determina el capital social de nuestro personaje y también la gente a la que podemos llegar indirectamente. |
| <b>3 RAZONES POR LAS QUE ME GUSTARÍA PARTICIPAR CON USTED</b>    | Indique 3 razones por las que el personaje quiera participar, es decir, cuáles serían sus beneficios.   | De esta forma, abordará explícitamente algunas de sus motivaciones y los impulsores de su conducta.              |
| <b>3 RAZONES POR LAS QUE SERÍA REACIO A PARTICIPAR CON USTED</b> | Indique 3 razones por las que el personaje no quiera participar, es decir, cuál sería su esfuerzo.  | Describir las barreras a su participación y posibles prejuicios.   |

Fuente: <https://www.nesta.org.uk/toolkit/personas/>

### Mapa de empatía

Una vez disponga de algunos personajes, puede empezar una reflexión profunda con alguno de ellos, por ejemplo con los voluntarios. En esta herramienta, visualiza el personaje en 6 dimensiones diferentes con él/ella todavía en el centro de todo el proceso y, de hecho, en el centro de visualización.

**Tabla 7: Qué incluir en su mapa de empatía**

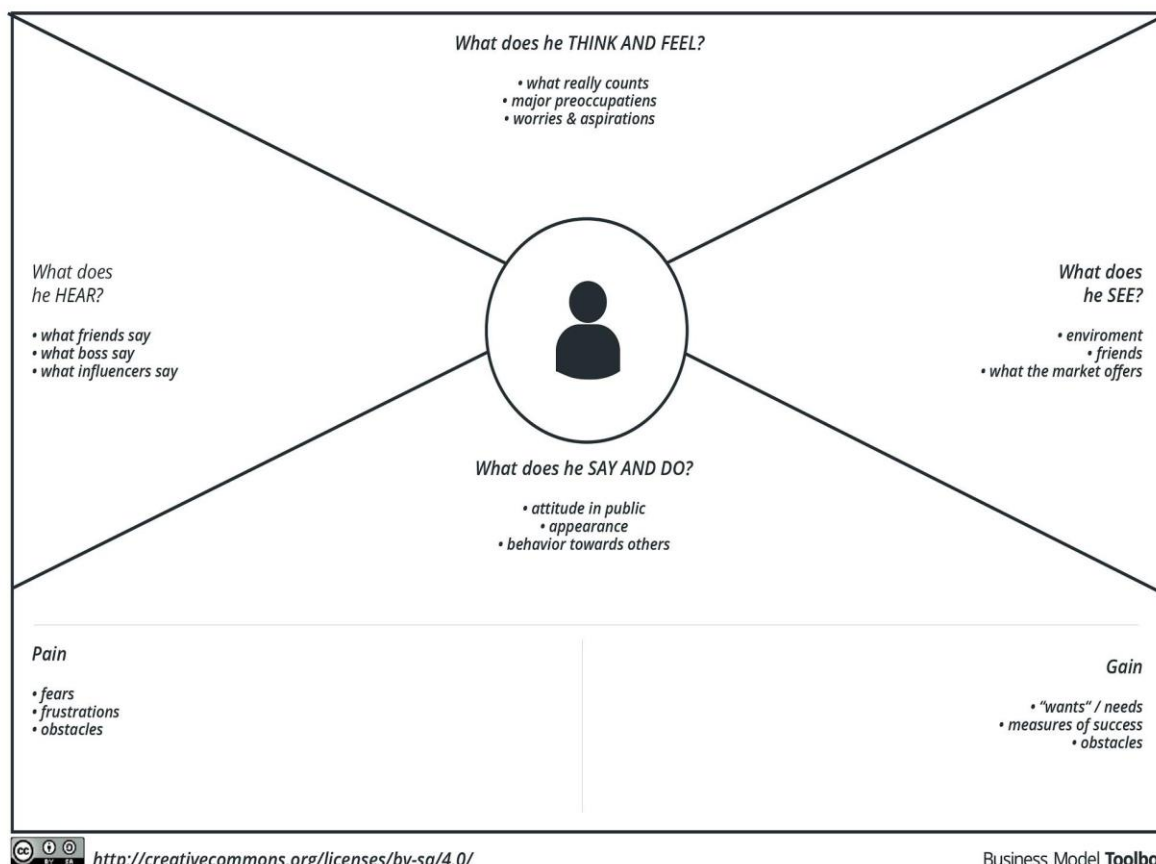
|                        | <b>QUÉ INCLUIR</b>   | <b>DÓNDE</b>  |
|------------------------|--|---|
| <b>PENSAR Y SENTIR</b> | Inquietudes, aspiraciones, sentimientos y motivaciones.                            | Sobre su cerebro.   |
| <b>ESCUCHAR</b>        | Qué amigos, jefes, personas le influyen, y cómo esto influye en su comportamiento. | Por los oídos.  |
| <b>VER</b>             | Entorno, amigos y las actividades disponibles a su alrededor.                      | Delante del personaje, parte superior. Justo en frente de sus ojos.       |
| <b>DECIR Y HACER</b>   | Actitud pública, apariencia.   | A través de su boca y brazos.   |
| <b>ESFUERZOS</b>       | Miedos, frustraciones y obstáculos.  | En la parte posterior del personaje, como un lastre que le impide actuar. |



**BENEFICIOS**

Esperanzas y visualización de un logro/éxito para este personaje.

Frente al personaje, como un impulsor externo para la acción.

**Empathy Map**

Fuente: Caja de herramientas del Modelo Empresarial, <https://bmtoolbox.net/wp-content/uploads/2016/06/EmpathyMap.jpg>

Por último, está listo para hacer un mapeo completo de los grupos de interés relevantes de su proceso participativo. Aquí encontrará una plantilla para las categorías de partes interesadas:

<http://www.social-impact-navigator.org/planning-impact/needs/stakeholders/>

(Fundación Bertelsmann y PHINEO, 2013)

Mapas de experiencia:

<https://www.nesta.org.uk/toolkit/experience-map/>

**Ejercicio de la Unidad 2:**

**Reflexivo/Activo – Individual/Grupo – 45 min/1 h**

Imagine en un primer paso un proceso de participación en un enclave de patrimonio cultural de su elección y utilice las herramientas descritas anteriormente, así como enfoques para identificar a los grupos de interés relevantes. En un segundo paso, piense en cómo puede involucrar a estas diferentes partes interesadas en el proceso participativo. Puede hacer este ejercicio usted mismo (piense en



personajes ficticios con diferentes intereses, p. ej., propietario, ciudadano, inversor, político, habitante, etc.) o en grupo, cada miembro representando los distintos personajes.

#### 4.6.3 UNIDAD 3 – Integración de voluntarios

***Como los voluntarios ya suelen tener una actitud positiva hacia ciertos enclaves u objetos del patrimonio cultural, esta unidad le enseñará diferentes posibilidades de incluir a los voluntarios en la gestión y preservación de un enclave de patrimonio cultural.***

- **Principios clave de la participación: considerar la actitud de los voluntarios**

La participación de voluntarios en su enclave de patrimonio cultural depende ante todo de su forma legal: si su sitio del patrimonio cultural está organizado como asociación o empresa social, seguramente trabajará con voluntarios. Su compromiso es una importante contribución que merece ser valorado.

Trabajar con voluntarios puede ser una parte de su estrategia muy valiosa y satisfactoria, pero es diferente a trabajar con empleados. En primer lugar, los voluntarios tienen una motivación muy distinta para implicarse, que no necesariamente tiene que ser sinónimo de su estrategia. La motivación y expectativas de los voluntarios han cambiado en los últimos años. Los clásicos motivos de "ayuda" y "sentido del deber" se han ampliado a los motivos de "voluntad creativa" y "diseño propio". Las demandas en actividades voluntarias han crecido. La mayoría de los voluntarios de hoy desean:

- Divertirse y disfrutar con su compromiso
- Hacer algo significativo para la comunidad con su compromiso
- Incorporar sus competencias a la participación, asumir responsabilidad, diseñar tareas, involucrarse y participar activamente en el desarrollo del sitio
- Oportunidades de vincularse con proyectos y compromisos entretenidos
- No comprometerse de inmediato y de por vida a su enclave de patrimonio cultural

- **Acuerdos contractuales**

Quien trabaje voluntariamente, quien sea voluntario (altruista), quien se involucre en actividades cívicas, asume tareas, responsabilidades y actividades prácticas en interés del bien común y objetivos ideales reconocidos. Tal actividad no constituye una relación laboral en el sentido legal. Por lo tanto, el trabajo voluntario no está sujeto a las disposiciones de la legislación laboral (por ejemplo, protección contra el despido). El trabajo voluntario como una relación contractual acordada de forma relativamente libremente (verbalmente o por escrito) se basa principalmente en motivaciones idealistas por parte de los voluntarios y en la "cultura de reconocimiento" de su institución.

- **Identificar los mejores roles para diferentes voluntarios**

Esto no tiene que ser necesariamente compatible con su estrategia. Las siguientes recomendaciones le ayudarán a tratar con los voluntarios.

- La administración y el personal de su enclave de patrimonio cultural tomará las decisiones más adecuadas para trabajar con voluntarios.
- Ellos establecerán estructuras para la cooperación con voluntarios y proporcionarán el personal, espacio y recursos financieros necesarios.

- Los voluntarios recibirán una tarea adaptada a ellos. Se tienen en cuenta los deseos, intereses, conocimientos y capacidades personales.
- La ubicación estará abierta a sugerencias de los voluntarios en el contexto de su compromiso.
- Tener una idea clara de la tarea(s) para las cuales está buscando voluntarios. El contenido y el tiempo serán los apropiados para una actividad voluntaria.
- Habrá una persona de contacto para los voluntarios de forma permanente.

▪ **Hacer frente a un bajo rendimiento o a un exceso de rendimiento de los voluntarios**

Sin embargo, tener en cuenta lo siguiente: los voluntarios no son necesariamente profesionales en los ámbitos asignados, y la cooperación requiere atención, y a menudo más tiempo para recibir instrucciones. Incluso si a los voluntarios no se les paga o solo reciben una pequeña asignación para gastos, sí que esperan un reconocimiento y a menudo comprensión para una situación de vida especial.

El prerrequisito básico para una cooperación exitosa es la definición precisa de las tareas y de las áreas de competencia de los voluntarios. Una descripción exacta del trabajo protege a ambas partes de malentendidos, del esfuerzo excesivo o de un escaso esfuerzo, y contrarresta la falta de claridad sobre las propias tareas. La descripción de la tarea puede cambiar con el tiempo. Es importante que hable de ello con los voluntarios y acuerde los cambios conjuntamente.

▪ **Crear un ambiente de agradecimiento**

Los voluntarios son muy conscientes de sus funciones y sensibles a sus tareas. No están interesados en obtener un ingreso, sino en el reconocimiento de su trabajo voluntario, por parte de personas de ideas afines, en compensación por su empleo no remunerado. Por lo tanto, su compromiso no debe comunicarse como un apoyo evidente, sino como una valiosa contribución a la preservación del patrimonio cultural.

Recuerde esto también: para muchos voluntarios, es importante que su trabajo voluntario no les suponga ningún coste. Asegúrese de que cualquier gasto en el que se incurra (material, viajes, correo, teléfono, etc.) esté cubierto por su institución. Para proteger su patrimonio cultural y a los voluntarios, contrate un seguro de responsabilidad civil y de accidentes.

▪ **Gestión de conflictos**

Los conflictos no siempre se pueden evitar; la ocasión a veces puede parecer banal. A menudo surgen expectativas que no pueden cumplirse, tanto por su parte como por parte de los voluntarios. La mejor estrategia para evitarlos se puede resumir de la siguiente manera:

- Dé a conocer su estrategia para la preservación de su patrimonio cultural tanto al personal empleado como a los voluntarios: su estrategia es el vademécum de su trabajo sobre el cual se basan todas las decisiones.
- Involucre a sus empleados en los procesos de toma de decisiones para que estas sean respaldadas.
- Explicar las decisiones.
- Comunicar cara a cara: una conversación puede eliminar la necesidad de enviar 10 correos electrónicos.

Lea más sobre la gestión de conflictos en la Unidad 3 del Módulo 2 de HERITAGE\_PRO sobre el trabajo en equipo eficiente y la resolución efectiva de conflictos interdisciplinarios.

- **Lista de verificación para la cooperación con voluntarios**

En su país existen directrices e información sobre voluntariado que proporcionan información organizativa y legal. Como estas son diferentes en los distintos países europeos, solo podemos hacer aquí una referencia. Debería también confiar en sus propias redes y colegas, que ya han adquirido experiencia en este ámbito. ¡En este caso, un intercambio entre colegas puede ser más útil que varias búsquedas en Internet!

### **Estudio de caso: Initiative Römisches Mainz e.V. (Iniciativa de la Mainz Romana)**

#### **¿Cuál es el contexto? ¿Por qué se creó la iniciativa?**

En 1999, una de las últimas áreas del centro de la ciudad de Mainz con edificios de la década de 1950 fue renovada. Para construir una galería comercial, se demolieron los edificios existentes y se cavó un pozo de excavación correspondiente a los cimientos. El proyecto de construcción fue supervisado por la Oficina Estatal de Renania-Palatinado para la Preservación de Monumentos, la Oficina de Mainz (actualmente Dirección General del Patrimonio Cultural de Renania-Palatinado).

A finales de 1999, a una profundidad de cinco metros, se descubrieron, de forma inesperada, dos hallazgos arqueológicos importantes: los restos de un santuario de la época romana y un lugar de entierro subyacente de la época de Hallstatt, de alrededor de 700 años más antiguo. Durante las excavaciones arqueológicas posteriores, se documentó tanto el complejo de edificios del santuario, como la tumba de una mujer del cementerio de Hallstatt, que data del 680-650 a. C. Las excavaciones duraron unos 17 meses y finalizaron a principios del 2001.

Inicialmente se planificó eliminar los restos estructurales, de acuerdo con la documentación arqueológica y continuar con el trabajo de construcción de la galería comercial. Un Mitreo que fue descubierto en la década de 1970 y que también data del siglo I, sufrió un destino similar. Fue destruido irremediablemente durante el trabajo de construcción, insuficientemente documentado. En 2001, la población de Mainz mostró su oposición y resistencia a estos planes y se creó una iniciativa ciudadana para ello, la Iniciativa Römisches Mainz e. V., que recogió unas 10.000 firmas para la preservación del santuario en poco tiempo. Con esto se logró la conservación permanente del santuario y su inclusión en la galería comercial de nueva construcción. Sin embargo, debido a la construcción planificada de un aparcamiento en esta zona, los hallazgos tuvieron que ser trasladados. Los restos estructurales del santuario fueron desmantelados en un proceso complejo y desplazados varios metros. Los costes resultantes de 3,43 millones de euros fueron compartidos entre la ciudad de Mainz y el estado de Renania-Palatinado. Desde la celebración inaugural el 30 de agosto de 2003,—aproximadamente 25.000 visitantes se desplazaron hasta el centro de la ciudad de Mainz para la celebración— el santuario de Isis y Mater Magna puede visitarse en la llamada Taberna arqueológica en el sótano del Römerpassage Mainz.

#### **¿Qué hace la iniciativa actualmente?**

La iniciativa ciudadana "Initiative Römisches Mainz e.V." fue creada por ciudadanos de Mainz, la capital de Renania-Palatinado. La iniciativa se basa en el trabajo voluntario de sus miembros y donaciones de los visitantes. Coopera estrechamente con la ciudad y otros actores públicos como la Dirección General de Patrimonio Cultural Renania-Palatinado. La iniciativa tiene por objetivo hacer visible y perceptible la ciudad romana de Mainz. También tiene como objetivo despertar el interés y el compromiso por la historia de la ciudad y de la región. Además, la iniciativa apoya excavaciones, documentaciones, restauraciones, exposiciones y visitas guiadas, así como la producción e impresión de publicaciones científicas generalmente inteligibles a través del apoyo financiero y de personal. La tarea de la asociación es concretamente preservar la existencia de testimonios romanos e iniciar nuevas excavaciones. La

iniciativa se ocupa de la Taberna Arqueológica que puede ser visitada de forma gratuita y ofrece también visitas guiadas. Se trabaja conjuntamente de forma estrecha.

Página de inicio: <https://roemisches-mainz.de/> (en alemán)

### Ejercicio de la Unidad 3

#### Activo – Individual/Grupo – 30 min/1 h

Usted está gestionando un enclave patrimonial y unos voluntarios/ciudadanos locales se le acercan. Desean participar en el trabajo del sitio de patrimonio cultural pero no tienen ideas concretas. Describa diferentes opciones sobre cómo identificar sus intereses y posibilidades de integrarlos en el trabajo del enclave de patrimonio cultural. ¿Qué problemas podrían surgir durante este proceso y cómo podría solucionar dichos problemas? ¿Qué factores necesita tener en cuenta?

## 4.6.4 UNIDAD 4 – Métodos para organizar la participación y evaluar el éxito del proceso participativo

***En esta unidad aprenderá los diferentes métodos y herramientas para la participación de los grupos de interés existentes (p. ej. reuniones, participación en línea, entrevistas, talleres participativos, etc.) y cómo se puede utilizar la participación para desarrollar otros conceptos. Además, a través de listas de verificación explicativas aprenderá qué criterios deben cumplirse para tener estándares adecuados, para obtener una buena calidad de la participación de los ciudadanos.***

El objetivo de las herramientas aquí descritas, que le permitirán organizar talleres participativos en su comunidad local, es permitir a los gestores del patrimonio cultural evaluar lo que la comunidad local identifica como bienes culturales (tangibles e intangibles) en su ciudad/entorno. Para lograr un método verdaderamente inclusivo, que también considere un componente técnico multidisciplinar y la percepción de los ciudadanos / comunidad / voluntarios, se elegirá un enfoque socio-práctico. Consiste en una metodología participativa que responde a los principios básicos de la escucha activa, la reflexión de la retroalimentación y la acción conjunta, enmarcada en un proceso integral, participativo, sinérgico y continuo. Así, los talleres deberían realizarse con un enfoque cualitativo y participativo, para que estos distintos grupos sociales reflexionen sobre la percepción del lugar donde viven. Además, se les debe pedir que identifiquen el patrimonio cultural en peligro y hagan sugerencias para una mejor conservación del patrimonio cultural.

### Métodos para organizar la participación

#### ¿Cómo empezar?

Si necesita o desea organizar un proceso participativo, usted (y los miembros de su equipo) primero necesita pensar por qué desea implementar un proceso participativo, qué piensa lograr realizándolo. Además, debe considerar otros factores como sus recursos financieros, etc. Habiendo trabajado la Unidad 1, ya tiene algunas ideas más concretas sobre los objetivos de participación. Encontrar el método apropiado depende de factores que difieren mucho de un proyecto a otro. Sin embargo, estas diferentes formas de participación no se excluyen entre sí y se pueden aplicar simultáneamente, ya que pueden complementarse entre ellas.

#### Observaciones generales:

Vaya a la siguiente figura que ya conoce de la Unidad 1 y piense en el grado de participación que le gustaría alcanzar en su proyecto y qué grado podría ser más útil para sus propósitos. Considere también las ventajas, los inconvenientes, los requisitos y los obstáculos para participar. También debería ser

consciente del objetivo y el marco de su proyecto. Cómo organizar el proceso depende del grado de participación: **Información, Consulta o Codeterminación.**

**Considere su grupo objetivo** también: podría necesitar acercarse a ellos de diferentes maneras utilizando distintas formas de procesos de participación. Pueden tener diferentes conocimientos, intereses, recursos, etc. Depende de las características de su proyecto así como del entorno y el lugar del proyecto. Puede encontrar una guía sobre cómo proporcionar información específica en la Unidad 5.

Aquí encontrará buenas herramientas y ejemplos de procesos participativos en diferentes países: <https://participedia.net/?selectedCategory=case>. Esta herramienta le ofrece la posibilidad de ajustar su búsqueda para encontrar el mejor método adaptado a su nivel y forma de participación.

En el siguiente enlace <https://www.partizipation.at/methods.html> (en inglés) encontrará instrumentos para conocer en detalle los métodos dependiendo del tamaño del grupo y el propósito,

**Tabla 8: Ejemplos de procesos participativos según la variedad de participación (ver también la Unidad 1)**

|  | PROCESOS DE PARTICIPACIÓN  |
|--|--|
| <b>INFORMACIÓN (comunicación unidireccional de arriba hacia abajo)</b>         | Información en tableros de anuncios / sitios web, información en medios sociales, folletos, exposiciones, circulares, actos informativos, inspección pública, etc. |
| <b>CONSULTA (comunicación bidireccional, decisión tomada a nivel superior)</b> | Entrevistas, encuestas, foro público, juegos de planificación, conferencias de ciudadanos, grupos focales, etc.  |
| <b>CODETERMINACIÓN (decisiones comunes)</b>                                    | Proyectos de ciudadanos, mesas redondas, futuros talleres, células de planificación, mediación, autoadministración, etc.   |

Fuente: IAP2 (2014).

- Decidir, qué canales/materiales desea utilizar. Esto depende de los recursos y capacidades de su proyecto.
- Piense en las plataformas de comunicación con las que puede llegar a sus grupos objetivo (periódicos locales, redes sociales, folletos, exposiciones, páginas de inicio, etc.) → ¡considere sus recursos!
- Considere los siguientes aspectos generales cuando presente la información:

#### **Exponga su principal argumento/información al inicio.**

Exponga su principal argumento/información justo al inicio. (p. ej. ¿Cuál es su objetivo con el proyecto? ¿Por qué es importante que la gente participe?) Los lectores tienen prisa y deciden en base al título si quieren leer o no. Trate de responder brevemente pero de forma clara quién, qué, cuándo, dónde, por qué y cómo al inicio.

#### **Destaque los beneficios del proyecto**

Destaque las ventajas o beneficios de su proyecto y la participación deseada. Lo que cuenta para los posibles participantes es el beneficio. Por tanto, deje claro al lector por qué el proyecto y el proceso de participación les benefician. Únase a la fórmula "FAB": Características (*Features*), Ventajas (*Advantages*), Beneficios (*Benefits*). Un ejemplo: casi todos los antiguos edificios están bajo protección monumental (característica). Esto da al edificio un estatus especial (ventaja). Esto a su vez protege al edificio de ser destruido y atrae turistas para visitar la casa (beneficio).

**Especifique el grupo(s) objetivo para la información**

¿Qué necesidades e inquietudes tiene el grupo objetivo? Muestre cómo puede reflejar sus deseos. Esto hace que el texto sea interesante y los lectores permanezcan atentos y abiertos. Si no está seguro de cuáles son las necesidades del grupo objetivo, escriba las posibles que podría tener durante el proyecto. Reflexione sobre ello y tendrá una base para el diseño del contenido. También puede estructurar el texto como una secuencia de preguntas y respuestas.

**Diríjase a posibles participantes directamente y evite la forma "nosotros"**

Diríjase siempre a los lectores directamente. No escriba: "Nuestro proyecto será...". Mejor escriba: "Se beneficiará del proyecto y de la participación, porque...". Evite palabras como "yo" y "nosotros" tanto como sea posible.

**Escriba personal y claramente** e imagine al representante típico de su grupo(s) objetivo y escriba para él/ella. Esto le dará un estilo más personal y ameno. Evite un lenguaje demasiado técnico, escriba de forma sencilla y clara. No se extralimite con el lector con detalles poco importantes. Divida el texto en párrafos claros y trabaje con enumeraciones o cuadros de información fácilmente legibles.

**Formule titulares cortos** que vayan directos al tema y destaquen los beneficios de los posibles grupos objetivo. Esto también presupone que conoce bien las necesidades y problemas de sus grupos objetivo.

**Utilice testimonios**, porque destacan su credibilidad. Cuando los lectores conocen más sobre usted, su experiencia y sus posibles éxitos en el pasado, aumenta la credibilidad. Utilice solo testimonios reales, ¡no inventados!

**Tenga en cuenta la duración de su proyecto**

Si su proyecto y participación continúan durante más tiempo, asegúrese de que los contenidos no se vuelvan obsoletos durante todo el período de participación. Actualice regularmente la información e informe sobre nuevo hitos y desarrollos. La información sobre su proyecto debería estar siempre actualizada.

**2) Si desea aplicar la participación basada en la consulta:****¿Qué es una consulta?**

Una consulta es una expresión de opinión. Las personas o grupos interesados pueden opinar sobre propuestas o resultados a diferentes niveles de un proceso participativo. Una consulta permite a los ciudadanos y partes interesadas reunir opiniones, deseos e ideas. Los gestores de proyectos reciben las opiniones sobre los proyectos y propuestas presentados anteriormente. Las consultas son un medio importante para comprender intereses y necesidades divergentes. Son importantes para una toma de decisiones equilibrada.

Especialmente en procesos participativos informales, los participantes pueden expresar sus opiniones de varias formas: artículos, encuestas, rotafolios, debates, etc. Durante un proceso informal, una consulta puede describirse mejor como un trabajo de desarrollo común, donde las ideas, los deseos y las opiniones pueden presentarse oralmente o por escrito, de manera abierta. En procesos informales, los métodos pueden diseñarse libremente. Las siguientes recomendaciones son muy básicas y deben ajustarse a cada situación y al proyecto específico.

**Fase 1: Preparación del proceso de consulta**

- **Objetivo del proceso:**
  - Debe acordar internamente el objetivo y las consecuencias del proceso (p. ej. obtener nuevas ideas, aumentar la aceptación del proyecto, aumentar la conciencia sobre un problema)
- **Tema de la consulta:**
  - Una consulta debe relacionarse explícitamente con un tema / pregunta / problema específico. Esto debe formularse de manera comprensible y clara. Además, debe



garantizarse que todos los documentos necesarios que aportan información estén disponibles y que las personas sepan dónde obtener dichos documentos e información.

- Grupo objetivo de la consulta:
  - Idealmente, todos los interesados y grupos de interés deberían tener la oportunidad de participar. Los intereses divergentes deben representarse de la forma más equilibrada posible.
- Funciones claras en el proceso:
  - Antes de iniciar la consulta, debería estar claro:
    - ¿A quién se dirige la consulta?
    - ¿Quién está editando la consulta?
    - ¿Qué responsabilidades/deberes están relacionadas con la consulta?
    - ¿Quién toma las decisiones?
- Calendario, fechas, plazos:
  - Una consulta es más creíble, si la invitación se produce al principio del proyecto. Una consulta debería empezar lo antes posible, antes de que se tomen decisiones importantes. Debe describirse el cronograma del proceso y debe quedar claro en qué momento del proceso se realizará la consulta.
  - Se necesita tiempo para obtener, integrar e incorporar las consultas. Para garantizar un proceso justo, los plazos de entrega y de procesamiento deben ser lo suficientemente largos. El período de tiempo depende en gran medida de un proyecto y el anuncio de su proceso puede ser de días a semanas.
  - Todas las partes involucradas tienen que conocer el procedimiento, el horizonte temporal, las fechas importantes y los plazos de un proceso de consulta.
- Tipo de consulta:
  - En los procesos informales se puede elegir libremente el tipo de consulta. Puede ser verbal o escrita.
  - Si bien la consulta verbal en los grupos de trabajo, reuniones, talleres, etc. es más fácil de realizar, la consulta escrita tiene la ventaja de crear más transparencia y puede evitar malentendidos.

## **Fase 2: Implementación de un proceso de consulta**

- Anuncio del proceso de consulta
  - El proceso debe anunciarse al principio del mismo.
- Invitación:
  - Debe quedar claro, por qué se realiza la consulta y cómo se abordará el proceso.
  - La invitación puede publicarse de varias formas: formularios de notificación, periódicos (locales), sitios web, cartas, etc. De antemano, debe considerarse llegar a los grupos objetivo de la mejor forma posible.
  - Debe publicarse qué organizaciones o personas han sido invitadas para el proceso de consulta.
- Servicio durante el proceso:
  - Tendría que haber una persona responsable disponible para las consultas, por si alguna persona tiene preguntas.
- Confirmación de recepción:
  - La recepción de todas las opiniones debe confirmarse en una semana.
- Transparencia:
  - Para evitar complicaciones y malentendidos, todas las partes interesadas deben poder ver/leer las opiniones/declaraciones. Debe comunicarse desde el principio si las

personas tendrán acceso a estos documentos y de qué manera. Si alguna persona prefiere mantener su anonimato, se eliminarán los nombres.

- Tratamiento y documentación
  - Todas las partes involucradas deben tener la posibilidad de obtener información sobre el contenido de las opiniones, cuáles y cómo han sido incluidas en el proyecto, y por qué otras no han sido incluidas.
  - Puede ser útil escribir el proceso de consulta a través de la publicación de un resumen para que el público pueda revisar cómo ha influido la consulta en la toma de decisiones.

### **3) Si desea aplicar la participación basada en la codeterminación:**

Para aplicar la participación basada en la codeterminación se requieren básicamente todos los pasos descritos para las otras modalidades de participación. La principal diferencia es que (todas) las partes involucradas tienen el derecho de participar y votar en el proceso de toma de decisiones. Una de las cuestiones más importantes cuando hay que tomar decisiones es justamente el método a utilizar.

Las cuestiones básicas previas al proceso deben ser discutidas, reflexionadas y comunicadas de manera transparente. Estas preguntas son:

- ¿Quién decide sobre quién puede decidir?
- ¿Quién decide sobre qué se decidirá?
- ¿Quién decide sobre cómo se decidirá?

Los métodos comunes para la toma de decisiones son la mayoría y el principio de consenso o principio de compromiso. A continuación se explica las ventajas y los inconvenientes de estos métodos.

#### **Decisiones por mayoría**

La suposición subyacente para las decisiones por mayoría es que la mayoría puede tomar decisiones vinculantes para todo un grupo o comunidad. Hay factores a favor, pero también factores que hablan en contra de las decisiones por mayoría.

Pros:

- Es posible tomar decisiones rápidas
- Las decisiones pueden tomarse incluyendo un gran número de participantes
- Las decisiones por mayoría evitan un punto muerto
- Los participantes no necesitan ponerse en el lugar de otras personas

Contras:

- Los participantes solo pueden negociar antes de que se tome la decisión, no durante
- El deseo de las minorías puede ser ignorado
- Las decisiones pueden tomarse simplemente con un sí/no y o.../o....

#### **Consenso y decisiones de compromiso**

El consenso o las decisiones de compromiso necesariamente consisten en un proceso de negociación. Este proceso se basa en el intercambio de información y tiene por objetivo considerar todas las visiones y opiniones diferentes.

##### **Consenso**

Un consenso puede describirse como un acuerdo, como resultado de un proceso de negociación. La característica del consenso es que todos los actores involucrados estén de acuerdo con el resultado sin rechazarlo. Además, el resultado se considera de manera positiva. Durante el proceso para alcanzar el consenso, todas las partes involucradas están abiertas a comprender los puntos de vista de cada uno.



**Compromiso**

Un compromiso es el resultado de un proceso de negociación durante el cual las partes involucradas renuncian a algunas de sus demandas y aceptan una decisión común, aunque ninguna de las partes haya obtenido todas sus demandas.

**Pros:**

- Se consideran las diferentes opiniones y demandas
- Se pueden tomar más decisiones que con votos mayoritarios (si / entonces; ambos / y)
- No hay ni “perdedores” ni “ganadores”

**Contras:**

- Las partes involucradas necesitan tener la capacidad de entender otras posiciones y deben ser capaces de adoptar otras posiciones
- El proceso de búsqueda de consenso/compromiso requiere de mucho tiempo y recursos

**Listas de verificación**

Con las siguientes listas de verificación, puede garantizar buenas condiciones previas y calidad para alcanzar procesos de participación exitosos. La abreviatura se refiere a lo que significan los tres modos de participación i = información, c = consulta, d = codeterminación

## Checklist on preconditions for participation processes in the public sphere

|                          | Preconditions for participation processes   | i | c   | d |
|--------------------------|---|---|-----|---|
|                          | <b>Participants</b>   |   |     |   |
| <input type="checkbox"/> | All relevant interest groups are represented around the negotiating table in balanced proportions.  |   |     | x |
| <input type="checkbox"/> | Gender Mainstreaming requirements are taken into account in selecting group members (e.g. parity between women and men in each subgroup).   |   | x   | x |
| <input type="checkbox"/> | Preliminary talks are held with groups and individuals about their understanding of the process and their role in it.   |   |     | x |
| <input type="checkbox"/> | At the preliminary talks possible benefits of participation are explained.  |   | (x) | x |
|                          | <b>Commitment by the decision-makers</b>  |   |     |   |
| <input type="checkbox"/> | The politicians and administrators should be sounded out, and their support ensured if possible.  | x | x   | x |
| <input type="checkbox"/> | The initiators do their best to obtain a firm commitment from decision-makers "downstream" from the participation process that these will take the results of the process into account and will provide reasons for their decisions, particularly where these run counter to the results. |   | x   | x |
|                          | <b>Results</b>  |   |     |   |
| <input type="checkbox"/> | Everyone involved is aware what scope for influence and action the participants have.   | x | x   | x |
| <input type="checkbox"/> | It has been clarified/agreed who decides what during/after the process (what powers of decision are located where).   | x | x   | x |
| <input type="checkbox"/> | All participants are aware whether the results will be binding or not.  | x | x   | x |
| <input type="checkbox"/> | The participants are aware what will be done with the results of the process.   | x | x   | x |
| <input type="checkbox"/> | The outcome of the process is open – there is scope for action.   |   | x   | x |
|                          | <b>Time</b>   |   |     |   |
| <input type="checkbox"/> | A clearly defined and adequate timeframe exists.  | x | x   | x |
| <input type="checkbox"/> | Some flexibility to accommodate unexpected contingencies during the process timewise is ensured.  |   | (x) | x |
| <input type="checkbox"/> | It has been ensured that the time demands to be made on all participants, particularly on voluntary participants, can be estimated and are acceptable.  |   | x   | x |
| <input type="checkbox"/> | The stakeholders are brought into the decision-making process early enough for the scope available for action to be utilized.   |   | x   | x |
|                          | <b>Money</b>  |   |     |   |
| <input type="checkbox"/> | Adequate funding is ensured.  | x | x   | x |
| <input type="checkbox"/> | Rules exist for financial requirements and for distributing funds.  |   | x   | x |
| <input type="checkbox"/> | Civic activity receives recognition, either financial or of some other kind.  |   |     | x |
| <input type="checkbox"/> | A contingency fund to cope with unexpected events (e.g. additional meetings, experts' reports etc.) during the process is budgeted.   |   | x   | x |
|                          | <b>Other resources and information</b>  |   |     |   |
| <input type="checkbox"/> | The resources that ensure a "level playing-field" (temporary redistribution of power) during the process (e.g. information, money) will be provided.  |   |     | x |
| <input type="checkbox"/> | All participants receive sufficient information about the content and course of the process.  | x | x   | x |

|                          | Preconditions for participation processes  | i | k   | m |
|--------------------------|--|---|-----|---|
|                          | <b>Managing the process</b>  |   |     |   |
| <input type="checkbox"/> | Professional advisers have been commissioned.  | x | x   | x |
| <input type="checkbox"/> | An independent, competent process management has been commissioned.  |   | (x) | x |
|                          | <b>Process design</b>  |   |     |   |
| <input type="checkbox"/> | The design of the event/process is adapted to the specific issue and to the funds available.   | x | x   | x |
| <input type="checkbox"/> | Formal and informal processes are aligned (e.g. interfaces to politicians have been clarified).  | x | x   | x |
| <input type="checkbox"/> | In the case of processes that benefit from public interest, efforts are made to generate such interest (public relations, etc.).         | x | x   | x |
|                          | <b>Clarifications in advance</b>   |   |     |   |
| <input type="checkbox"/> | The organizational framework (e.g. distribution of roles, setting and location for the participants' meetings, etc.) has been clarified. | x | x   | x |
| <input type="checkbox"/> | The initial state of affairs has been analysed.  | x | x   | x |

## Checklist on quality criteria for participation processes in the public sphere

Good participation processes satisfy the following quality criteria. This should be ensured particularly by the process management (mediators, process facilitators).

|                          | Quality criteria   | i | k   | m |
|--------------------------|--|---|-----|---|
|                          | <b>Process management</b>  |   |     |   |
| <input type="checkbox"/> | The process is steered by a professional process management.   | x | x   | x |
| <input type="checkbox"/> | Process and content are the subject of continual reflection and supervision.                                       | x | x   | x |
| <input type="checkbox"/> | Care is taken that a variety of methods are employed within the process.   |   |     | x |
| <input type="checkbox"/> | Care is taken that activity proceeds smoothly and continuously.  |   |     | x |
| <input type="checkbox"/> | The course of the process is well organized (timetable, rooms for meetings, records of meetings, etc.).            | x | x   | x |
|                          | <b>Treatment of information and knowledge</b>  |   |     |   |
| <input type="checkbox"/> | If necessary additional expertise is made available, so that decisions can be taken on a sound basis.              | x | x   | x |
| <input type="checkbox"/> | All information relevant to the process is made available to the participants in good time.                        | x | x   | x |
| <input type="checkbox"/> | The course of the process is documented clearly and fully (minutes of meetings, interim reports, etc.).            | x | x   | x |
| <input type="checkbox"/> | A measure of flexibility as regards the framework and the issue to be negotiated should be built into the process. |   | (x) | x |

|                          | Quality criteria  | i   | k   | m |
|--------------------------|---|-----|-----|---|
|                          | <b>Rules / interaction</b>  |     |     |   |
| <input type="checkbox"/> | The process management see to it that procedural rules, agreements about the sequence of events, roles, the participants' rights and obligations, and the decision procedure(s) within the process (consensus decisions, majority decisions, etc.) are clear. |     |     | x |
| <input type="checkbox"/> | The process management agrees rules about group culture with the participants: fair behaviour toward one another and the knowledge acquired during the process, open atmosphere.  |     |     | x |
| <input type="checkbox"/> | All opinions are listened to and discussed in the process.  |     |     | x |
| <input type="checkbox"/> | Room is given to differing claims, contributions and perspectives within the process.   |     |     | x |
| <input type="checkbox"/> | During the process all participants' roles are perfectly clear (e.g. who speaks on whose behalf with what powers).  | x   | x   | x |
| <input type="checkbox"/> | Mutual trust should be strengthened, so that the results become more binding.   |     |     | x |
| <input type="checkbox"/> | Care is taken that the composition of the group does not keep changing, and that any new participants are integrated satisfactorily.  |     |     | x |
| <input type="checkbox"/> | The ratio of time invested to benefits obtained is acceptable for all participants.   |     |     | x |
| <input type="checkbox"/> | Details of what resources are used but not paid for are made available.   |     |     | x |
| <input type="checkbox"/> | The distribution of funds is made visible.  |     |     | x |
|                          | <b>Communicating and implementing the results</b>   |     |     |   |
| <input type="checkbox"/> | Robust structures should be set up for implementing the results and monitoring progress in this respect.  |     |     | x |
| <input type="checkbox"/> | All participants commit themselves to the outcome being presented as a collective achievement.  |     |     | x |
| <input type="checkbox"/> | A collective agreement is made about how to communicate the decision (the results).   |     |     | x |
| <input type="checkbox"/> | The course of the process is continually communicated to the outside world along agreed lines.  | (x) | (x) | x |

Fuente de ambas figuras:

[https://www.partizipation.at/fileadmin/media\\_data/Downloads/Arbeitsblaetter\\_neu/ABgesamt-engl.pdf](https://www.partizipation.at/fileadmin/media_data/Downloads/Arbeitsblaetter_neu/ABgesamt-engl.pdf)  
pp. 6-8.

## Estudio de caso 2: procesos participativos en la práctica – el ejemplo de Bamberg

**Entrevista con Patricia Alberth, directora de la Oficina del Patrimonio Mundial en Bamberg (Patrimonio de la Humanidad por la Unesco):**

La Oficina del Patrimonio Mundial de Bamberg (Alemania) inició en 2016 un proceso participativo para establecer un nuevo centro del visitante en el enclave de patrimonio mundial. En una ciudad que se ha enfrentado a un exceso de turismo durante muchos años, Patricia Alberth, directora de la Oficina del Patrimonio Mundial en Bamberg (Patrimonio de la Humanidad por la Unesco), decidió involucrar a los ciudadanos en el proceso de planificación para, no solo establecer el centro del visitante como un atractivo turístico, sino para que fuera igualmente atractivo para los ciudadanos. El proceso de planificación duró un total de 3 años, lo cual incrementó el nivel de sensibilización hacia el patrimonio cultural de la ciudad y reafirmó todavía más el arraigo en la conciencia de la población urbana.

**¿Por qué cree que los procesos participativos contribuyen de manera importante en la conservación del patrimonio cultural?**

Nuestra experiencia muestra que a través del proceso de participación hemos tenido acceso a una gran cantidad de conocimiento extremadamente importante para el desarrollo de nuestro centro del visitante. Preguntamos a los ciudadanos y a sus grupos e iniciativas qué les interesaría en un centro del visitante. Estos intereses fueron evaluados con expertos, conservadores, investigadores, asociaciones, archivos

de la ciudad, museos, profesionales de las obras de la catedral, grupos de interés y la cámara local de industria y comercio. Por un lado, esto ha permitido que muchos ciudadanos se interesaran por su patrimonio cultural. Además, hemos acumulado conocimientos de una amplia variedad de disciplinas para mostrar a qué interacciones está sujeto el patrimonio cultural y cuánto conocimiento diferente es necesario para preservarlo. También fue una muy buena experiencia para nosotros en la Oficina del Patrimonio Mundial porque nuestro conocimiento se complementó con el conocimiento que nosotros mismos no podríamos haber tenido debido a nuestro enfoque sobre los contenidos.

### **¿Cuáles han sido las principales barreras/problemas a los que se han enfrentado en los procesos participativos que han llevado a cabo y cómo los han superado?**

Al principio no se vio la necesidad de un centro del visitante y se reflejó de manera crítica en la ciudadanía. También observamos que los socios con contenido coincidente (p. ej. museos) tenían la intención de participar con un enfoque claramente competitivo, que no facilitaba la comunicación. En algunas ocasiones también fue difícil cuando se trataba del propio interés, p. ej. los expertos en turismo inicialmente vieron el centro del visitante como un competidor de sus propias ofertas de información. Estas fueron las barreras más perceptibles.

Por supuesto, también hubo numerosas barreras tácitas, como antiguos colegas que interpretaron nuestra iniciativa como un ataque a su trabajo a largo plazo. Luego tuvimos que abordar problemas sensibles de género y también con personas problemáticas cuyos intereses particulares no siempre eran comprensibles.

En retrospectiva, fue una decisión correcta encargar a una institución externa especializada en conceptos de exposición, para recoger y evaluar las necesidades. Esta institución actuó de filtro, recogiendo sugerencias, ideas y necesidades, evaluándolas desde el punto de vista de los organizadores de exposiciones con una visión neutral "desde fuera" y finalmente enviando una propuesta.

### **¿Puede identificar los factores de éxito de su iniciativa?**

Ciertamente fue útil que el centro del visitante se formulara durante mucho tiempo a nivel político como una necesidad para el desarrollo urbano. Por lo tanto, el desarrollo del centro del visitante se definió como un objetivo claro y no negociable. Esta definición también incluía que no solo debía proporcionar información para visitantes externos, sino también para los propios residentes de la ciudad. Esto es importante porque Bamberg tiene una afluencia considerable y por tanto hay una necesidad de integrar a estos nuevos ciudadanos en la historia de la ciudad.

El compromiso de una institución externa para la implementación del proceso significó que los colegas actuaron como organizadores profesionales de exposiciones y argumentaron desde su punto de vista como expertos. Por lo tanto, desde el principio, el resultado se alineó con el objetivo y nunca hubo el riesgo de que los intereses particulares amenazaran con ganar terreno. El diseño atrevido de nuestro centro fue también una especie de golpe sorpresa porque no cumplía con las expectativas y, por lo tanto, se debatió de manera diferente.

El proceso siguió cinco pasos:

- comunicación clara de las necesidades no negociables
- recogida de diferentes puntos de vista
- exposición pública de los puntos de vista como un proceso de reaseguro, preparada por el proveedor de servicios externo

- presentación y aprobación del concepto final en el Ayuntamiento
- implementación

En la exposición actual hay muchas referencias a los participantes en el proceso con la oferta de obtener más información allí, es decir, los participantes se encuentran directamente en la exposición.

**¿Qué capacidades y actitudes cree que son importantes en un gestor cultural que dirige y coordina estos procesos?**

En nuestro caso era cuestión de configurar una instalación de comunicación, pero el conocimiento que imparte también es una contribución para preservar el patrimonio cultural, porque nos sensibiliza sobre estos valores. Después de la experiencia con nuestro centro de visitantes, destacaría las siguientes competencias:

- Ante todo, hay que aceptar que uno no tiene todo el conocimiento necesario para solucionar una tarea tan compleja como esta, con muchos componentes diferentes que afectan distintas disciplinas.
- Requiere de una actitud básica de agradecimiento y respeto hacia todos los participantes, en términos de comunicación interna y externa.
- Fue correcto dejar claro desde el principio que no se trataba de turismo, sino de la protección e interpretación de nuestro patrimonio cultural, que tiene un gran valor social y de construcción de identidad para nuestros ciudadanos.
- Los gestores culturales necesitan simpatizantes socios con reputación profesional cuya experiencia es incuestionable.
- La implicación de los medios de comunicación es muy importante, pues crea transparencia. Esto también significa, por ejemplo, que para comprender a los representantes de los medios, se deben elaborar materiales de acompañamiento o se debe llamar la atención sobre temas menores. Siempre hemos agradecido los buenos informes, y hemos comunicado a nuestros representantes de los medios que estábamos encantados con ellos.
- Al principio, la creación de listas de socios que fueron lo más amplias y abiertas posibles nos ayudó mucho. Se enumeraron individuos e instituciones que podrían hacer una contribución.
- Con un proveedor de servicios externo, involucramos a organizadores de exposiciones profesionales. Esto garantizó que las decisiones se tomaran sobre la base de la competencia profesional y no sobre la base de otros factores.
- Intentamos involucrar a todos lo que quisieran, independientemente de su función o estatus.
- Resultó útil que estuviéramos preparados frente a las personas conflictivas en el proceso de participación, p. ej. personas cuyos intereses particulares eran más importantes que los objetivos del proyecto.
- Hay algunas cualidades personales que son útiles: escuchar, comunicar, participar, ser objetivo, actuar sin aires de grandeza.
- Se debe crear una asociación y una relación de confianza con socios externos, en nuestro caso, los organizadores de la exposición.
- Comunicamos que el resultado se había logrado con satisfacción y alegría.

**¿Ha utilizado alguna vez un marco de indicadores/medidores para saber cómo de eficaz ha sido el proceso?**

Una revisión de la eficiencia y calidad, y por tanto, una justificación, no es nuestro enfoque principal, aparte de una contribución al informe anual de la ciudad de Bamberg. Pero también sabemos que en tiempos de dificultades económicas los indicadores son necesarios para garantizar la sostenibilidad. Creamos los siguientes indicadores cualitativos y cuantitativos.

- Satisfacción del socio: ¿a quién le gustaría volver a trabajar con nosotros?
- Nuevos contactos: ¿quién acude a nosotros (de nuevo), p. ej. con propuestas de proyectos?
- Evaluación de informes como retroalimentación de nuestro trabajo
- Citas: ¿dónde se nos cita como ejemplo de buenas prácticas?
- Número de delegaciones que acuden a nosotros para visitar Bamberg y nuestro centro del visitante como buena práctica
- Redes sociales: las herramientas de análisis de las redes sociales permiten una buena evaluación cuantitativa de la información
- Menciones en el informe anual de la Comisión Alemana de la Unesco
- Inclusión en las publicaciones de la Unesco de París
- Invitaciones a conferencias y seminarios como persona de referencia en temas especializados
- Invitaciones del Consejo Internacional para la Preservación de los Monumentos (ICOMOS).

(La entrevista se realizó el 17.6.2019 por la coordinadora de HERITAGE-PRO Dra. Karin Drda-Kühn y lanzada para su publicación por la Sra. Patricia Alberth.)

#### **Ejercicios de la Unidad 4:**

##### **Reflexivo – Individual/Grupo – 15 min**

1. En la Unidad 2, se analiza e identifican partes interesadas y sus intereses posiblemente involucradas en un proceso de participación para un enclave de patrimonio cultural de su elección. Ahora realice una lluvia de ideas sobre sus objetivos. ¿Cómo se dirigiría a una parte interesada específica? ¿Qué formato se ajusta mejor a su proyecto?

##### **Activo – Individual/Grupo – 15 min**

2. Escriba los puntos clave que debe tener en cuenta al organizar, por ejemplo, un taller. ¿Cómo empezaría y cómo procedería?

##### **Reflexivo – Individual/Grupo – 45 min**

3. Imagine que ha identificado un problema de desacuerdo de las comunidades locales con el patrimonio cultural urbano en su ciudad de tamaño medio (cerca de 20.000 habitantes). Junto a los miembros de la agencia de desarrollo regional deciden promover un proceso participativo para llegar y comprometer a partes interesadas relevantes. En algún momento, deberá comprobar y verificar el progreso del proceso y si ha sido completamente efectivo. Anticipe y redacte algunos indicadores que le gustaría medir y hacer el seguimiento para evaluar el avance del proceso. Encontrará muchos indicadores en los criterios de calidad descritos anteriormente y p. ej. en la entrevista del estudio de caso. Tenga en cuenta que su proyecto y el grupo objetivo se encuentran en una ciudad de tamaño medio, por tanto, sus indicadores deben centrarse especialmente en estas circunstancias.



#### 4.6.5 Unidad 5 – Proporcionando información específica

***En esta unidad conocerá cómo presentar la información sobre un proyecto/enclave cultural para dirigirse a diferentes grupos con intereses diversos. La transferencia de información juega un papel especialmente importante en los procesos participativos. Es parte de la estrategia general y está orientado hacia las fases de implementación de su proyecto de preservación.***

Imaginemos: tiene un edificio histórico (capilla, torre, etc.) en su área de responsabilidad como gestor de patrimonio cultural, que será restaurado en un futuro próximo. Por tanto, los residentes no podrán utilizarlo durante un largo período de tiempo o se verán afectados (desviación del tráfico, suciedad y polvo, ruido). Su proyecto de preservación no le interesará a todo el mundo, pero sí a un número considerable de residentes. Una vez entendido esto, necesita averiguar cuál es el perfil de su grupo objetivo, y qué les puede "ofrecer". Pregúntese a sí mismo: ¿Por qué deberían sentirse atraídos para comprometerse y participar en su proyecto? Para ello:

1. Identifique a su grupo objetivo: vuelva al personaje y al mapa de empatía elaborado en la Unidad 3 de este módulo.
2. Identifique qué hay en su proyecto para ellos: responda a estas preguntas pensando en su grupo objetivo.

- ¿Cómo creará la participación un sentido de contribución entre los ciudadanos?
- ¿Qué tipo de recuerdos que el proyecto salvaguarda o despierta pueden ser del interés para grupos particulares?
- ¿Cómo pueden el aprendizaje y la participación ser divertidos, crear consciencia o ser gratificantes para los participantes?
- ¿Cuáles son los obstáculos para la participación que pueden dificultar la participación de algunos ciudadanos? ¿Cuáles pueden ser las estrategias e intervenciones para hacer posible la participación de los grupos deseados?
- ¿Cómo creará la participación un sentido de contribución entre ciudadanos?

Fuente de preguntas frecuentes: <http://www.europanostra.org/wp-content/uploads/2018/02/Learning-Kit-Citizen-Engagement-Education-for-Heritage-CSOs.pdf>

**Una vez identificado su grupo objetivo y el por qué podrían estar interesados en su proyecto, recomendamos que vaya al Módulo de formación 5 "comunicación" de HERITAGE-PRO, para conocer más sobre técnicas específicas de comunicación y herramientas para llegar a su grupo objetivo.**

Consejos previos: si tiene la posibilidad, trabaje con algún profesional con el que pueda compartir el trabajo de comunicación. Hay fases del proyecto que requieren una mayor comunicación y los requisitos pueden superar fácilmente sus propias capacidades. También necesita a alguien que permanezca en el trabajo, que actúe con anticipación y acompañe y participe en la reelaboración.

**ESTUDIO DE CASO: Adopte un Monumento – Conservar el entorno cultural para la gente, con la gente.**

*por Tuija-Liisa Soininen*



¿“Qué significa para cualquier persona adoptar un monumento? Es un proceso en el cual las personas recogen información, elaboran planes de gestión, limpian el sitio de maleza y escombros, pintan o alquitranan estructuras, arreglan ventanas y pasan tiempo con otras personas en todo tipo de entornos y lugares. El programa Adopte un Monumento consiste en el trabajo voluntario para el mantenimiento y preservación de sitios arqueológicos, estructuras históricas y edificios antiguos.

(...)

¿Cómo podemos motivar a las personas para realizar el tipo de esfuerzo que requiere la conservación?

(...)

[Un] verdadero deseo de hacer algo por el medio ambiente siempre nace de dentro. Aunque el deseo de preservar un sitio lo pueden provocar razones cognitivas, la motivación y la necesidad de actuar deben estar presentes primero. Al final, el modelo inicial de arriba abajo del programa para proporcionar información y formación no aportó muchos resultados. Para nosotros es obvio que lo importante es identificar grupos que puedan beneficiarse de la preservación del entorno cultural y que a su vez beneficiarán tanto al sitio, como a sus propias vidas, y las vidas de otros ciudadanos. La tarea para el museo, una vez esto se ha logrado, sigue siendo facilitar e informar a la sociedad en general que existe una verdadera necesidad de participación pública. El compromiso con la explotación del potencial económico y social del patrimonio cultural y el deseo de, realmente, hacer algo al respecto, proviene de una necesidad existente, y cuando esta necesidad se nutre de información, se inicia un proceso al final del cual, la autoridad, como museo, deberá responder a la pregunta: ¿nuestra contribución es realmente necesaria?”

Fuente: <http://www.europanostra.org/wp-content/uploads/2018/03/2018-heritage-is-ours.pdf>

## 4.7 EJERCICIOS

*Encontrará los ejercicios al final de cada unidad.*

### **Ejercicios de la Unidad 1:**

*Estos ejercicios pueden realizarse de forma individual o en un debate en grupo compartiendo los resultados.*

#### **Reflexivo – Individual/Grupo – 30 min/1 h**

1. Imagine un enclave de patrimonio cultural decrepito en un pueblo del área rural y que usted quiere restaurarlo y abrirlo al público más adelante. ¿Qué problemas pueden surgir? ¿Cómo abordaría los intereses de los diferentes grupos de las partes interesadas? ¿Cómo presentaría la información sobre el proyecto previsto y qué puntos tendría en cuenta? ¿Cómo procedería con el proceso de participación?

*Recomendación: Debería resolver este ejercicio después de haber realizado todas las unidades.*

#### **Activo – Individual/Grupo – 30 min**

Tome el ejemplo mencionado anteriormente (o piense en su propio proyecto/otro sitio del patrimonio cultural) y escriba: ¿Qué problemas pueden surgir durante el proceso? Intente también tener en cuenta y responder las cuestiones de reflexión.

**Ejercicio de la Unidad 2:****Reflexivo/Activo – Individual/Grupo – 45 min/1 h**

Imagine en un primer paso un proceso de participación en un sitio del patrimonio cultural de su elección y utilice las herramientas descritas anteriormente y enfoques para identificar a las partes interesadas relevantes. En un segundo paso, piense en cómo puede involucrar a estas diferentes partes interesadas en el proceso participativo. Puede hacer este ejercicio usted mismo (piense en personajes ficticios con diferentes intereses, p. ej., propietario, ciudadano, inversor, político, habitante, etc.) o en grupo, cada miembro representando los distintos personajes.

**Ejercicio de la Unidad 3****Activo – Individual/Grupo – 30 min / 1 h**

Usted está gestionando un sitio y unos voluntarios/ciudadanos locales se le acercan. Desean participar en el trabajo del enclave de patrimonio cultural pero no tienen ideas concretas. Describa diferentes opciones sobre cómo identificar sus intereses y posibilidades de integrarlos en el trabajo del sitio de patrimonio cultural. ¿Qué problemas podrían surgir durante este proceso y cómo podría solucionar dichos problemas? ¿Qué factores necesita tener en cuenta?

**Reflexivo – Individual/Grupo – 15 min**

1. En la Unidad 2, analizó e identificó a las partes interesadas y sus intereses posiblemente involucrados en un proceso de participación para un sitio del patrimonio cultural de su elección. Ahora realice una lluvia de ideas sobre sus objetivos. ¿Cómo se dirigiría a una parte interesada específica? ¿Qué formato se ajusta mejor a su proyecto?

**Activo – Individual/Grupo – 15 min**

2. Escriba los puntos clave que debe tener en cuenta al organizar, por ejemplo, un taller. ¿Cómo empezaría y cómo procedería?

**Reflexivo – Individual/Grupo – 45 min**

Imagine que ha identificado un problema de desacuerdo de las comunidades locales con el patrimonio cultural urbano en su ciudad de tamaño medio (cerca de 20.000 habitantes). Junto a los miembros de la agencia de desarrollo regional deciden promover un proceso participativo para llegar y comprometer a partes interesadas relevantes. En algún momento, deberá comprobar y verificar el progreso del proceso, y si ha sido completamente efectivo. Anticipe y redacte algunos indicadores que le gustaría medir y hacer el seguimiento para evaluar el avance del proceso. Encontrará muchos indicadores en los criterios de calidad descritos anteriormente y p. ej. en la entrevista del estudio de caso. Tenga en cuenta que su proyecto y el grupo objetivo se encuentran en una ciudad de tamaño medio, por tanto, sus indicadores deben centrarse especialmente en estas circunstancias.

**Ejercicios generales:****Reflexivo – Individual – 45 min**

En los siguientes vídeos, los expertos en patrimonio cultural explicarán distintos ejemplos sobre su trabajo diario. Estos proyectos y enfoques del patrimonio cultural trabajan con aspectos participativos. Los vídeos están en español, pero están subtítulos en inglés. Mire los vídeos y céntrese en las siguientes preguntas que se responden en los vídeos.

Cada entrevista aportará un testimonio y responderá a las siguientes preguntas:

1. ¿Por qué cree que los procesos participativos son importantes para la conservación del patrimonio cultural?
2. ¿Cuáles han sido las principales barreras/problemas a las que ha tenido que enfrentarse en los procesos participativos que ha realizado?
3. ¿Qué capacidades y actitudes cree que son importantes en un gestor cultural que dirige y coordina estos procesos?
4. ¿Ha utilizado alguna vez algún marco de indicadores/medición para saber cuán eficaz ha sido el proceso?

## Vídeos

### ATLAS

El proyecto ATLAS tiene como objetivo registrar, documentar y difundir el patrimonio cultural intangible de Andalucía. Su objetivo es transmitir ese conocimiento a los grupos involucrados y a la sociedad en general, proporcionando medidas que favorezcan su continuidad y salvaguarda. El Atlas del Patrimonio Intangible de Andalucía agrupa actores institucionales, académicos y sociales, y es el resultado de políticas culturales que se han desarrollado bajo el auspicio del Estatuto de Autonomía, los estudios académicos de Antropología y grupos sociales que reclaman una mayor representación a través de sus propias expresiones culturales como el patrimonio cultural.

Enlace al proyecto: <https://repositorio.iaph.es/handle/11532/9> (solo en español)

Vídeo con subtítulos en inglés: [https://youtu.be/\\_9gEltrQ3sk](https://youtu.be/_9gEltrQ3sk)

### Re-HABITAR

El proyecto Re-HABITAR trabaja con procesos participativos referentes al trabajo del conocimiento y la relación con el patrimonio contemporáneo. La iniciativa Re-HABITAR se propone como un trabajo colaborativo entre diferentes actores con un enfoque transdisciplinario. Este enfoque permite dar forma a una reflexión compleja considerando las cuestiones patrimoniales (históricas, sociológicas, tecnológicas, normativas y constructivas), a través del trabajo de campo y el seguimiento, como consultoría.

Enlace al proyecto: <http://www.iaph.es/rehabitar/el-proyecto/> (solo en español)

Vídeo con subtítulos en inglés: <https://youtu.be/8Cw0Gz7hVSk>

### Red-actívate

Presentación de buenas prácticas en la activación del patrimonio desde lo local. El Instituto Andaluz de Patrimonio Histórico (IAPH) actúa como mediador en procesos relacionados con el patrimonio cultural, consciente de la diversidad de agentes e iniciativas que interactúan en el territorio en torno al patrimonio. Apuesta por la visibilización de este trabajo, dando voz a las personas protagonistas de las experiencias y ofreciendo un espacio de encuentro en el que se expongan las iniciativas, se genere confianza y se establezcan las bases de futuras colaboraciones. Al mismo tiempo se plantea una convocatoria abierta de iniciativas. El punto de partida es el ámbito local porque es el escenario más próximo a la ciudadanía y el que recibe directamente la impronta de sus inquietudes y necesidades.

Vídeo con subtítulos en inglés: <https://youtu.be/UYdXQ1xwOiY>

### KOMOMO

¿Cómo gestionar el patrimonio arquitectónico contemporáneo de forma colectiva? En el marco del IX Congreso DoCoMoMo Ibérico RB3, el proyecto desarrolla un proceso participativo destinado a definir

pautas para la gestión colectiva del patrimonio arquitectónico contemporáneo en la provincia de Guipúzcoa. El objetivo es aportar aspectos más concretos al proceso y sentar las bases para desarrollar casos piloto de aplicación de los resultados.

Vídeo con subtítulos en inglés: [https://youtu.be/2\\_FflBvdSw0](https://youtu.be/2_FflBvdSw0)

### **Revista PH Cinta Delgado**

La Revista PH Cinta Delgado es una herramienta para transmitir y transferir el conocimiento generado en el Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico, así como otras organizaciones públicas y privadas de investigación. Funciona como una plataforma para la participación de todas las partes interesadas en el patrimonio cultural. Además, su función es también promover el debate y la reflexión.

Vídeo con subtítulos en inglés: <https://youtu.be/a3zMGyWltZs>

## **4.8 EVALUACIÓN**

Con este módulo de capacitación puede aprender de tres formas diferentes:

1. Puede trabajar a través de todo el módulo como un curso de autoaprendizaje adquiriendo primero el contenido y posteriormente profundizándolo con los ejercicios y estudios de caso proporcionados. En este caso, los ejercicios sirven de revisión y autorreflexión del éxito de aprendizaje.
2. Puede trabajar a través del módulo junto con colegas, por ejemplo adquiriendo el contenido de todos los módulos de capacitación, o solo durante un período de tiempo predefinido e intercambiando información en rondas de discusión periódicas, retroalimentándose mutuamente con los ejercicios. También puede realizar una evaluación junto con sus colegas elaborando ejercicios concretos centrados en proyectos determinados de su institución/ trabajo.
3. Una tercera posibilidad es que trabaje a través de los módulos con un capacitador profesional contratado por su institución como parte de las medidas de capacitación interna. Todas las instituciones que han participado en el desarrollo de estos módulos se indican al final del mismo y ofrecen la capacitación como servicio.

## **4.9 GLOSARIO**

### **ONG**

Abreviatura de "Organización No Gubernamental". Las ONG son organizaciones independientes de los Gobiernos, las cuales (en la mayoría de los casos) son activas en el interés público. Muchas ONG trabajan en el ámbito medioambiental, social o cultural. (Fuente: <https://www.partizipation.at/glossary.html>)

### **Proceso (de participación)**

Esta noción abarca muchas formas de colaboración entre los responsables y partes interesadas/ interesados, que van desde el intercambio de información continua hasta una participación activa en la conformación de la vida comunitaria. En el contexto de participación, la palabra "proceso" se refiere a una secuencia de pasos, cada uno llevando al siguiente (Fuente: <https://www.partizipation.at/glossary.html>)

**Partes interesadas**

Todos aquellos cuyos intereses puedan verse afectados por un proyecto (plan, programa, política, transacción legal), tanto individuos como grupos, p. ej. vecinos, empresas, clubes, políticos, administradores, etc. (Fuente: <https://www.partizipation.at/glossary.html>)

**Valorización**

Interacción de factores culturales, económicos, sociales y sostenibles para la preservación del patrimonio cultural. Para más información sobre el diferente uso del término, consulte el Módulo 3 de HERITAGE-PRO sobre “Valorización del patrimonio cultural”.

**4.10 BIBLIOGRAFÍA****Estudios de caso****1. El proceso KOMOMO (Guipúzcoa) (en español)**

Un proceso participativo hacia la definición de criterios para la gestión colectiva del patrimonio cultural. Vinculado al capítulo “Participación ciudadana: formación, información y difusión” de la IX Conferencia Docomomo Ibérica 2016 sobre

<https://komomosite.wordpress.com>

y

<http://www.coavnss.org/uploads/articulos/komomo%20informe%20resultados.pdf>

El sociograma como una forma de representar partes interesadas y agentes multiplicadores:

<http://www.coavnss.org/uploads/articulos/Sociograma.pdf>)

**2. LABORATORIO ABIERTO DE PATRIMONIO, Andalucía (en español)**

[https://www.iaph.es/web/canales/formacion/pensando\\_en\\_abierto/index.html](https://www.iaph.es/web/canales/formacion/pensando_en_abierto/index.html)

Vídeo:

[https://www.youtube.com/watch?v=UqVQmYcsygw&list=PLPyntzoR9s3qWi1\\_Avr\\_WTsVy36lFV\\_Ia&index=9](https://www.youtube.com/watch?v=UqVQmYcsygw&list=PLPyntzoR9s3qWi1_Avr_WTsVy36lFV_Ia&index=9)

Entrevista / YOUTUBE: Julio Rodríguez Bisquert – declaración sobre la importancia de los procesos participativos) – Ha identificado a 3 personas que podrían responder bien a algunas cuestiones. Están relacionados con la RED-ACTÍVATE (Iniciativas de patrimonio cultural de proximidad):

<https://www.youtube.com/watch?v=gYSBAy8WB-k&list=PLPyntzoR9s3rc4cqQ9XXtPESSE1YEdAgk>

<https://www.iaph.es/web/canales/formacion/cursos/Redactivate/>

Proceso participativo El Carmen (do.co.mo.mo) en Sevilla: <https://www.youtube.com/watch?v=1fLYk-ffUwg> [https://www.iaph.es/web/portal/actualidad/contenido/171031\\_taller\\_participativo\\_rehabitar.html](https://www.iaph.es/web/portal/actualidad/contenido/171031_taller_participativo_rehabitar.html)

Atlas del Patrimonio Intangible: <https://www.iaph.es/web/canales/patrimonio-cultural/patrimonio-inmaterial/atlas/>

**Acceso al patrimonio cultural**

Department of the Environment, Transport and the Regions (2000): Public Participation in Making Local Environmental Decisions: The Aarhus Convention. Good Practice Handbook. <http://www.unece.org/fileadmin/DAM/env/pp/ecases/handbook.pdf>

Europa Nostra (2018): Heritage is ours: Citizens Participating in Decision Making. Enlace: <http://www.europanostra.org/wp-content/uploads/2018/03/2018-heritage-is-ours.pdf>

Comisión Europea, 2019. "Fostering Cooperation in the European Union on skills, training and knowledge transfer in cultural heritage professions". DOI: 10.2766/92718. (disponible en: <https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/e38e8bb3-867b-11e9-9f05-01aa75ed71a1/language-en/format-PDF>)

<https://www.reach-culture.eu/wp-content/uploads/2019/02/REACH-D6.2-Good-practices-of-social-participación-in-cultural-heritage.pdf>

INVOLVE (2011): People and Participation. Enlace: <http://www.involve.org.uk/sites/default/files/field/attachemnt/People-and-Participation.pdf>

INVOLVE (2013): Support for learning and development for public involvement in research. Enlace: <http://www.invo.org.uk/wp-content/uploads/2013/02/INVOLVE-L+D-workshop-report-150113.pdf>

**Gobernanza participativa del patrimonio cultural**

Jermina Stanojev: "Progression Analytics and Establishing Continuum of Participatory Governance in Cultural Heritage":

<http://www.sciresit.it/article/view/13073/11826>

Entrada en blog: Gobernanza participativa del patrimonio cultural

<https://observatoriosociallacaixa.org/en/-/la-gobernanza-participativa-del-patrimonio-cultural>

Informe de la OMC

<https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/b8837a15-437c-11e8-a9f4-01aa75ed71a1/language-en>

Informe de la reunión de reflexión GOVERNANZA PARTICIPATIVA EN PATRIMONIO CULTURAL, encargado por la Comisión Europea, iniciado por Voices of Culture (2015): [http://kultur-und-arbeit.de/wp-content/uploads/2014/07/Brainstorming\\_Report\\_PGCH.pdf](http://kultur-und-arbeit.de/wp-content/uploads/2014/07/Brainstorming_Report_PGCH.pdf)

Participación y la Convención de Faro (2005)

<https://www.coe.int/en/web/culture-and-heritage/faro-research>

**Voluntarios y voluntariado**

BMVI (2014): Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung, Berlin - [https://www.bmvi.de/SharedDocs/DE/Publikationen/G/handbuch-buergerbeteiligung.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.bmvi.de/SharedDocs/DE/Publikationen/G/handbuch-buergerbeteiligung.pdf?__blob=publicationFile) (German only)

Comisión Europea (2018) "Participatory Governance of Cultural Heritage" Disponible en <https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/b8837a15-437c-11e8-a9f4-01aa75ed71a1/language-en>

ENCATC (2015) "Mapping of practices in the Eon Member States on participatory Governance of Cultural Heritage to Support the OMC Working Group under the same name - Work Plan for Culture 2015-2018). Disponible en: <https://www.interarts.net>

### **Sobre el impacto social en proyectos: diseño y gestión**

PHINEO gAG (2017). Social Impact Navigator. Disponible en: <http://www.social-impact-navigator.org> (en inglés)

<https://www.wirkung-lernen.de> (en alemán)

<http://www.buergerengagement.de/> (solo en alemán)

### **Sobre participación en general**

Essays, UK. (Noviembre 2018). TRADITIONAL VERSUS MODERN METHODS OF EFFECTIVE TEACHING. Recuperado de <https://www.ukessays.com/essays/education/traditional-versus-modern-methods-of-effective-teaching-education-essay.php?vref=1>

International Association for Public Participation IAP2 (2014): Public Participation Spectrum.

## **4.11 Los socios de HERITAGE-PRO: Un equipo interdisciplinario 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 en dar respuesta a la solicitud continuada de capacitación interdisciplinar para profesionales de diferentes disciplinas hacia la gestión sostenible y la preservación del patrimonio cultural.

El sitio web de **HERITAGE-PRO** <https://heritage-pro.eu/> le proporciona más información y actualizaciones. Puede navegar por las páginas libremente y aprovechar la información y el material de capacitación indistintamente.

**HERITAGE-PRO** está implementado por una asociación de seis instituciones europeas, empresas y redes de Alemania, España, Austria, Suecia y Bélgica, todas activas en capacitación profesional para la preservación del patrimonio cultural. Desarrollan de forma cooperativa este esquema de capacitación que cubre el vacío de capacitación interdisciplinar en este ámbito.

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



#### 4.12 RECONOCIMIENTOS

El equipo de **HERITAGE-PRO** está muy orgulloso de que los siguientes expertos europeos hayan aceptado la invitación del Consejo Asesor del proyecto. Ellos y sus instituciones son miembros asociados al proyecto.

Puede encontrar más información sobre sus CV y objetivos aquí:

<https://heritage-pro.eu/about/advisory-board/>.

##### **Alemania**

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

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

Sr. **Frank Sprenger**, director del Centro para la Conservación y la Conservación del Monumento de la Cámara de Artesanías de Coblenza

Dr. **Titus Kockel**, director de la Unidad de Promoción del Comercio, Confederación Alemana de Artesanías Especializadas y Pequeñas Empresas

##### **Francia**

Sra. **Claire Giraud Labalte**, experta en patrimonio, historiadora de arte y profesora emérita, miembro de ENCATC / Alliance 3.3, presidenta de Le Pôle du patrimoine en Pays de la Loire y presidenta de la asociación Territoires imaginaires

##### **Suecia**

Sra. **Rebecka Nolmard**, directora general, Ministerio de Cultura de Suecia

Dr. **Gunnar Almevik**, profesor de la Universidad de Gotemburgo, Departamento de Conservación

##### **España**

Sr. **Carlos Romero Moragas**, arqueólogo y gestor cultural, jefe del Centro de Formación y Difusión en el Instituto Andaluz de Patrimonio Histórico (IAPH) en Sevilla

Sr. **Gabriel Morate Martín**, director del Programa de Preservación del Patrimonio Histórico Español en la Fundación MonteMadrid, miembro de la Junta Directiva Hispania Nostra y de la Asociación Española de los Amigos de los Castillos (director del Departamento Técnico), editor de la publicación "Monumentos Restaurados".

##### **Noruega**

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