



## PRODUCTO 2 - DIRECTRICES

Editado por:

**Dietmar Wiegand** - Institute of Property Research

con la contribución de

**Verónica Buey Cieslak** - AEGPC [directriz ref. al Módulo 1]

**Karin Drda-Kühn** - Kultur und Arbeit e.V. [directriz ref. al Módulo 2]

**Dietmar Wiegand / Dora Hably** – Institute of Property Research [directriz ref. al Módulo 3]

**Sascha Kolhey / Susanne Gill** – Entwicklungsagentur Rheinland-Pfalz e.V. [directriz ref. al Módulo 4]

**Reza Sharifi / Isabel Verdet** - ENCATC [i.a. directriz ref. al Módulo 5 y diseño]

**Christer Gustafsson / Jermina Stanojev** – RESTRADÉ [i.a. caso Halland]



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

Estas directrices forman parte del programa de capacitación de HERITAGE-PRO que contiene cinco módulos de formación y las cinco directrices correspondientes, desarrollados en el Erasmus + Asociación estratégica **HERITAGE-PRO – Capacitación interdisciplinar para profesionales de distintas disciplinas en relación con la gestión y conservación sostenible del patrimonio cultural**. Los módulos de formación y las correspondientes directrices se encuentran disponibles en inglés, alemán y español.

La capacitación y las directrices se centran en aspectos interdisciplinares de la conservación del patrimonio cultural y han sido desarrolladas por seis instituciones, redes, agencias de desarrollo y asociaciones europeas, públicas y privadas, todas relacionadas con la conservación del patrimonio cultural.

La capacitación de un vistazo:

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

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

Créditos fotográficos de la fotografía de la portada: suelo de la Alcazaba de Málaga  
fotografía de Dietmar Wiegand



Este trabajo está autorizado bajo una [licencia internacional de Creative Commons Attribution 4.0](#).

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

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

### **Bajo los siguientes términos:**

- Reconocimiento: deberá otorgar el [crédito correspondiente](#), incluir un enlace a la licencia e [indicar si se han realizado cambios](#). Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de ninguna manera que sugiera que usted o su uso tienen el respaldo del licenciante.
- Sin restricciones adicionales: usted no puede aplicar términos legales ni [tecnológicos](#) que restrinjan legalmente que otros hagan cualquier uso permitido por la licencia.

### **Avisos:**

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

## Índice

1. ACERCA DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN HERITAGE PRO.....	5
2. ACERCA DE ESTAS DIRECTRICES .....	5
3.0 DIRECTRICES .....	6
3.1 DIRECTRICES relativas al Módulo 1 Desafíos y oportunidades globales en el ámbito del patrimonio cultural.....	6
3.2 DIRECTRICES relativas al Módulo 2 Trabajo eficiente en equipo y resolución efectiva de conflictos interdisciplinarios.....	15
3.3 DIRECTRICES relativas al Módulo 3 "Valorización del patrimonio cultural" .....	24
3.4 DIRECTRICES relativas al Módulo 4 "Participación" .....	39
3.5 DIRECTRICES relativas al Módulo 5 "Comunicación efectiva en un entorno interdisciplinar" .....	47
4.0 Los socios de HERITAGE-PRO: un equipo interdisciplinar para el desarrollo de habilidades en la preservación del patrimonio cultural .....	56
5.0 AGRADECIMIENTOS.....	57

## 1. ACERCA DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN HERITAGE PRO

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

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

## 2. ACERCA DE ESTAS DIRECTRICES

Estas directrices se basan en tres suposiciones principales:

- El destinatario es un gestor de patrimonio cultural al inicio de su carrera profesional que desea enriquecer su formación personal con experiencias recopiladas y, de este modo, evitar los errores y las decepciones que podrían resultar de situaciones complejas en un entorno de cooperación interdisciplinaria.
- El éxito de un trabajo interdisciplinario sobre la valorización del patrimonio cultural (PC) requiere capacidad personal para actuar con conciencia y de forma específica en cada situación.
- El comportamiento consciente y específico para cada situación necesario se basa en:
  - conocimiento básico en **Heritage-Pro** proporcionado principalmente por los módulos de capacitación;
  - aprender haciendo - poner en práctica el comportamiento y las directrices disponibles que se recomiendan para determinadas situaciones;;
  - formación continua: utilizando métodos para la documentación continua, la reflexión y las mejoras que se nos introduce las directrices disponibles.

El principal objetivo de estas directrices es ayudarle a aplicar lo aprendido en los módulos de capacitación a través de sugerencias prácticas.

En el capítulo 3, encontrará, en la parte izquierda de cada página, la descripción de una determinada situación. Puede tratarse de la descripción de situaciones en un determinado caso relativo a la valorización del patrimonio cultural o la descripción de una situación típica. En la parte derecha de cada página, encontrará recomendaciones sobre cómo gestionar la situación y cómo actuar en esa situación específica.

En el capítulo 4, encontrará directrices y métodos para su desarrollo personal continuo. El objetivo del capítulo 4 es que con el tiempo usted llegue a desarrollar sus propias directrices, su propio manual.

Esperamos que le gusten las directrices propuestas y que las consulte con frecuencia en los comienzos de su desarrollo personal.

### 3.0 DIRECTRICES

#### 3.1 DIRECTRICES relativas al Módulo 1 Desafíos y oportunidades globales en el ámbito del patrimonio cultural

SITUACIÓN/DESAFÍO[CASO/DESAFÍO]	DIRECTRICES/RECOMENDACIONES
<p><b>Proyecto de Patrimonio Cultural Sostenible en Albarracín</b></p> <p>Albarracín es un pueblo medieval de la provincia de Teruel, en el este de España. En 2019, tenía una población de 1025 habitantes.</p> <p>A principios de la década de 1960, el municipio de Albarracín se encontró ante tres desafíos principales: (1) ofrecer posibilidades de desarrollo profesional para los jóvenes con el fin de evitar el éxodo hacia las ciudades, (2) promover el desarrollo económico de una zona en la que la actividad agrícola estaba experimentando un declive gradual, y (3) financiar la conservación de su patrimonio histórico. Traer a artesanos especializados y ofrecerles alojamiento y manutención suponía grandes costes que el Ayuntamiento no se podía permitir. En 1961, el pueblo fue declarado Monumento Nacional.</p> <p>Albarracín es un buen ejemplo del uso del patrimonio cultural como recurso para un desarrollo económico y social sostenible. Revisemos los diferentes pasos del proceso:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La declaración en 1961 de Albarracín como Monumento Nacional permitió la aplicación de un plan de protección del complejo histórico que consistía en algunas acciones iniciales por parte del Ayuntamiento, como la retirada del cableado de las fachadas y su soterramiento. Comenzaba a entreverse que su rico patrimonio podría convertirse en una fuente de ingresos gracias al desarrollo del turismo y, por tanto, de la economía local.</li> <li>▪ Desde 1988, el Ayuntamiento ha promovido la creación de <b>una escuela de formación profesional en la que se forma a jóvenes de la región en oficios tradicionales: carpintería, forja y cantería</b>. Esto ha hecho po-</li> </ul>	<p>Igual que hizo el municipio de Albarracín en 1988 creando una escuela de formación profesional para artesanos del sector de la conservación del patrimonio cultural, piense en promover colaboraciones multidisciplinares y apoyar interacciones fructíferas entre diferentes agentes de la sociedad para crear proyectos que combinen actividades complementarias, por ejemplo, formación, emprendimiento, conservación del patrimonio cultural, desarrollo regional, etc.</p> <p>Esboce una primera idea a partir de la cual crear una posible colaboración que invite a los actores pertinentes a sentarse a la mesa de negociación. Confíe en que el patrimonio cultural puede facilitar un nuevo diálogo entre las instituciones en las que, quizás, había habido falta de comunicación hasta este momento. Las partes interesadas pueden abarcar desde organismos públicos de ámbito nacional, regional y local hasta tecnólogos, arquitectos, formadores, artesanos, etc. Sin embargo, tenga en cuenta que en el diseño y el desarrollo del proyecto deben participar todas las partes. Cuanto antes los implique, más sentimiento de propiedad y compromiso desarrollarán hacia el proyecto.</p> <p>Cree sinergias con estos agentes mediante el conocimiento y la comprensión de sus objetivos y metas particulares. Asegúrese de que todo el mundo se siente cómodo con las medidas tomadas y encuentre un fin común. Un objetivo común puede ser utilizar el patrimonio cultural como imán para la inversión y el turismo y para conseguir una contribución coordinada y efectiva hacia los objetivos de desarrollo sostenible. Tenga siempre en cuenta que el <b>patrimonio cultural puede desempeñar un papel fundamental a la hora de acercar las estrategias políticas a la vida de la gente</b>.</p>

sible la realización de diversas restauraciones en monumentos y espacios de la ciudad que, a su vez, han dado lugar a la **creación de cuatro empresas, una por cada profesión, y la creación de 39 empleos**. En consecuencia, la restauración del patrimonio supuso la formación profesional de jóvenes de la región que aprendieron una profesión y, al mismo tiempo, conservaron parte de su patrimonio.

- Desde 1992, la especialidad de la escuela, que era la cantería, se sustituyó por la pintura de murales. Se realizaron restauraciones en el Palacio Episcopal, que terminó convirtiéndose en el Museo Diocesano, en el Palacio de Reuniones y Congresos, y en la sede de la Fundación Santa María de Albarracín, creando así las infraestructuras necesarias para poner en práctica actividades culturales.

Los principales objetivos de esta iniciativa (la escuela de formación profesional y la creación de pymes) fueron los siguientes:

- La integración social y la inclusión profesional de los jóvenes al final del proyecto mediante la formación práctica que les permitió el acceso a oportunidades profesionales.
- La formación de especialistas en profesiones demandadas en las zonas rurales.
- La participación en nuevas profesiones vinculadas con la protección del medio ambiente y los espacios urbanos.
- El uso de la restauración y conservación del patrimonio como fuente de empleo.
- Nuevos puestos de empleo creados por los propios jóvenes.
- La dinamización del entorno a través de la participación en los programas de desarrollo local.

La restauración de patrimonio histórico se combinó con el uso provechoso de espacios, con la **programación de diversas actividades culturales**, como cursos, charlas y conferencias. En la actualidad, se realizan casi 100 actividades anuales, organizadas por diferentes agentes, como la Fundación Santa María de Albarracín (una institución cultural sin ánimo de lucro creada en 1996 por el Gobierno autonómico, el Ayuntamiento, el Obispado y la entidad bancaria Ibercaja), la Concejalía de Turismo o por entidades privadas que alquilan los espacios municipales para actividades culturales.

Por ejemplo, tenga en cuenta los **efectos positivos de mejorar los conocimientos técnicos, crear nuevas capacidades y formar a profesionales en las artes y los oficios tradicionales para el sector del patrimonio cultural**. Use las diversas ventajas como argumentos para defender el patrimonio cultural como un motor de desarrollo sostenible:

- La aplicación del "mantenimiento no técnico", las técnicas de eficiencia térmica y las energías renovables mejoran la eficiencia energética en estructuras de patrimonio que se construyeron con métodos y materiales tradicionales, por tanto, **se contribuye a reducir los efectos del cambio climático en línea con los desafíos de la "economía verde"**.
- La recuperación de los oficios tradicionales como herrería, carpintería, cantería, etc. garantiza la **sostenibilidad a largo plazo** del patrimonio cultural al tiempo que se conserva su carácter y significado. De hecho, existen numerosos oficios artesanales relevantes para la conservación tanto para la conservación de monumentos (oficios de construcción y acabados), técnicos automotrices, constructores de carrocerías y vehículos, mecánicos de bicicletas, constructores de embarcaciones y barcos para la restauración del patrimonio cultural móvil, y una variedad de pequeños oficios. como comerciantes de instrumentos musicales, herreros de oro y plata, cortadores de piedras preciosas, grabadores, refinadores de vidrio, ceramistas, talabarteros y fabricantes de bolsos finos, zapateros, sastres y diseñadores textiles (tejedores, bordadores, tejedores, embutidoras de arte, fabricantes de adornos), torneros y juguetes de marfil fabricantes, encuadernadores (para la conservación del papel), escultores en madera o encuadernadores de cera para la conservación y restauración de objetos, entre otros. Muchos están catalogados como patrimonio cultural inmaterial a nivel regional, nacional o internacional. (ver Kit de entrenamiento, p. 23)
- La formación profesional aporta acceso a una educación inclusiva y **de calidad y**

**El patrimonio cultural ofertado ha estimulado la economía local** a través de una serie de servicios privados, como son restaurantes, tiendas de regalos y artesanía, museos privados, hoteles, hostales y casas rurales, entre otros.

En consecuencia, se ha desarrollado un tejido económico en torno a la restauración y el uso del patrimonio que ha tenido un fuerte impacto en la localidad. Ha ayudado a fijar una población que, de otro modo, es muy probable que hubiese sufrido un éxodo rural similar al que ha tenido lugar en los pueblos de los alrededores. Es sorprendente ver cómo un pueblo de solo 1025 habitantes tiene cincuenta y siete infraestructuras vinculadas al sector terciario, entre las que se cuentan quince hoteles y cinco museos o salas de exposiciones. Son cifras más propias de ciudades de tamaño medio.

El impacto directo de este conjunto de acciones se traduce actualmente en cincuenta y seis puestos de trabajo directos e indirectos. A lo que podemos sumar cincuenta empleos que se han estabilizado y que, de otro modo, se habrían perdido si el pueblo hubiese entrado en el mismo tipo de crisis rural que han sufrido otros.

(Si desea información adicional, visite: <https://funcionsantamariadealbarracin.com/es>)

**promueve oportunidades de aprendizaje continuo**, ayudando a la gente a participar plenamente de la sociedad y a desarrollar todo su potencial<sup>1</sup>.

- La formación profesional y el patrimonio cultural permiten un diálogo **intercultural e intergeneracional**, reduciendo las desigualdades y ayudando a construir comunidades más inclusivas. La educación es esencial para el respeto de la diversidad cultural, de la integridad ambiental, para combatir los populismos y reducir las desigualdades relacionadas con la pobreza o las cuestiones de género.

Conozca y explore la posible colaboración con las autoridades nacionales o regionales a cargo de los programas de empleo, así como con las cámaras de comercio e industria, las cámaras de artesanía y las organizaciones artesanales locales que organizan programas de aprendizaje y emparejan con empresas para **fomentar el empleo juvenil, especialmente en las zonas rurales** que están sufriendo un éxodo continuo de la población hacia las zonas urbanas. Para ello, antes de nada, analice las actividades de formación para el empleo que se han podido llevar a cabo en otros sectores. Intente comprender su función, sus objetivos y sus motivaciones, con el fin de adaptar su propuesta al punto de vista de esos otros programas.

**Explore las ventajas de vincular el patrimonio cultural con actividades culturales en vivo**, como las artes escénicas, festivales, cursos, charlas y conferencias. Podría utilizar espacios históricos como escenarios únicos para esas actividades. Podría recrear hechos históricos en el lugar en el que acaecieron o poner obras artísticas contemporáneas en contraste con el pasado. Esto atraerá a nuevos visitantes y aumentará el atractivo de la región. Proporcione acceso público y fomente la participación de todo el público "con independencia de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión, estatus económico o cualquier otra circunstancia"<sup>2</sup>. La gente debe tener el derecho "a saber, comprender, visitar, hacer uso, mantener, intercambiar y desarrollar patrimonio cultural y expresiones culturales, además de beneficiarse del patrimonio cultural y las expresiones

<sup>1</sup> Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas, ODS 4.

<sup>2</sup> Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas, ODS 10.

	<p>culturales de los demás”<sup>3</sup>. Invite a la comunidad no solo a estar informada, sino, también, a participar, a sentirse empoderada y ser parte de la solución. (Si desea más información sobre la participación, consulte HERITAGE-PRO Módulo 4).</p> <p>Para concluir, presente su propio análisis y una reflexión sobre los siguientes aspectos socio-económicos en los que el gestor de patrimonio cultural puede hacer una gran aportación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora del patrimonio con una imagen de calidad.</li> <li>▪ Apoyo a la industria de conservación de artesanía local y regional para el empleo calificado y la recaudación de impuestos sobre el terreno.</li> <li>▪ Conservación sostenible del patrimonio mediante el uso de materiales locales, cadenas de suministro cortas y alta creación de valor local.</li> <li>▪ Salvaguarda y recuperación de los oficios artesanales tradicionales con sus conocimientos y habilidades a través de la conservación y restauración artesanal.</li> <li>▪ Un incremento de las infraestructuras sociales y turísticas de la localidad.</li> <li>▪ Creación de oportunidades educativas y sociales para la generación más joven con el objetivo de evitar el éxodo rural.</li> <li>▪ Contribución al desarrollo sociocultural y económico de la zona.</li> </ul> <p>Básicamente, muestre que el patrimonio cultural se puede plantear como un factor de producción y una oportunidad de inversión para la economía, pero también como un catalizador para la cohesión social y la sostenibilidad medioambiental. (Si desea información adicional consulte el HERITAGE-PRO Módulo 1, Unidad 1.3).</p>
<p><b>Yacimiento arqueológico de Ullastret</b></p> <p>El yacimiento arqueológico de Ullastret se encuentra ubicado en el noreste de la península ibérica, conserva los restos de uno de los mayores asentamientos de la tribu íbera que Estrabón o Plinio el</p>	<p>En primer lugar, <b>piense en los motivos por los que</b> usted, como gestor de patrimonio cultural, querría mejorar la valorización y mejorar la visibilidad de su bien de patrimonio cultural. Pregúntese: ¿merece la pena el esfuerzo y la</p>

<sup>3</sup> [http://www.unesco.org/culture/culture-sector-knowledge-management-tools/10\\_Info%20Sheet\\_Right%20to%20Culture.pdf](http://www.unesco.org/culture/culture-sector-knowledge-management-tools/10_Info%20Sheet_Right%20to%20Culture.pdf)

Viejo llamaban *indigetes*. La ciudad se fundó en el siglo VI a. C. En su época de máximo esplendor, alrededor del año 200 a. C., la ciudad tenía unos 6000 habitantes. Con sus templos, casas nobles y red de calles, Ullastret se convirtió en un importante centro de actividad que comerciaba con otras ciudades, como el asentamiento griego de Empúries, situado a menos de 20 kilómetros de distancia.

Ullastret, que no es sino de los muchos asentamientos íberos que existen en España de aquel periodo, podría haber sido uno más de la lista. Sin embargo, las autoridades en patrimonio cultural del enclave, con la mirada puesta en la sostenibilidad económica y financiera a largo plazo, buscaron **nuevas estrategias para dar mayor visibilidad a Ullastret**, promover un mayor conocimiento de los hallazgos arqueológicos, alcanzar a nuevos públicos y facilitar el acceso a personas que no pueden visitar el yacimiento físicamente.

El programa Patrimonio en Acción, creado y patrocinado por la Consejería de Cultura del gobierno autonómico y la entidad financiera privada Caixa-bank, aportó financiación para promocionar el conocimiento del asentamiento de Ullastret y para ampliar su público mediante el uso de nuevas tecnologías, concretamente, atrayendo a las generaciones más jóvenes, las llamadas "nativas digitales". Además, mejoraron la proyección y el acceso al yacimiento de Ullastret, lo que resultaría en un impulso económico para la zona.

A lo largo de los últimos veinte años, se han desarrollado diversas intervenciones arqueológicas en Ullastret. Sin embargo, desde 2012, se han desarrollado sondeos geofísicos que han permitido realizar un mapa del marco urbano, las calles y la ubicación de los edificios. También ha sido posible determinar cómo eran las murallas de la ciudad, así como el foso que la rodeaba y el lago que se extendía frente a la ciudad, y que en la actualidad está totalmente seco.

**Para la realización del proyecto, la dirección del patrimonio cultural de Ullastret creó un equipo interdisciplinar** formado por:

- miembros del gobierno autonómico;

inversión para alcanzar este objetivo? ¿Qué queremos conseguir realmente? Las razones pueden ser numerosas: económicas, sociales, políticas, culturales, etc. Algunas razones podrían ser:

- Dar publicidad a este yacimiento arqueológico importante en la región con el fin de atraer más visitantes y recaudar dinero.
- Contribuir a impulsar la economía local.
- El deseo de que la sociedad conozca mejor su patrimonio cultural y lo que representa.
- Implicar a la comunidad en el proceso de mejorar el patrimonio cultural, hacer que la sociedad se sienta parte.
- Democratizar el acceso a este patrimonio cultural para la gente que no puede visitarlo físicamente (a causa de una limitación de movilidad, pobreza, personas en riesgo de exclusión social, etc.).
- Conectar con las nuevas generaciones de nativos digitales (queremos modernizarnos y hablar su idioma, no quedarnos atrás en relación con los avances digitales).
- Aportar conocimientos más profundos de nuestros orígenes, quiénes somos, de dónde venimos y cómo se ha conformado nuestro mundo, con el fin de contribuir a una sociedad más inclusiva y reflexiva.
- Vincular el nombre de una institución privada con un proyecto de patrimonio cultural en el marco de las iniciativas de responsabilidad social corporativa.
- Demostrar que los videojuegos y otras tecnologías inmersivas pueden ayudar al patrimonio cultural a tener mayor impacto.

Antes de dar ningún paso, es importante que dedique tiempo a reflexionar para componer una imagen clara de **los fundamentos que sostienen su plan de acción**. Es decir: ¿Qué motivaciones y factores impulsan este plan de

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ empleados de la entidad financiera privada CaixaBank, que brinda apoyo al programa Patrimonio en Acción;</li> <li>▪ miembros del Museo de Arqueología de Cataluña-Ullastret;</li> <li>▪ arqueólogos;</li> <li>▪ especialistas en modelado y representación en 3D.</li> </ul> <p>Los arqueólogos y expertos en tecnología utilizaron la realidad virtual para reconstruir el aspecto de la ciudad íbera en el año 250 a. C. Se basaron en los descubrimientos recientes para ampliar lo que se conocía. Se trabajó en los paisajes que rodeaban a la ciudad y el tipo de vegetación que existía en aquella época. También se analizó el perímetro del lago y los caminos. La información arqueológica permitió, además, la elaboración de hipótesis acerca de la altura de las casas, los sistemas de construcción, los techos, los usos de los diferentes espacios y objetos de la vida cotidiana. Algunos de estos objetos, como las ánforas, los escudos o espadas, se siguen conservando en el Museo Arqueológico de Cataluña - Ullastret. Los objetos que no se preservaron, como los carros y las barcas, se han reconstruido utilizando modelos teóricos.</p> <p>Se ha utilizado la tecnología de videojuegos para crear una experiencia realmente inmersiva para el público, que aporta calidad fotorrealista a las imágenes. También se instaló una "caja mágica" en el yacimiento arqueológico que permite a los visitantes adentrarse en una reconstrucción virtual de las calles de Ullastret.</p> <p>Puede ver un ejemplo de esta reconstrucción virtual en: <a href="http://patrimoni.gencat.cat/es/ullastret3D">http://patrimoni.gencat.cat/es/ullastret3D</a></p>	<p>acción? (Si necesita ayuda, consulte el Módulo 1, Unidad 1.2 ¿Qué se reconoce como patrimonio cultural? ¿Por qué es valioso?).</p> <p>Este es un paso importante porque, a la hora de seleccionar al <b>equipo interdisciplinar que le ayudará a poner en práctica su proyecto</b>, tendrá una idea más clara de las competencias que necesita. Preste mucha atención a contar con todas las competencias que necesita en su equipo, ya que es un factor clave para el éxito.</p> <p>Tenga presente que cada uno de los profesionales que invitará a formar parte de su equipo posee sus propios objetivos e intereses, y que pueden ser muy diversos (como se explica en el Módulo 1, Unidad 1.1).</p> <p>Comprender los diferentes puntos de vista y motivaciones de estos profesionales le ayudará a alejarse de su propia perspectiva individual y aceptar el hecho de que, <b>a pesar de tener diferentes objetivos particulares, todos pueden trabajar juntos por un fin común</b>. Por ejemplo, en este caso específico, el fin común se definiría como <b>difundir la existencia de la ciudad íbera de Ullastret entre un público más amplio</b>.</p> <p><b>Encontrar un objetivo común más alto que cohesione al equipo. Todo consiste en definir desafíos y oportunidades comunes. El gestor de patrimonio cultural puede descubrir el punto en el que convergen los intereses y las visiones de las diferentes partes interesadas.</b></p>
<p><b>Atlas del Patrimonio Inmaterial de Andalucía</b></p> <p>Andalucía es una región del sur de España, la segunda comunidad autónoma más grande por extensión geográfica. Posee <b>una magnífica diversidad multicultural, además de una gran riqueza de expresiones culturales vivas y dinámicas que constituyen su patrimonio inmaterial</b>.</p> <p>En 2008, el Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico (IAPH), consciente del valor y la fragilidad del</p>	<p>El uso de <b>patrimonio cultural inmaterial como generador de valor social adicional</b> que refuerza el sentimiento colectivo de identidad, favorece los procesos de cocreatividad, cohesión y diálogo social y respeto hacia la diversidad cultural. (Si desea más información, consulte el Módulo 1, Unidad 1.1.)</p> <p><b>Implique a legisladores e instituciones públicas en el proceso</b>, sean locales, regionales o nacionales. Recuerde que las artes y la artesanía tradicional garantizan el mantenimiento</p>

patrimonio inmaterial, decidió crear el *Atlas del Patrimonio Inmaterial de Andalucía*. **Dada la complejidad de la tarea a la que se enfrentaba, el IAPH se puso en contacto con otros agentes para invitarles a colaborar en la elaboración de este Atlas**, concretamente, con el Instituto Andaluz del Flamenco, el Centro de Estudios Andaluces, el Instituto del Patrimonio Histórico de España, la Dirección General de Patrimonio Cultural, los Grupos de Desarrollo Rural de Andalucía, las universidades andaluzas, y **especialmente importantes, los protagonistas del patrimonio inmaterial identificado**.

Siguiendo las directrices de la Convención para la salvaguardia del patrimonio cultural inmaterial (UNESCO, 2003), se iniciaron medidas dirigidas a la identificación, documentación, investigación, valorización, transmisión y revitalización del patrimonio cultural inmaterial andaluz en sus diferentes aspectos.

El equipo decidió usar una **metodología antropológica, con técnicas de trabajo participativo que permitieron la creación de una red de colaboradores** que, no solo participaron en el momento de la documentación, sino que, también, pueden interactuar en el futuro.

La región está dividida en 8 provincias y 771 municipios. Para llevar a cabo el estudio, el patrimonio inmaterial se clasificó en cuatro categorías: rituales festivos; oficios y saberes; modos de expresión, y alimentación y cocina. Para realizar el análisis, se desarrolló una metodología para el registro y el reconocimiento de las expresiones culturales desde una perspectiva territorial, extensiva, evaluativa y abierta.

Hasta ahora, se han identificado casi 1500 elementos de patrimonio inmaterial de Andalucía, concretamente, 650 rituales festivos, 400 oficios y saberes, 250 modos de expresión (incluidos rasgos lingüísticos, expresiones orales, música y baile, juegos, historias, leyendas, memoria e historia oral), y 180 actividades y elementos culinarios.

de diferentes ecosistemas desde el punto de vista cultural y ecológico, y promueve el desarrollo sostenible de los territorios en los que se genera.

Fomente la conservación de la identidad cultural autóctona como una forma de contrarrestar los procesos de globalización y homogenización, reforzando la diversidad cultural y la personalidad única de los territorios.

**Incentive la creación de redes de contactos entre los agentes involucrados en la conservación del patrimonio cultural inmaterial en particular, garantizar el respeto por el patrimonio cultural inmaterial de las comunidades, grupos e individuos interesados, fomentar su transferencia de conocimientos y habilidades y promover la participación ciudadana que refuerza la identidad y la continuidad cultural.** (Si desea más información sobre la participación, consulte el Módulo 4).

El gestor de patrimonio cultural desempeña un papel en ayudar a la sociedad a ser consciente de su responsabilidad ante el patrimonio cultural. Recuerde que las acciones participativas transmiten la sensación de obligación colectiva de proteger el patrimonio cultural y su transmisión a las generaciones futuras.

Incluso cuando trabaje con el patrimonio cultural material (monumentos, estructuras, edificios, etc.), piense en la posibilidad de trascender a lo físico y explorar una posible combinación con los tesoros del patrimonio inmaterial. El Patrimonio Cultural se caracteriza por su doble naturaleza de tejido material por un lado y los valores intangibles inscritos, el saber hacer y el conocimiento tácito que fueron indispensables para su nacimiento y tradición hasta su presencia. Si los monumentos y los bienes culturales son preservados por los oficios artesanales locales y su artesanía aplicando los métodos de conservación artesanal para preservar el patrimonio inmaterial que representa, ¿puede la preservación del patrimonio ser creíble y auténtica? Pero también artes escénicas, las fiestas, las tradiciones orales, las artesanías tradicionales, etc., que podrían enriquecer considerablemente la experiencia de los visitantes.

	<p>El patrimonio material e inmaterial tienen una fuerte conexión y se pueden percibir como partes integrantes de un enfoque holístico. (Si desea más información, consulte el Módulo 1, Unidad 1.2).</p>
<p><b>Una región que se enfrenta a los desafíos de la conservación de su patrimonio cultural</b></p> <p>El gobierno autonómico de <b>Castilla y León, en España, se enfrenta a un desafío:</b> la compleja y costosa gestión de todos los aspectos que atañen a la conservación de su rico patrimonio histórico. ¿Cómo podrían simplificar los procesos y reducir los costes del mantenimiento y la conservación de tan vasto patrimonio cultural?</p> <p>Para resolver este problema, la Fundación <i>Santa María la Real</i> desarrolló una innovadora herramienta tecnológica denominada MHS (<i>Monitoring Heritage System</i>). El MHS se ha convertido en un ejemplo de buenas prácticas en la aplicación de tecnología a la conservación del patrimonio cultural.</p> <p>El MHS es una herramienta digital (una combinación de hardware y software) que monitoriza en tiempo real todos los aspectos que afectan a un bien cultural con el fin de facilitar su gestión. Y lo hace con un solo dispositivo. La herramienta optimiza el control medioambiental, el control estructural, la protección contra incendios y la seguridad del bien histórico. Es una solución tecnológica flexible que se puede adaptar a diferentes bienes patrimoniales con diferentes tamaños y necesidades. A través de una serie de sensores, la herramienta permite controlar todos los factores que afectan al mantenimiento de los bienes del patrimonio cultural, minimizando el riesgo de deterioro y evitando costosas inversiones en restauración.</p> <p>La medición y el conocimiento de qué está ocurriendo en el bien del patrimonio cultural en un momento dado permite la posibilidad de gestionar de forma eficiente el edificio o el bien minimizando el consumo energético, mejorando la seguridad y minimizando los costes de uso. MHS ayuda a mantener las condiciones ambientales que garantizan la conservación preventiva, evitando el deterioro del bien y deteniendo daños irreparables o, incluso, su desaparición. (La restauración curativa es más costosa, desde el punto de vista técnico y económico, que las acciones preventivas).</p>	<p>Cuando usted, como gestor de patrimonio cultural, se encuentre ante problemas relacionados con la restauración y conservación de un bien histórico, <b>busque primero la colaboración del gobierno regional, agencias de desarrollo local y/o los municipios afectados.</b> ¿Por qué? Porque la conservación del patrimonio cultural tiene efectos socioeconómicos y ambientales, no solo para un espacio, edificio o bien en particular, sino, también, para el territorio en el que se ubica. (Si desea más información, consulte el Módulo 1, Unidades 1.1, 1.2 y 1.4).</p> <p>El mantenimiento, la conservación y la restauración del patrimonio cultural tienen implicaciones en otros aspectos de la sociedad. Por ejemplo, con frecuencia, "la conservación, la gestión y la promoción crean empleos y estas actividades contribuyen al crecimiento sostenible y la cohesión social". Además, "las intervenciones de alta calidad en el patrimonio cultural y los paisajes culturales contribuyen al bienestar de las comunidades locales y al desarrollo del turismo cultural sostenible"<sup>4</sup>.</p> <p>El patrimonio cultural es un motor clave de desarrollo socioeconómico sostenible en un amplio abanico de ámbitos normativos. Por tanto, deben intervenir, como mínimo, las áreas de cultura, economía, innovación, empleo y turismo.</p> <p>Cuando se dirija a organismos públicos, transmita el mensaje de que la inversión en la protección y el buen uso del patrimonio cultural tiene un efecto multiplicador a medio y largo plazo que excede a los objetivos del plan inicial. Además, exponga con claridad que un patrimonio inteligente, accesible y sostenible se convierte en un eje dinámico para todo el territorio.</p>

<sup>4</sup> "Europe in a changing world – Inclusive, innovative and reflective societies", Horizon 2020 Work Programme.

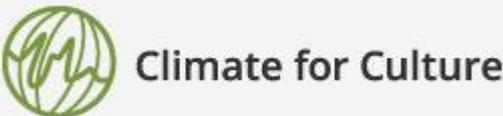
MHS utiliza el pulso del bien cultural para conseguir su gestión inteligente, garantizando a su vez la conservación preventiva y la eficiencia energética. Se adapta a cada tipo de bien o espacio y se ha aplicado con éxito en más de cincuenta edificios, incluidos tres sitios de Patrimonio Mundial de la Unesco.

El MHS fue creado por un equipo multidisciplinar de historiadores, arquitectos, investigadores, ingenieros y tecnólogos que colaboraron estrechamente con el gobierno autonómico con el objetivo de facilitar la gestión integral de un bien cultural o un conjunto de bienes culturales.

**Asociarse con la administración pública (local, regional o nacional) puede brindarle acceso a un mayor abanico de posibilidades de las que seguramente tendría trabajando por sí solo**, ya sea por motivos económicos o por la falta de recursos humanos necesarios para llevar a cabo una labor. La tecnología, por ejemplo, como se ha demostrado en el caso práctico, puede ser cara si se utiliza para un solo bien, pero puede resultar rentable si se utiliza a gran escala.

Para explorar lo que puede ofrecer la tecnología al patrimonio cultural bajo su gestión, **no desaproveche la oportunidad de conocer e intercambiar opiniones con expertos en tecnología de la información y comunicación**. Existe una infinidad de posibilidades (inteligencia artificial, realidad virtual, realidad aumentada, etc.) que pueden mejorar notablemente la conservación del patrimonio cultural y la experiencia del usuario.

### 3.2 DIRECTRICES relativas al Módulo 2 Trabajo eficiente en equipo y resolución efectiva de conflictos interdisciplinares

SITUACIÓN/DESAFÍO	DIRECTRICES/RECOMENDACIONES
<p><b>Módulo 2:</b>  <b>Gestión de proyectos interdisciplinares</b>  <b>Caso práctico:</b>  <b>El proyecto "Clima para la cultura" es un buen ejercicio práctico para la cooperación interdisciplinar</b></p>  <p>Entre 2009 y 2014 un equipo realmente interdisciplinar llevó a cabo "Clima para la cultura", uno de los proyectos europeos más ambiciosos en preservación del patrimonio cultural. El equipo estaba integrado por profesionales de la investigación y la economía, así como ciencias sociales. Si desea más información sobre el proyecto, consulte <b>HERITAGE-PRO</b> Módulo 2 y en <a href="http://www.climateforculture.eu">www.climateforculture.eu</a>.</p> <p>Le preguntamos a la que fuera la coordinadora del proyecto, la doctora Johanna Leissner (Fraunhofer Institute), acerca de sus experiencias interdisciplinares.</p>	 <p>La Dr. Johanna Leissner tiene estudios de química en Alemania y en Estados Unidos. Desde octubre de 2019, es miembro del Grupo Experto de la Comisión Europea "Cultural Heritage" (<a href="https://ec.europa.eu/transparency/regexpert/index.cfm?do=search.resultNew">https://ec.europa.eu/transparency/regexpert/index.cfm?do=search.resultNew</a>). Trabaja en la investigación del patrimonio cultural desde hace más de veinte años, especialmente en relación con el cambio climático, la contaminación ambiental, el desarrollo de sensores y la sostenibilidad. Algunas de las funciones que ha desempeñado son la de coordinadora del proyecto de la UE Clima para la cultura (2009-2014; <a href="http://www.climateforculture.eu">www.climateforculture.eu</a>); delegada alemana para la Estrategia del Consejo Europeo "Estrategia del patrimonio europeo para el siglo XXI" y representante científica para Fraunhofer-Gesellschaft en la Unión Europea en Bruselas (desde 2005). Además, es cofundadora de la Alianza para la Investigación alemana para la Protección del Patrimonio Cultural en 2008 y de la Red para la Sostenibilidad Fraunhofer. Entre 2001 y 2005, fue experta nacional de la República Federal Alemana y fue responsable de Tecnologías para la protección del patrimonio cultural europeo en la Comisión Europea, en Bruselas.</p> <p>Cualquiera que, como la Dra. Johanna Leissner, haya trabajado durante cinco años en un ambiente interdisciplinar en el campo de la conservación del patrimonio cultural, un campo altamente innovador, puede considerarse un experto en los requisitos necesarios para esta forma especial de cooperación.</p>

	<p>De sus declaraciones, se pueden extraer recomendaciones de especial relevancia para alcanzar el éxito en la gestión de proyectos interdisciplinares.</p>
<p><b>HERITAGE-PRO: ¿Cuáles fueron los mayores desafíos en la consecución de la cooperación de disciplinas tan diferentes en el proyecto?</b></p> <p><b>Johanna Leissner:</b> En el proyecto de la UE teníamos 29 instituciones diferentes de 16 países de la UE. El primer desafío fue desglosar la cuestión del impacto del cambio climático en el patrimonio cultural de modo que todos los socios tuvieran una idea concreta de cómo empezar a abordar el trabajo. Otro desafío fue que el tema del cambio climático es extremadamente complejo y que también tenía que trasladarse a los diferentes "idiomas técnicos". En esta fase, también fue necesario superar las inhibiciones psicológicas, concretamente, admitir que uno no sabía determinadas cosas.</p> <p>En nuestro equipo, teníamos físicos, químicos, restauradores de murales, directores de museo, economistas y físicos de la construcción. Además de toda esta amalgama, había miembros jóvenes y mayores.; hombres y mujeres, y también gente del norte, del sur, del este y del oeste, y cada uno traía consigo sus diferencias culturales. Cada uno tenía sus ideas <b>diferentes, y primero fue necesario armonizarlas</b>. Esto no ocurrió espontáneamente, sino que contratamos a un <b>coach de cooperación interdisciplinaria</b>, Björn Ekelund, de Noruega, quien empleó su método para romper el hielo. Este taller conjunto duró dos días y nos abrió los ojos a las perspectivas de los demás. Nadie tenía que "avergonzarse" de no saber o no entender algo, sino que teníamos que escucharnos y respetarnos mutuamente. Fue de gran ayuda.</p>	<p><b>Recomendaciones del profesional:</b></p> <p>Generalmente, cada socio está convencido de que sus conocimientos son los más importantes. Es comprensible, ya que, evidentemente, no se puede presuponer un conocimiento de las demás disciplinas.</p> <p>Por tanto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Instale mecanismos</b>, como sesiones especiales de intercambio o eventos informales de comunicación social desde el mismo principio para compartir los conocimientos de los demás y, sobre todo, para que estén al alcance de todos.</li> <li>• <b>Acuerde los contenidos y los objetivos</b> del trabajo conjunto como equipo. Organice el plan de trabajo y los paquetes de trabajo para que incluyan tareas colaborativas y permitan a los participantes trabajar en grupo en todas las reuniones del equipo.</li> <li>• Deje claro <b>qué queremos conseguir</b>. P. ej., un cuadro de mando integral para identificar los respectivos objetivos. A continuación, ¿cómo queremos conseguirlo? ¿En el ámbito de lo profesional, lo personal o en ambiente de trabajo? ¿Qué es importante y qué no lo es individualmente para los participantes?</li> <li>• <b>Identifique las necesidades personales de los compañeros</b> que se consideran parte del equipo, como el cuidado de hijos (o de otras personas que necesiten cuidados), discapacidades, viajes de larga distancia, etc. Se pueden averiguar hablando con los miembros</li> </ul>

	<p>bros del equipo individualmente durante los descansos para el café y en eventos sociales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Contrate a un coach externo</b> que pueda comprobar la calidad de la cooperación y el progreso del proyecto periódicamente a través de la monitorización. Llegue a un acuerdo mutuo en el equipo acerca de cuándo y en qué condiciones puede realizarse.</li> <li>• <b>Tenga en cuenta los posibles efectos</b> de que los compañeros solo trabajen en el proyecto de forma temporal, ya que es posible que solo lleven a cabo tareas muy limitadas.             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Identifique tareas que deberían ser financiadas por todos los socios</b> a través de un presupuesto común. (Pueden abarcar desde la contratación de un <i>coach</i> profesional hasta comprar un regalo de cumpleaños).</li> </ul> </li> </ul> <p>En <b>HERITAGE-PRO</b> Módulo 2, Unidades 1 y 2 encontrará otras sugerencias a este respecto.</p>
<p><b>HERITAGE-PRO: ¿Cómo definiría el éxito en un proyecto interdisciplinar?</b></p> <p><b>Johanna Leissner:</b> Respeto, tolerancia, escuchar, sentir curiosidad, hacer lo que podrían ser "preguntas tontas", comer y beber juntos, conocerse los unos a los otros en el terreno personal, no solo como expertos. En este tipo de proyectos, sin embargo, se ha de planificar tiempo suficiente para una duración de tres años con una agenda meticulosa. Así puede haber espacio para un intercambio real y para nuevas ideas si hay que explorar asuntos realmente complejos.</p> <p><b>HERITAGE-PRO:</b> Gracias, Dra. Leissner.</p>	<p>En proyectos interdisciplinarios, el "éxito" se define de una forma distinta a lo que probablemente esté acostumbrado:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>El éxito a largo plazo.</b> Analice y comunique esta idea en consonancia; su bien de patrimonio cultural tiene cientos de años y su proyecto debe contribuir a su conservación durante otros tantos.</li> <li>▪ <b>Reserve más tiempo para la coordinación.</b> Lo necesitará. No solo para el intercambio interdisciplinar, sino, también para poder abordar imprevistos. Generalmente no sabemos qué puede destapar una restauración.</li> </ul> <p>En <b>HERITAGE-PRO</b> Módulo 2 Unidad 5, encontrará inspiración sobre cómo gestionar la sostenibilidad interdisciplinar.</p>

**Módulo 2:**
**Gestión de proyectos interdisciplinares**
**Experiencias de expertos: la conservadora Ursula Fuhrer**


Ursula Fuhrer es conservadora con título universitario y ha estudiado conservación y tecnología de las pinturas y las esculturas montadas en el Instituto para Tecnología de Pinturas en la Academia de Bellas Artes de Stuttgart (1978-82). Después trabajó como conservadora en el Hessisches Landesmuseum en Darmstadt, y entre 1988 y 1999 fue jefa del departamento de conservación del Museo de Historia Alemana de Berlín.

Desde el año 2000 trabaja por su cuenta en una comunidad de estudio de Stuttgart.

Ha trabajado en el extranjero en numerosas ocasiones, incluidas estancias profesionales en Roma y Jersey, en las Islas del Canal, entre otros destinos. Además, ha impartido clases en la Facultad de las Artes (Hochschule der Künste) en Berlín; en la Facultad de Ciencias Aplicadas (Hochschule für Technik und Wirtschaft) en Berlín, y en la Universidad Nacional de Arte de Tainan, en Taiwán.

[www.restaurierungszentrum-stuttgart.de](http://www.restaurierungszentrum-stuttgart.de)

**HERITAGE-PRO: La conservación del patrimonio cultural requiere el trabajo conjunto de una gran variedad de disciplinas diferentes. En sus largos años de experiencia profesional, ¿ha observado realmente cambios en la gestión de los procesos asociados o se siguen encontrando organizaciones fuertemente jerárquicas?**

**Ursula Fuhrer:** Ambas cosas. Siempre depende de la gente involucrada y de su formación, actitud y prioridades personales. En general, la organización de la ejecución es notablemente jerárquica, lo que, en ocasiones, puede tomar un curso diferente para los que han estado trabajando juntos en las obras de los proyectos por un periodo más largo de tiempo. **En las obras se llega a acuerdos de tú a tú y la comunicación es directa.** Lo mismo

**Recomendaciones del profesional:**

- **La confianza mutua juega un papel especialmente importante en los procesos de trabajos interdisciplinares.** La confianza no se desarrolla sola, sino que se va adquiriendo paso a paso. Un buen gestor sabe cómo crear confianza en un equipo basándose en el conocimiento mutuo, en un comportamiento justo y en el intercambio continuo. Por ello, recomiendo incluir actividades sociales en las reuniones de equipo o sesiones grupales. O, simplemente, salir todos juntos a tomar una cerveza por la noche.
- **La secuencia correcta de implementación de los pasos se puede planificar,**

ocurre con algunos empleados de instituciones con los que llevamos años trabajando.

Sin embargo, durante décadas ha habido una falta de conocimientos básicos entre los responsables de la planificación de los proyectos en lo que respecta a la **planificación de la secuencia y la ejecución de los pasos**. Y esta carencia ha tenido a veces graves efectos en las condiciones climáticas, como que el polvo y la suciedad lleguen a ser un problema, etc.

Las restauraciones de los bienes muebles (los que se pueden mover del sitio) deben ser siempre la última tarea antes de la finalización. Es contraproducente, por ejemplo, lijar el suelo primero y, luego, abrir canales para el sistema eléctrico y volver a encementar el suelo. Y esto, sorprendentemente, ha ocurrido con frecuencia a lo largo de mi trayectoria profesional.

Sin embargo, si nuestra parte del trabajo *in situ* es al final del proceso de restauración, también puede significar que tenemos que ser muy flexibles, ya que es muy fácil que nuestros trabajos se pospongan varios meses si se presentan **problemas inesperados con los trabajos previos** que ocasionen retrasos. De modo que tenemos experiencia en la flexibilidad de calendario.

ya sea al estilo tradicional o mediante herramientas digitales. El intercambio continuo de opiniones y comentarios de todas las partes implicadas ayuda a evaluar correctamente y planificar los pasos. Por ejemplo, se pueden utilizar métodos de planificación de red que muestren las interdependencias de los paquetes de trabajo.

- En los proyectos de restauración, los riesgos y los problemas imprevistos están a la orden del día. Incluso la mejor planificación puede verse sacudida por este tipo de problemas y los retrasos exigen organización adicional. Esto hace que resulte aún más importante **realizar un análisis de riesgos al principio de cada proyecto y esto debe hacerse con todo el equipo**, con todos implicados. Recopile, describa y documente los riesgos que pueden darse, aprovechando la experiencia de todos los miembros del equipo. Las medidas de mitigación se pueden derivar de la evaluación de riesgos.

En la Unidad 1 del Módulo 2 de **HERITAGE-PRO**, sobre la gestión eficiente de proyectos, aprenderá más sobre la importancia de la confianza en los equipos interdisciplinarios. La Unidad 4 está dedicada a la gestión de riesgos en los equipos interdisciplinarios. Puede aprender aún más sobre los métodos de gestión de riesgos aquí:

<https://de.wikipedia.org/wiki/Einflussmatrix>.

[https://de.wikipedia.org/wiki/Papiercomputer\\_\(Vester\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Papiercomputer_(Vester))

[https://en.wikipedia.org/wiki/Frederic\\_Vester](https://en.wikipedia.org/wiki/Frederic_Vester)

**HERITAGE-PRO: Usted ha formado a muchos restauradores y los ha acompañado durante sus trayectorias profesionales. ¿Cree que los requisitos interdisciplinarios se tienen suficientemente en cuenta en la educación universitaria y en otros cursos de formación?**

**Ursula Fuhrer:** Si miro atrás en mi propia formación, no se tenían en cuenta, al menos no en mis estudios. Sin embargo, como era obligatorio realizar un programa de prácticas básico de 32 meses

A pesar de su relevancia, la gestión de proyectos interdisciplinarios todavía no ocupa el lugar que le pertenece en la educación universitaria y en los cursos de formación profesional. Aún más importantes son las oportunidades de formación profesional, como los módulos de capacitación de **HERITAGE-PRO**. Sin embargo, el gestor de patrimonio cultural puede comunicar esta necesidad a sus propios alumnos en prácticas y aprendices, así como todas las partes

<p>antes de iniciar mis estudios (en la actualidad es menos tiempo, dura 12 meses), mis compañeros y yo podíamos conocer al menos algunos de los procesos que intervienen en la restauración de los interiores de grandes iglesias, así como en el trabajo diario de los muros, adquiriríamos experiencia durante esos meses.</p> <p>Cuando los estudiantes de restauración hacen prácticas en nuestro estudio, participan en el trabajo en campo en iglesias y siempre les señalamos las condiciones que son problemáticas para nosotros. También presencian <b>los acuerdos rápidos y directos con otros gremios</b>.</p> <p>Hasta donde yo sé sobre el contenido educativo de los cursos individuales, la colaboración interdisciplinar aún <b>no desempeña un papel importante en la formación básica</b>.</p>	<p>interesadas transmitiendo el tema a través de cursos y seminarios que puede ofrecer el propio gestor de patrimonio cultural. No se cansa de repetir a los proveedores de formación que es imposible preservar el patrimonio cultural si no hay una sensibilidad y un conocimiento interdisciplinares.</p> <p>"Gota a gota se horada la roca". Parece que este dicho también se podría aplicar al trabajo interdisciplinar en la conservación del patrimonio cultural.</p>
<p><b>HERITAGE-PRO: Si pudiera desear algo que mejorara la cooperación en los proyectos de conservación del patrimonio cultural, ¿qué encabezaría su lista de deseos?</b></p> <p><b>Ursula Fuhrer:</b> Que antes de <b>tomar ninguna medida, hubiera una reunión y las partes implicadas llegaran a un acuerdo</b>. La primera reunión tendría que celebrarse en campo y no se debería dejar hasta justo antes de comenzar a trabajar. En cualquier caso: <b>cooperación horizontal</b>.</p>	<p>Antes de comenzar un proyecto de restauración, <b>todas las partes deberían sentarse a la mesa para</b> debatir los procedimientos.</p> <p>Todas las partes deben implicarse a través de la <b>comprensión mutua y acuerdos vinculantes</b>.</p> <p>Siempre hay que cooperar con todos los oficios al mismo nivel.</p> <p>Puede leer más sobre estos aspectos fundamentales de la gestión interdisciplinar en <b>HERITAGE-PRO</b>, Módulo 2, Unidades 2, 3 y 4.</p>
<p><b>Módulo 2:</b></p> <p><b>Gestión de proyectos interdisciplinares</b></p> <p><b>Planes de gestión como herramientas para fomentar la gestión de proyectos interdisciplinares</b></p> <p><b>Patricia Weeks, Historic Environment Scotland</b></p> <p>Patricia Weeks es la autora del Plan de gestión de la Muralla de Antonino, unas ruinas romanas declaradas Patrimonio Mundial por la Unesco, y testigo principal de numerosos procesos interdisciplinares vinculados a la implementación del plan de gestión de la Muralla de Antonino.</p> <p>La Unesco exige un plan de gestión para especificar cómo se protegerá y gestionará el valor universal y excepcional de un bien Patrimonio Mundial</p>	 <p>Patricia Weeks es la jefa adjunta del Patrimonio Mundial en Historic Environment Scotland, y coordinadora de la Muralla de Antonino desde 2010. Lleva 15 años trabajando en Historic Environment Scotland (y la organización antecesora, Historic Scotland), desempeñando diferentes funciones, desde directora de formación hasta gestora de recursos</p>

<p>para las futuras generaciones. El plan de gestión proporciona un marco estratégico para la consecución de la protección y la gestión de los bienes culturales y naturales del sitio del Patrimonio Mundial e identifica objetivos y metas específicos para la implementación del marco dentro de dicho patrimonio. En este caso, el plan es para toda la longitud de la Muralla de Antonino, que se extiende por cinco áreas administrativas diferentes.</p>	<p>culturales o inspectora sénior de monumentos antiguos. Antes de esto, trabajó siete años como comisaria de arqueología en un museo de la administración local. Ha dirigido diferentes proyectos de ámbito comunitario y está especialmente interesada en los enfoques de implicación y el cocomisariado o el codesarrollo, para garantizar que los proyectos se adapten lo mejor posible a las necesidades de las comunidades para las que se han propuesto. Dirigió el desarrollo del proyecto "Redescubriendo la Muralla de Antonino" en nombre del Grupo de Dirección del Plan de Gestión de la Muralla de Antonino, que está conformado ahora por cuatro miembros del personal y que se encuentra en el primer año de un proyecto de tres años valorado en 2,1 millones de libras esterlinas.</p> <p>Correo electrónico: <a href="mailto:patricia.weeks@hes.scot">patricia.weeks@hes.scot</a></p>
<p><b>HERITAGE-PRO: ¿Con cuántas disciplinas e instituciones diferentes trabajó durante la preparación del Plan de Gestión y qué disciplina o institución requirió más coordinación?</b></p> <p><b>Patricia Weeks:</b> El Plan de Gestión es un documento desarrollado para y utilizado por Historic Environment Scotland y las cinco autoridades locales (West Dunbartonshire, Glasgow City, East Dunbartonshire, North Lanark y Falkirk) a lo largo de la línea de la Muralla de Antonino, declarada Patrimonio Mundial. Es necesario que sea acorde a cada uno de los planes estratégicos, así como que justifique las solicitudes de financiación mediante acciones claras y resultados que cumplan con las necesidades y prioridades de las organizaciones. El contenido del plan se crea consultando abundantemente con las partes interesadas y la información aportada por los organismos públicos de áreas como turismo, transporte, forestación y medio ambiente; organizaciones comunitarias, sociedades de historia local y concejalías; museos y organizaciones de conservación del patrimonio; organizaciones educativas y de investigación, y los diferentes departamentos dentro de las autoridades locales, como planificación, arte y patrimonio. La parte más difícil de tener un abanico tan amplio de partes interesadas es gestionar peticiones de acciones y resultados muy variados y, a menudo, en conflicto entre sí. No podemos esperar alcanzar</p>	<p><b>Recomendaciones del profesional:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Las partes interesadas que intervienen en la gestión de un proyecto interdisciplinar tienen sus propios planes estratégicos que necesitan <b>alinearse con un proyecto común</b>.</li> <li>▪ La justificación de la cofinanciación (pública) es un tema sensible que debe ir acompañado de <b>acciones y resultados claros</b> que quizás tengan que cumplir con necesidades y prioridades específicas de las partes interesadas.</li> <li>▪ Tenga en cuenta que <b>nunca podrá cumplir con las expectativas y las demandas de todas las partes interesadas</b>. En lugar de eso, se trata siempre de la capacidad que tengan todos los lados de comprometerse, incluso a costa de encontrar el mínimo común denominador.</li> <li>▪ A veces, solo son posibles las <b>decisiones por mayoría</b>.</li> </ul> <p>Puede leer más en el Módulo 4 "Participación", Apartado 4.6.2, Unidad 2, sobre las herramientas y los métodos.</p> <p>En <b>HERITAGE-PRO</b> Módulo 2 (Gestión de proyectos interdisciplinarios), el Apartado 2.9, Uni-</p>

<p>todo lo que ellos quieren, por lo que tenemos que cribar las acciones y los resultados hasta llegar a los puntos que cuentan con mayor consenso o donde las acciones individuales beneficien al mayor grupo de partes interesadas y socios.</p>	<p>dad 3, se profundiza en la resolución de conflictos que evita que cualquier parte interesada quede mal.</p>
<p><b>HERITAGE-PRO: La experiencia demuestra que equilibrar los intereses particulares es una tarea ardua. ¿Cómo lo consiguió?</b></p> <p><b>Patricia Weeks:</b> Fuimos honestos y tuvimos conversaciones abiertas. Al principio de la consulta, dejamos claras las áreas en las que no nos podíamos centrar, ya fuera por motivos jurídicos, económicos o prácticos. Aparte de eso, estábamos abiertos a comentar cualquier idea que las partes interesadas quisieran debatir. Escuchar fue clave. A veces un grupo solo quiere ser escuchado y siente que sus opiniones han sido ignoradas. Muchas buenas ideas surgen de la escucha activa, de plantear preguntas, de esbozar las necesidades subyacentes, de eliminar los matices emocionales y utilizar un facilitador neutral para las sesiones. Trabajamos para comprender dónde confluían los intereses locales, nacionales e internacionales. Muchas partes interesadas no pensaban que la mención de Patrimonio Mundial fuera significativa para ellas, sin embargo, la Muralla de Antonino era un bien que ellas veían como un beneficio social o para la comunidad, más que para los intereses turísticos o económicos. Necesitábamos identificar proyectos y resultados que alinearan estas corrientes de forma efectiva. Donde las áreas entraban en claro conflicto, tuvimos más conversaciones con aquellas partes para alcanzar un consenso y una ruta que nos retornara el máximo beneficio mutuo, incluso si la solución no alcanzaba todos los objetivos deseados. A pesar de todo no conseguimos satisfacer a todas nuestras partes interesadas plenamente, pero sí conseguimos crear una agrupación central sólida de organizaciones clave que nos permitieron generar un cambio real.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Puede haber áreas en las que incluso una buena sociedad interdisciplinaria no pueda derribar las barreras. Suelen ser de carácter económico, jurídico o normativo. Tienen que comunicarse de forma sincera como áreas restringidas desde el mismo principio.</li> <li>▪ Sus intereses en conservación del patrimonio podrían ser totalmente irrelevantes para otras partes interesadas. Intente averiguar cuáles son los otros intereses y si hay detrás buenas ideas alternativas.</li> <li>▪ Identifique los resultados y los beneficios para las diferentes partes interesadas con diferentes métodos, como pueden ser reuniones de preparación, pequeños grupos de debate o reuniones bilaterales, para comprender bien las circunstancias de las partes interesadas</li> <li>▪ La escucha activa es un factor de éxito.</li> </ul> <p>En <b>HERITAGE-PRO</b> Módulo 4 "Participación", se aborda cómo manejar diferencias considerables entre los intereses de las partes interesadas.</p> <p>Si desea más información sobre la escucha activa, consulte <b>HERITAGE-PRO</b> Módulo 5 "Comunicación efectiva". Eche también un vistazo al Apartado 5.0 de la Unidad 1.</p>
<p><b>HERITAGE-PRO: ¿Le ayudó la formulación del plan en la fase de implementación? De ser así, ¿en qué sentido?</b></p> <p><b>Patricia Weeks:</b> Sí, al asegurarnos de abrir la consulta tanto como fue posible, permitimos que muchas voces fueran escuchadas y garantizamos</p>	<p>El sentido de propiedad de las partes interesadas de los resultados previstos es su mayor <b>garantía para el éxito de los resultados</b>. Dedique un tiempo hoy para <b>pensar en todas las partes interesadas posibles</b>. Póngase en contacto con dos de ellas mañana y escúchelas</p>

que las medidas que propusimos beneficiaran al máximo número de personas. Entonces, el plan se ejecutó correctamente y en pro de todos sus intereses. Eso no significa que se erradicaran todos los problemas. Siguió habiendo obstáculos económicos, administrativos y jurídicos que superar en la fase de entrega, pero aquellos a los que nos dirigimos para colaborar con los proyectos o acciones individuales, extraídos del Plan, podían ver dónde encajaban dentro de sus aspiraciones generales y estuvieron encantados de ayudarnos y de luchar en nuestro nombre. Teníamos una sensación más clara de lo que la Muralla significaba para los organismos públicos y las comunidades locales y pudimos ver dónde necesitábamos guiar el trabajo que estaba teniendo lugar para compensar las objeciones económicas, sociales y ambientales. También pudimos alinear los diferentes proyectos y aprovechar oportunidades tan pronto se presentaban, ya que teníamos una idea muy clara del lugar y el consenso de lo que la gente querían.

al día siguiente. Es probable que le hagan recomendaciones sobre otras partes que también debería incluir. Quizás personas en las que no había pensado.

Aproveche las oportunidades que surjan y saque el máximo partido de los efectos indirectos de un proyecto.

Luchar por la **sostenibilidad interdisciplinar no es solo una cuestión de horizontalidad** en cada paso de la ejecución, sino que es también cuestión de calidad.

En **HERITAGE-PRO** Módulo 2 "Gestión de proyectos interdisciplinar", el Apartado 2.11, Unidad 5, se profundiza en la resolución de conflictos para evitar que cualquier parte interesada quede mal.

### 3.3 DIRECTRICES relativas al Módulo 3 "Valorización del patrimonio cultural"

SITUACIÓN/DESAFÍO	DIRECTRICES/RECOMENDACIONES
 <p><b>Prof. Christer Gustafsson</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Profesor titular en conservación en la Universidad de Uppsala, Suecia;</li> <li>- Profesor (hon.) en la Universidad de Nanjing en China;</li> <li>- Miembro del profesorado de la Facultad de Desarrollo de Turín (Politecnico di Torino y Università degli Studi di Torino);</li> </ul> <p>Otros cargos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Miembro del Comité Asesor de ICOMOS.</li> <li>- Secretario General del Comité Científico Internacional de Economía de la Conservación de ICOMOS.</li> <li>- Vicepresidente del panel de expertos para la etiqueta de Patrimonio Europeo (designado por la Comisión Europea).</li> </ul> <p>Uno de los fundadores del Modelo Halland.</p> <p>El Prof. Christer Gustafsson es entrevistado en esta ocasión por el <b>Prof. Prof. h.c. Dietmar Wiegand</b>, jefe del grupo de investigación Desarrollo Inmobiliario de la Universidad Técnica de Viena (red.tuwien.ac.at).</p> <p><b>Dietmar Wiegand (DW):</b> Christer, ¿sería tan amable de explicarnos en qué consiste el famoso proyecto Modelo Halland y las lecciones que podemos aprender de él en lo referente a la necesidad de conservar y valorizar una enorme cartera de patrimonio cultural, en particular monumentos, a pesar de la escasez de recursos apropiados, y no solo financieros?</p> <p><b>Christer Gustafsson (CG):</b> La historia del proyecto Modelo Halland. En primer lugar, ahora reconozco un sentimiento que yo tuve hace veinte o, incluso, treinta años, durante la crisis financiera de Suecia. No era tan dramática como lo es hoy con</p>	<p>Si busca <b>financiación estatal</b> para la conservación, renovación o valorización del patrimonio cultural (PC), <b>piense en los efectos positivos (externos) que podrían tener las medidas en otros sectores de interés público.</b> Use el pentágono de interés público presentado en el Módulo 3 de <b>HERITAGE-PRO</b> para: a) definir los objetivos de la valorización (p. ej., culturales, económicos, etc.) y b) comprender y optimizar los efectos externos (p. ej., socioeconómicos, ambientales, etc.).</p> <p>La financiación con fines diferentes a la conservación, como la creación de empleo y los ingresos o la cualificación de la mano de obra, podría "simultáneamente" servir para conservar el PC y aumentar su valor cultural. O viceversa: la valorización del PC en relación con su valor cultural podría utilizarse, por ejemplo, para crear empleo e ingresos y mano de obra cualificada. Pregúntese: ¿cuáles pueden ser los puntos de partida de la valorización? ¿Quién podría beneficiarse de la valorización del patrimonio cultural?</p> <p><b>Tiene que estar preparado, o prepararse, para el hecho de que la valorización del PC la lleve a cabo una organización cuyo principal interés no sea el PC. Piense en optimizar y documentar lo que usted, o las medidas que usted tome, podrían aportar a otras personas, en lugar de pensar en lo que usted espera de los demás.</b></p> <p><b>Utilice un enfoque similar o adaptado cuando busque inversores privados e impactos económicos regionales sostenibles.</b> Pregúntese: ¿Qué tipo de negocio podría beneficiarse de la valorización del PC? ¿Puede el PC convertirse en infraestructuras para un negocio, un servicio público o un motor de desarrollo regional? ¿Qué inversores, fondos públicos u organizaciones sin ánimo de lucro podrían estar interesados en valorizar el PC?</p>

el coronavirus, pero, para mi generación, fue la primera vez que vivíamos una **recesión**. Fue una auténtica recesión, no fueron solo algunos años difíciles. Nos golpeó como la crisis financiera de 2008 a muchos países. Lo que ocurrió fue que la economía más o menos colapsó y ocurrió en tan solo un par de semanas.

De modo que, pasamos de un tiempo de prosperidad sin precedentes a principios de la década de 1990 a una catástrofe repentina, todas las industrias colapsaron<sup>5</sup>. Golpeó especialmente duro al sector de la construcción porque nadie quería invertir en nuevos edificios, etc. La tasa de desempleo volvió a ser extremadamente alta, especialmente en ese sector, aunque no recuerdo las cifras exactas ahora mismo. En la región en la que yo trabaja entonces, la región de Halland, en la costa occidental de Suecia, la tasa de desempleo era del 10 % una semana y la semana siguiente del 20 %, y continuó aumentando. Al cabo de dos meses, el desempleo se situaba en casi el 40 %.

Entonces, mis compañeros del sector de la conservación o del patrimonio cultural y yo pensamos que esos **tiempos difíciles también podrían ser un desafío, una oportunidad** para nosotros, porque pensábamos, o nos dimos cuenta de que, el gobierno nacional tendría que actuar antes o después, y que probablemente lo hiciera con algún "paquete de ayudas" dirigido al mercado laboral, para ver si podría salvar algunos de los trabajos existentes, pero quizás también para crear nuevos empleos. Y también sabíamos, por experiencia, que en tiempos de recesión los gobiernos quieren invertir en edificios públicos, es decir, en construcción, y también construir edificios públicos, o carreteras, así que nos preparamos para ello. Y pensamos que podría ser una oportunidad y que quizás podrían invertir en patrimonio cultural.

Nosotros, el sector de patrimonio cultural, especialmente en Halland, **estábamos preparados para ello porque habíamos desarrollado mucha planificación (programas de planificación del patrimonio y documentos de políticas) en el ámbito local**. Todos los municipios tenían lo que

Para encontrar las mejores ideas y ponerlas en práctica, **reúna a la mejor gente, la más creativa, alrededor de una mesa de negociación y utilice métodos creativos** para desarrollar las mejores ideas. Y, cuando esté recopilando ideas, recuerde: no hay ideas malas y queda totalmente prohibido decir "esto no va a funcionar" 😊

**Puede encontrar más información sobre este tema en el Módulo 3 "Valorización del patrimonio cultural", en el Apartado 3.2, Unidad 4 "Factores de éxito: sentar a la mesa a los actores adecuados" de HERITAGE-PRO.**

<sup>5</sup> El sector bancario de Suecia sufrió una grave crisis entre 1990 y 1992 a causa de una burbuja inmobiliaria que estalló en 1990.

podríamos llamar un programa de patrimonio cultural y la mayoría de las ciudades o pueblos grandes también tenían lo que llamamos un plan de protección. Eso significaba que habíamos realizado un mapa de todos los edificios históricos de la región; teníamos información detallada y conocimientos sobre los edificios del patrimonio cultural. Pensamos que quizás podríamos empezar a ver si algunos de esos edificios necesitaban un mantenimiento que no se limitase al ordinario, acciones de conservación o restauración. También pensamos que podríamos ver si esto podría convertirse en un nuevo programa del que pudiéramos formar parte, y si podría ser posible que consiguiéramos algo de inversión para la restauración.

La situación era que teníamos los documentos de políticas y los planes de protección, pero no teníamos ningún presupuesto; no teníamos nada de dinero para la conservación del patrimonio cultural. En aquella época, el presupuesto regional era más o menos nada, y cuando decimos "más o menos nada", queremos decir "nada". Creo que podemos decir que en el año 1991, el presupuesto anual de la región de Halland era de alrededor de 6000 €, es decir, casi nada. El año siguiente se aumentó hasta los 10 000 € y, quizás, hasta los 13 000 € en 1993, pero seguía sin ser nada. También había otra razón: realmente estábamos buscando dinero. Necesitábamos ver si podíamos conseguir más dinero para la restauración de estos edificios que habíamos seleccionado y analizado, y que tenían más relevancia que otros edificios.

Otro problema para el sector del patrimonio era que no teníamos ningún trabajador de la construcción que pudiera hacer el trabajo en la región. El sector de la construcción se encontraba en un mundo en el que la sociedad estaba muy desarrollada y había muy buenas relaciones entre, digamos, las empresas de la construcción y los sindicatos, así como entre los ministerios y el gobierno en el ámbito nacional, así que trabajan en estrecha relación. Entre otras cosas, habían desarrollado programas de formación para los trabajadores de la construcción que acordaban para plazos de un año durante las negociaciones nacionales anuales. Para cualificarse como trabajador de la cons-

Analice la situación en la que se encuentra:

- partes interesadas (organizaciones y personas)
- qué recursos y capacidades tienen
- sus intereses
- relación con la parte interesada
- posibles funciones de las partes interesadas
- formas de motivarlas
- posibles funciones de las partes interesadas

Aquí, "analizar" significa reunir datos e información para una **comprensión sistemática** de la

trucción y recibir un buen sueldo, necesitas formación, evidentemente. Lo que suponía que primero hubiera tres años de formación en la escuela secundaria y, después, más o menos tres años de prácticas antes de recibir el sueldo complementario. Por lo que, en total, eran unos seis años de formación.

Durante estos seis años, no se dedicaba nada de tiempo a la restauración ni a la conservación, y ni siquiera a la reforma. El objetivo del programa de formación era únicamente construir edificios nuevos. Ahí vislumbramos un problema, claro, porque a mediados de la década de 1990, cuando todos los trabajadores de la construcción del mercado laboral se habían formado con este programa, no teníamos a nadie que tuviera ni pizca de formación en las técnicas de construcción tradicionales.

En Halland, sabía que teníamos a diez personas que podrían hacerlo porque habían recibido formación extra, especialmente en el uso de artesanía tradicional para construir barcos antiguos al estilo tradicional. Conocían un poco sobre las técnicas para trabajar la madera y las cuadernas. Entonces, pongamos que en 1993, solo había diez personas que tuvieran experiencia en la artesanía tradicional y en edificios y materiales tradicionales. Los otros 4000 trabajadores de la construcción de la región solo tenían formación en técnicas modernas. Eso suponía que en el sector del patrimonio, del que yo era responsable en parte, durante un proyecto de restauración tradicional u ordinario, nosotros, los oficiales de conservación, seríamos los únicos implicados en el proyecto que supiéramos algo sobre edificios históricos. Evidentemente, habíamos recibido formación en la universidad, teníamos formación teórica, pero no ejecutábamos el trabajo, no participábamos en la restauración propiamente dicha. Éramos más asesores o, a veces, supervisores, pero no participábamos.

Entonces, tuvimos que convencer a cada uno de los trabajadores de la construcción de las fantásticas cualidades de las técnicas tradicionales y los materiales tradicionales. La situación era la siguiente: una región totalmente cartografiada con un catálogo de cientos de edificios en el ámbito regional y local, y en ocasiones también a nivel nacional, pero no teníamos ningún dinero en el sector

situación en la que se encuentra. La comprensión sistemática le ayuda a identificar posibles formas de cambiar la situación y resolver el problema.

**Si desea más información sobre el pensamiento sistemático, lea HERITAGE-PRO Módulo 3, Apartado 3.2, Unidad 3 "Valorización del patrimonio cultural y el concepto del uso apropiado".**

No toda la información se puede encontrar en internet. Tendrá que hablar con personas con experiencia y conocimiento tácito. No siempre se puede encontrar la información pertinente desde el principio. Esté atento y prepárese para piezas inesperadas del rompecabezas, es decir, para información que ni siquiera estaba buscando, pero que aporta un conocimiento sistémico profundo de la situación, o que obliga a cambiar la situación y gestionar los riesgos.

¡Evite siempre los clichés!

¡Sea preciso en su análisis!

Vea el potencial y no solo las carencias.

Asegúrese de contar con **todas las capacidades y los recursos** en el equipo del proyecto. La falta de capacidades o recursos puede poner en peligro **el éxito del proyecto**. Puede obtener más información sobre este tema en **HERITAGE-PRO Módulo 3, Apartado 3.2, Unidad 4 "Factores de éxito: sentar a la mesa a los actores adecuados"**.

<p>del patrimonio cultural y no teníamos a nadie que pudiera hacer el trabajo.</p>	
<p><b>DW:</b> ¿Lo he entendido bien? ¿Dice que la conservación y la preservación de los edificios de los 180 objetos que se incluyeron en el catálogo fueron financiadas por el Ministerio de Trabajo a causa de la crisis financiera? ¿Y que detectaron que, mediante la reforma y renovación de estos monumentos, podrían crear empleo e ingresos, y que eso era lo que buscaba el Ministerio? La segunda circunstancia, y eso es precisamente lo que yo llamaría un factor del éxito, pudieron hacerlo porque estaban preparados. Tenían el catálogo de edificios y tenían los programas de capacitación. ¿Lo he entendido bien?</p> <p><b>CG:</b> Sí, pero es un poco más complicado, claro.</p> <p><b>DW:</b> Como siempre.</p> <p><b>CG:</b> Sí. En primer lugar, la situación en 1993 o 1992, cuando la recesión sacudió Suecia, era que el sector del patrimonio era uno de los más pequeños. A nadie le importaba realmente. Nosotros teníamos un programa de conservación para todos los municipios dirigido a las ciudades y, en ocasiones, también para pueblos grandes. Desde la perspectiva de la planificación, estábamos muy avanzados. Pero en lo que respecta a la situación financiera, no teníamos nada de dinero. Y en lo que respecta a la capacidad, no teníamos a nadie que pudiera hacer el trabajo. De modo que, de repente, nos encontramos ante esta nueva situación, y lo que hicimos, mis compañeros y yo, fue darnos cuenta de que, más tarde o más temprano, habría un programa nacional y que probablemente iría dirigido al sector de la construcción. Nos dimos cuenta de que lo que teníamos, que eran edificios históricos en peligro, se podría utilizar para los proyectos del mercado laboral consistentes en contratar desempleados para restaurarlos. Y dijimos: "sí, es una oportunidad". Entonces, antes de que se lanzara el programa, ¡ahí estaba yo! Cogí mi coche y visité la mayoría de estos edificios que habíamos presentado en estos programas de conservación e hice un inventario muy básico; un estudio en el que estimé cuánta gente necesitaríamos para restaurar</p>	<p>El sector del PC compite con otros sectores por financiación pública, por ejemplo, cuando se lanza un programa de creación de empleo para el sector de la construcción. Esta situación de competencia tiene consecuencias. Por tanto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ sea proactivo;</li> <li>▪ piense diferente;</li> <li>▪ dedique un tiempo a pensar sobre el interés que puede tener una determinada organización o persona;</li> <li>▪ dese tiempo para pensar en cómo persuadir a una determinada organización o persona. Puede hacerlo mencionando cifras, para que los beneficios (p. ej., la creación de empleo) sean transparentes y cuantificables;</li> <li>▪ defina qué ventajas competitivas tiene financiar el sector del PC en comparación con otros sectores. (Consulte también el siguiente apartado.)</li> </ul> <p>Estas directrices también son válidas para la financiación privada o mixta y las donaciones. Evidentemente, las estrategias y los medios se pueden adaptar. <b>Obtenga más información sobre otros casos en el Apartado 3.4 "Casos y lecturas adicionales" del Módulo 3 de HERITAGE-PRO.</b></p>

<p>un edificio. Para ser sincero, yo no era ningún experto en este campo, pero al menos tenía una cifra de cuánta gente y cuántos meses tendrían que dedicar a cada sitio. Y eso fue lo más importante. A continuación, describí los edificios muy brevemente, dije, por ejemplo, que uno era rojo y también mencioné el material con el que estaba construido. El foco seguía estando en cuántos trabajadores se necesitaban para la restauración y durante cuánto tiempo. Cuando se anunció este programa, yo tenía una lista de cuarenta edificios con los que podríamos comenzar a restaurar casi inmediatamente. Esa fue la <b>ventaja competitiva</b> con respecto a otros sectores de la sociedad: otros sectores no estaban preparados para esto. De modo que, aunque quisieran comenzar a reformar escuelas u hospitales o guarderías, o lo que fuera, no podían comenzar inmediatamente. Tenían que planificarlo. Necesitarían un año para poder comenzar.</p>	
<p><b>DW:</b> Entonces, describió las actividades que deberían ejecutarse y el número y el número de empleos que se crearían. Preparó el tema adaptado para el Ministerio de Trabajo, es decir, para las medidas del mercado laboral, no para historiadores.</p> <p><b>CG:</b> Exacto. Y eso fue una de las cosas más importantes, que nos salimos de nuestro sector y cambiamos nuestra forma de pensar a cómo prosperar. Comprendimos que teníamos que movernos más por la demanda de lo que lo habíamos hecho antes. Porque, en el sector del patrimonio cultural, nos movemos por la oferta, diciendo que tenemos no sé cuántas cosas valiosas que tenemos que proteger. <b>Cambiamos la forma de comunicarlo y dijimos: "podemos ayudarles;</b> comprendemos que necesitan crear empleos nuevos o salvar los existentes. Aquí tenemos un montón de obras para ello".</p> <p>Entonces, <b>profundizamos en el conocimiento de la situación,</b> para que pudiéramos decir que, si inviertes en restauración en lugar de nueva construcción, requiere <b>más mano de obra.</b> Esto significa que esta persona a la que quieres ayudar, esta persona en particular, este obrero en paro, puede estar con nosotros durante un periodo de tiempo</p>	<p>Una vez más: dese tiempo para pensar qué puede aportar usted, o sus medidas, a los demás, en lugar de qué espera usted de los demás. <b>Optimice y documente estas ventajas.</b> Expréselas en una forma que sea cuantificable.</p> <p>Una vez más: dese tiempo para descubrir las <b>ventajas competitivas de financiar el sector del PC</b> frente a la financiación de otros sectores. Por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ el trabajo requiere mucha mano de obra;</li> <li>▪ la misma cantidad de financiación pública invertida en la conservación de PC crea más puestos de trabajos (directos) que la inversión en carreteras, porque un porcentaje inmenso de la inversión en carreteras se dedica a recursos físicos.</li> </ul> <p>Y: <b>dese tiempo también para trabajar sus contraargumentos y con aspectos que podrían obstaculizar la financiación pública, la inversión privada o las donaciones. Algunos contraargumentos comunes son que la financiación pública:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ altera los mercados existentes;</li> <li>▪ crea ventajas competitivas ilegales;</li> <li>▪ desacelera la innovación;</li> </ul>

más largo que si se va a construir unos vestuarios nuevos para un equipo de fútbol local o cualquier otra cosa. De modo que, y esto también es muy importante, les dijimos que **no alteraríamos el mercado existente**; no utilizaríamos el dinero público para hacer competencia desleal en el reducido, pero existente, mercado de la construcción. Y esta parte fue muy importante, nosotros no queríamos competir. ¿Por qué no competíamos? Porque **solo nos dirigíamos a edificios históricos en riesgo** que no habían sido restaurados durante los tiempos de prosperidad que habíamos vivido durante los cinco o diez años anteriores, lo que suponía que, por definición, se quedaban **fuera del mercado existente**. Eso significaba que podríamos utilizar fondos públicos para estos edificios aunque fueran propiedades privadas. Esto era muy importante porque la **Junta del Mercado Laboral no estaba tan decidida a invertir en edificios de propiedad privada. Pero, para la Junta de Patrimonio, el presupuesto para el patrimonio se podría gastar en los edificios de propiedad privada.**

Desde entonces hemos mantenido esta cooperación. Recuerdo que para el primer proyecto que hicimos juntos, organizamos una conferencia de prensa a la que invitamos a todos los periódicos y a todo tipo de periodistas. Hicimos una presentación muy larga, de mentalidad abierta y transparente sobre lo que estábamos haciendo. Teníamos mucho interés en que el objetivo primordial de lo que estábamos haciendo con el programa debía ser salvar empleos. **Dijimos que salvaríamos puestos de trabajo, pero que, al mismo tiempo, salvaríamos unos oficios artesanos** que prácticamente se habían olvidado. Además, explicamos que en lugar de hacerlo en un taller o en una escuela, lo haríamos en edificios reales que estaban en peligro, de modo que también conservaríamos este patrimonio, algo que, con frecuencia, es más importante para la población local que para los demás. Fue aceptado, y los periódicos pensaron que era una buena idea y escribieron **titulares favorables** y ese fue el pistoletazo de salida. A partir de ahí pudimos desarrollar la idea.

**DW:** ¿Cómo solucionaron el problema de la competencia? ¿Quién creó los puestos de trabajo, una

- entra en conflicto con la legislación europea, etc.

#### **Algunos contraargumentos comunes para la inversión privada son:**

- alto riesgo;
- escasos beneficios;
- no entran en el ámbito de la misión de la marca de la empresa.

#### **Un contraargumento bastante común para los emprendedores sociales es:**

- no entran en el ámbito de los objetivos sociales y ecológicos de la empresa.

Piense en la **cooperación y sociedades estratégicas** que puedan resolver problemas o contraargumentos como los de la competencia desleal. En nuestro caso, podría ser la cooperación con la junta del mercado laboral y la junta del patrimonio.

Piense en una **cooperación interdisciplinaria** que pueda resolver problemas o contraargumentos. Por ejemplo, el peligro de la competencia desleal es un tema para los abogados.

**Desarrolle una estrategia apropiada para las relaciones públicas.** En nuestro caso, la transparencia y un mensaje clave muy claro: "salvaremos los trabajos de los obreros de la construcción, además de salvar oficios y edificios en riesgo de desaparición".

**Puede obtener más información en HERITAGE-PRO Módulo 3, Apartado 3.2, Unidad 3 "Valorización del patrimonio cultural y el concepto de uso apropiado".**

<p>empresa pública o privada? ¿Dónde se empleó a los trabajadores?</p> <p><b>CG:</b> Lo hicimos de la siguiente forma. Nosotros lo organizamos. Los municipios eran los propietarios del proyecto y del proceso de licitación, por decirlo de algún modo. Entonces, los municipios eran los promotores. Presentaban una oferta para un contrato con las empresas de construcción con una duración de dos años. Los municipios tenían los contratos que eran válidos durante un par de años. Así que nosotros podíamos usar sus contratos. No necesitamos pasar por una licitación pública para cada proyecto porque ya lo habían hecho los municipios.</p> <p><b>DW:</b> Entonces, utilizaron contratos existentes entre los municipios y las empresas de construcción, que pudieron ampliar.</p> <p><b>CG:</b> Exacto.</p>	
<p><b>DW:</b> Creo que esta <b>creatividad organizativa es muy importante para la valorización del patrimonio cultural</b>.</p> <p><b>CG:</b> También fue muy importante porque nosotros pensamos desde el principio que mi organización, que era el museo, podía hacerlo. Pero, después, nos dimos cuenta inmediatamente de que no teníamos la capacidad ni la experiencia, o que no nos correspondía a nosotros hacerlo causa de cuestiones con los seguros y las garantías a largo plazo. Quiero decir, ¿cómo íbamos a garantizar que la restauración siguiera en buenas condiciones diez años después? No teníamos el tipo de presupuesto necesario si algo salía mal. Por eso, necesitábamos empresas de verdad y esas empresas de verdad existían en el mercado, así que la primera con la que firmamos un contrato...</p> <p><b>DW:</b> Christer, entonces, ¿no había disponible una empresa pública? Porque esa habría sido otra posibilidad para resolver el problema: hacerlo mediante una empresa pública que contratara directamente sin una licitación.</p> <p><b>CG:</b> No, no la teníamos. Claro que no. Solía haber una empresa de construcción propiedad de los sindicatos, pero fue una de las primeras que se fue a la quiebra durante la crisis de 1993.</p>	<p>Dedique tiempo a pensar sobre la <b>estructura organizativa de la ejecución de los cambios o el proyecto</b>. O, incluso, intente reunir a los mejores en ese tema alrededor de la mesa para un proceso de innovación relativo a la estructura organizativa para la ejecución del proyecto. Lo que a veces se denomina <b>estructuras de negociación</b>.</p> <p>Y una vez más, recuerde: cuando esté recopilando ideas, no hay ideas malas y está totalmente prohibido decir "no va a funcionar". 😊</p> <p><b>Puede encontrar más información en HERITAGE-PRO Módulo 3 "Valorización del patrimonio cultural", Apartado 3.2.4, Unidad 4 "Factores de éxito: sentar a la mesa a los actores adecuados".</b></p>

**DW:** Entonces, tuvisteis que hacerlo a través de empresas privadas y utilizasteis los contratos existentes.

**CG:** Sí, y eso fue interesante porque nosotros éramos uno de los cinco socios de lo que se vino a llamar el Consorcio del Modelo Halland. Estaba formado, primero, por la Junta del Mercado Laboral, evidentemente, que eran quienes tenían más o menos el dinero. Después, estaba la Junta Administrativa del Condado, que es la delegación regional del gobierno nacional. En aquella época, eran responsables del desarrollo regional, pero también de las subvenciones para los proyectos de conservación. Y, además, estaba el museo para el que yo trabajaba, que era la parte que representaba al patrimonio cultural, y también el sindicato, además de la asociación de los trabajadores en los sectores de la construcción. Decíamos que el Modelo Halland era propiedad del sector en su conjunto. Algo que no era totalmente cierto, pero esa era la idea. Como cada año, el sector, según el sistema de seguridad social sueco, firmaba un acuerdo nacional para establecer los salarios y todo lo que hacían los trabajadores y los sindicatos, pero también los programas de formación. Decidieron juntos, con los del nivel regional, en qué debían consistir los programas de formación. Al cabo de dos semanas o meses tenían una nueva negociación a nivel regional. En Halland, si los trabajadores de la construcción en desempleo participaban en un proyecto del Modelo Halland, podrían utilizarlo en el programa de capacitación. Lo llamamos "el libro" porque, ya sabes, tenían que rellenar las casillas en un libro diciendo que habían participado en las diferentes partes de un proyecto de construcción. De modo que sabrían construir una cocina, un baño o lo que fuera.

**DW:** Entonces, el sector de la construcción confirmaba que los trabajadores habían obtenido determinadas capacidades. No la escuela, sino el propio sector. Este es un enfoque muy moderno.

**CG:** Sí.

**CG:** Después del primer o segundo edificio que habíamos restaurado, nos dimos cuenta de que **el proyecto de conservación no termina cuando terminamos la restauración, sino que, más o**

La financiación pública puede y debe servir a más de un solo segmento objetivo de la población a un mismo tiempo. **Use el pentágono del interés público introducido en HERITAGE-**

**menos, empieza entonces. Porque en ese punto se puede comenzar a utilizar con un nuevo fin.**

En aquel momento no decíamos que fuera una "reutilización adaptativa", pero comenzamos a planear nuevas actividades. Y eso fue **algo totalmente nuevo para el sector del patrimonio**, porque nunca habíamos intervenido en esta parte del proyecto. Solo habíamos intervenido en las primeras fases: la preservación, la protección y, quizás, la conservación. Pero no teníamos ninguna responsabilidad en lo que ocurría después. Y fue entonces cuando Suecia pasó a ser miembro de la Unión Europea y comenzamos a tener esa planificación del programa de desarrollo regional. Eso significó que el sector del patrimonio también podría ser parte de ello con el Modelo Halland.

Utilizamos el Modelo Halland para ver si podíamos **combinar lo que estábamos haciendo con otros sectores de la sociedad**. Por ejemplo, podíamos preguntar al **sector turístico**: "¿Qué necesitas? ¿Qué quieres? ¿Qué oportunidades tienes? Y, ¿cómo podemos combinar el presupuesto del Modelo Halland con el tuyo y con tus actividades?". También se podía hacer con el **sector del medio ambiente y el de la educación**, etc. Reunimos a todos estos participantes y los invitamos a unirse a un equipo de ámbito regional **en el que diferentes sectores de la sociedad pudieran decirnos qué necesitaban, y comenzamos a buscar edificios que fueran adecuados para las ideas que habían surgido**. Por ejemplo, podía ser una lista de centros para senderistas en los bosques del sur. Preguntaríamos "¿tenemos un edificio en el sur que sea adecuado para albergar a esta gente, junto con la información e, incluso, con una pequeña cafetería o lo que fuera?" Era interesante porque, de repente, se trataba más de ver si podíamos combinar nuestra ambición de restaura-

**PRO Módulo 3** para encontrar segmentos del público que puedan combinarse y alcanzarse simultáneamente.

La conservación del patrimonio cultural puede contribuir a las diferentes esquinas identificadas en el Modelo de diamante de Michael Porter. Use este modelo para identificar cómo la conservación del PC puede contribuir a las ventajas competitivas de una región, además de las empresas localizadas en la región.

Determinados negocios se clasifican en lo que llamamos "clústeres de empresas"<sup>6</sup>, p. ej., el turismo cultural. Piense en cómo la conservación del PC puede contribuir a un clúster de empresas locales existente o contribuir a la creación de un nuevo clúster de empresas locales.

<sup>6</sup> "En los clústeres de empresas, las sinergias entre los actores, la integración de organizaciones sin ánimo de lucro o los sectores gubernamentales que proporcionan, por ejemplo, educación o trabajo cultural, son algunos de los factores para el éxito." **HERITAGE-PRO** Módulo 3.1.2 - Desafíos

<p>ción y conservación con lo que hoy llamamos "reutilización adaptativa". Esto llegaría a ser importante.</p>	
<p><b>DW:</b> Comenzaron creando empleo en lo que llamamos el <i>upstream</i> y, posteriormente, se ocuparon de la creación de empleos en el <i>downstream</i>, como el sector del turismo u otros muchos sectores que no están necesariamente vinculados directamente con el patrimonio cultural, lo que significa que el patrimonio cultural se convirtió en una infraestructura en sí. Es muy interesante. Y, ¿cómo fue capaz de gestionar ese paso de un ámbito a otro? Porque conozco a muchos historiadores que se pueden encargar del <i>upstream</i> organizando la reconstrucción de un monumento, por ejemplo, pero conozco a muy pocas personas que puedan supervisar el <i>downstream</i>, y de entre ellos, la mayoría vienen del sector de administración de empresas.</p> <p><b>CG:</b> Al cabo del tiempo, yo diría que uno, dos o tres años, nos dimos cuenta de que el impacto de todo el proyecto sería mucho mayor si nos centrábamos en la reutilización adaptativa de las nuevas actividades. Porque así incluíamos a otras personas y estas lo harían más fuerte. También eran otros sectores de la sociedad u otros intereses de la sociedad, en el sentido de que nosotros también teníamos otra financiación y también garantizábamos que, si teníamos algunas actividades, habría alguien pagando el alquiler, lo que significaba que tendríamos dinero en el futuro para nuevos proyectos de consolidación y restauración, y, ojalá, para el mantenimiento futuro, que era algo importante.</p> <p>Hice un estudio hace unos dos o tres años, es decir, quince o veinte años después de terminar el proyecto. Más o menos, en cada uno de los edificios podíamos encontrar la misma actividad. Evidentemente, habían aumentado el número de empleados desde entonces. Cuando terminamos el Modelo Halland, habíamos creado unos 200 o 300 empleos nuevos, que se han incrementado hasta al menos entre 300 y 500 empleos nuevos a lo largo de este tiempo. Y, quizás, lo más importante fue que eran sostenibles. No sé qué habría ocurrido hoy, en estos tiempos de coronavirus, pero</p>	<p><b>Un uso apropiado, o una reutilización adaptativa</b>, es la mejor forma de conservar un monumento o patrimonio. Crea efectos positivos, como empleo e ingresos, y, cuando la conservación está acabada, reduce la cantidad de financiación pública necesaria para la conservación y para el mantenimiento. Los futuros propietarios y/o usuarios invertirán y pagarán un alquiler.</p> <p>Dedique tiempo o comience un proceso de innovación con otras personas. Además: encuentre un uso apropiado para su monumento o bien que no ponga en peligro el PC y que cree tanto efectos positivos como sea posible en el pentágono del interés público al mismo tiempo.</p> <p><b>Puede obtener más información en HERITAGE-PRO Módulo 3, Apartado 3.2.3, Unidad 3 "Valorización del PC y el concepto de uso apropiado".</b></p>

entonces no era ideas a corto plazo que dependían de subvenciones públicas, por ejemplo. Eran trabajos reales y empresas reales.

**DW:** Entonces, encontrar el uso adecuado es fundamental para crear proyectos de renovación y mantenimiento sostenibles posteriormente y para crear trabajos con perspectivas a largo plazo.

**CG:** Puedo decir que en un proyecto nos dimos cuenta de que había un hospital pequeño, muy especializado, con un elevado número de investigadores, etc., y que estaban amenazando con trasladarlo a otra parte de Suecia. Evidentemente, el gobierno del condado y otra mucha gente no estaban de acuerdo con la idea. No era solo que fuera a dejar sin trabajo a algunas personas, sino que, además, rebajaría su nivel de educativo y capacidades. También habrían tenido que mudarse con sus parejas; esposas y maridos.

Era un caso muy difícil. El hospital se construyó a principios del siglo XX por lo que tenía un valor histórico obvio. Entonces, pudimos decir: "Podemos ayudarlos. Podemos restaurar un par de edificios". Creo que fueron tres o cuatro edificios. Los llamamos "villas", las villas de los médicos. Pudimos restaurarlos. Eso supuso que no se tuviera que sufragar el mantenimiento de estos edificios y también supuso que la idea de quedarse fuera más atractiva, ya que trasladar el hospital habría supuesto gastos. Entonces dimos prioridad a restaurar estas villas.

Sin embargo, la idea principal, o el principal objetivo o fin era ver si podríamos mantener esta actividad en la región y retener a esta gente formada en la región. Fue una forma que planeamos. No se basaba en el valor histórico, no se basaba ya en los oficios artesanales, no se basaba en la ubicación dentro de la región... Se basaba, sencillamente, en la pregunta: ¿cómo podemos mantener este hospital en la región?" Y cada vez fue más así como planeábamos los objetos de consolidación.

**DW:** Por el impacto económico regional.

**CG:** Sí, exactamente.

**DW:** Recopilemos: ustedes desarrollaron las capacidades para la valorización económica, para la creación de empleo y el producto interior bruto internamente, es decir, en el equipo. No pidieron consejo a EY, PWC o Deloitte<sup>7</sup>.

**CG:** Creo que lo desarrollamos dentro del equipo. Hemos hablado de eso. También nos dimos cuenta de que podíamos formar parte de ello y, además, no nos dio miedo. Otra cosa fue que en el equipo, **que era pequeño, éramos solo tres o cinco personas, confiábamos plenamente los unos en los otros, no había competencia entre nosotros. También dimos prioridad a un proyecto específico, por delante de otras cosas que estábamos haciendo durante la semana laboral.** Por ejemplo, si teníamos que seleccionar o elegir un edificio en detrimento de otro, que era el siguiente proyecto, uno que tuviera interés nacional en términos de patrimonio, mientras que el otro tenía un valor más o menos local, era normalmente más interesante para mis socios del equipo Modelo Halland apostar por el local, en lugar del nacional.

**Yo tuve que aceptarlo. Y lo hice.** No comencé a justificar que debíamos elegir el otro porque tenía un valor histórico superior. Porque yo sabía que tenía que pensar "vale, relájate, el siguiente quizás no sea el edificio patrimonio más interesante, pero ya llegaremos a él, ya llegará mi turno". Era mejor relajarse que pelear todo el tiempo y eso, creo yo, también fue importante. Éramos bastante relajados, teníamos confianza los unos en los otros, así que pensábamos "bueno, dedicaré todo el tiempo que pueda a este sitio, o en esta conservación, aunque solo sea un vestuario o lo que fuera. Pero cuando nos tocaba trabajar en un bien Patrimonio Mundial, todos trabajábamos muy en serio".

Uno de los factores de éxito para la valorización del patrimonio cultural es que el equipo del proyecto reúna "todas las capacidades necesarias". El equipo interdisciplinar debe combinar todas las capacidades necesarias para la valorización del bien patrimonio cultural. Solo con que falte una de las competencias necesarias, todo el proyecto puede estar en peligro. Si el bien se convierte en una infraestructura para empresas, las competencias siguientes son fundamentales para el equipo del proyecto:

- La capacidad de comprender la ventaja competitiva de la región y/o la nación. Esto incluye el conocimiento de los clústeres de empresas de la zona.
- La capacidad para conocer el negocio para el cual estás desarrollando la infraestructura, por ejemplo, conocer el sector hotelero si estás construyendo un hotel.

Estas circunstancias suelen conducir a equipos interdisciplinarios y los desafíos asociados.

**Dedique tiempo a pensar sobre las competencias necesarias en su equipo, para la valorización del proyecto, y anótelas en una tabla.**

**Pregunte a gente en la que confía qué piensa de sus ideas.**

**Asegúrese de reunir todas las competencias necesarias "alrededor de la mesa" en las funciones adecuadas.**

**Siempre que se ponga en contacto con personas u organizaciones que tengan las competencias pertinentes, anote sus nombres, sus datos de contacto y qué competencias tienen. Este archivo (estos conocimientos) será un recurso fundamental cuando gestione patrimonio cultural.**

**Puede encontrar más información en [HERITAGE-PRO](#) Módulo 3, Apartado 3.2.4, Unidad 4 "Factores de éxito: sentar a la mesa a los actores adecuados".**

<sup>7</sup> EY: Ernst & Young, PwC: PriceWaterhouseCooper, Deloitte y KPMG se denominan con frecuencia las "cuatro grandes" por ser las consultoras contables y profesionales más grandes del mundo

**DW:** Una última pregunta, Christer, sobre las posibilidades de los **procesos de estandarización**. ¿Es posible con procesos estandarizados que nuestros "estudiantes" puedan ahora, veinticinco años después, hacer lo mismo que hicieron ustedes porque tienen una descripción detallada de los procesos paso a paso? Siguiendo sus explicaciones, es muy difícil estandarizar los procesos de valorización y los procesos de desarrollo en relación con el patrimonio cultural. El proceso depende mucho de la situación del bien. ¿Está de acuerdo?

**CG:** Sí, pero creo que hay algunas recomendaciones generales. La primera es respecto al conocimiento de aquello con lo que estás trabajando; de lo que eres responsable, que, en mi caso, eran edificios históricos. Así que pude describir el edificio histórico en riesgo. Después, en esa presentación, una de las cosas importantes fue que yo podía presentarlos de tal forma que la sociedad, o, al menos, los socios potenciales, pudieran comprenderlo y apreciarlo. Se presentó de tal forma que resultara fácil de entender cómo podíamos nosotros ayudarles a resolver sus problemas. No era lo que yo denomino "motivado por la oferta", decir solamente que nosotros tenemos edificios fantásticos. En lugar de eso, nuestro interés se basaba en un intercambio como "**¿qué necesitan ustedes?**"

"Necesitamos crear empleo".

"Vale, aquí tenemos mil edificios que están protegidos en mi región, pero le daré cuarenta de ellos para que ustedes los utilicen para realizar sus trabajos".

Entonces eso era una cosa. Otra cosa era **dejar de pensar en la protección para centrarnos en lo que llamamos proactividad**. Si trabajas como responsable de conservación y solo te centras en la protección, significa que dejas la iniciativa en manos de otra persona. Tú simplemente te dedicas a esperar que otro venga y normalmente tu papel es decir "no" a esto. Pero en este caso, dijimos que si éramos capaces de preservar este edificio, teníamos que encontrar recursos que pudieran ayudarnos con el mantenimiento o la restauración. Y eso pasaba por que encontráramos esta oportu-

**Cada lugar del mundo y cada momento es único.**

**Desarrolle su situación y su comportamiento específico con coraje y respeto.**

**Los modelos, los métodos y las herramientas que hemos mencionado le ayudarán.**

nidad, este dinero. Y, ¿dónde podíamos encontrarlo? **Teníamos que encontrar un uso nuevo o una reutilización adaptativa.** Así que nos centramos en todo, desde la preservación hasta la reutilización adaptativa. Todavía pienso que es el eslabón más débil de la cadena: tenemos desarrollado algo que llamamos **estrategias de especialización inteligente**, pero se ve fácilmente que el sector del patrimonio no está ahí y creo que es porque realmente no entendemos esta nueva situación. No podemos desempeñar un papel activo en eso. No podemos presentar nuestros valores de forma que los responsables de estas estrategias puedan entenderlo. Y lo digo todo el tiempo. Así que es algo que puede ser interesante para los estudiantes.

**DW:** Estar preparado para la reutilización adaptativa.

**CG:** Sí. *Y aún más para actuar según la demanda.*

**DW:** Muchas gracias por su tiempo y por compartir sus conocimientos y su experiencia con nosotros.

### 3.4 DIRECTRICES relativas al Módulo 4 "Participación"

SITUACIÓN/DESAFÍO	DIRECTRICES/RECOMENDACIONES
<p>A continuación mostramos un ejemplo de un gestor de patrimonio cultural que nunca antes ha tenido que trabajar con métodos participativos. En esta ocasión, quiere llevar a cabo un proceso participativo y no encontrar demasiados problemas durante el proceso en sí:</p> <p><b>¿Por qué la participación es importante en el patrimonio cultural?</b></p> <p>"Nunca he trabajado con modelos participativos antes, pero últimamente en todos los debates en las redes sociales y en artículos de organizaciones dedicadas al patrimonio cultural siempre sale a relucir la participación de ciudadanos, voluntarios y otras partes interesadas como si fuera el factor más importante de un proyecto de preservación en un bien de patrimonio cultural (junto con el factor de tener el dinero suficiente para el proyecto). Sé que en determinados proyectos la ley exige la participación hasta un cierto grado, especialmente, en lo que se refiere a los procedimientos de planificación regional, los procedimientos de aprobación o la evaluación del impacto ambiental. <b>Pero, ¿es realmente necesario ir más allá de esta participación formal?</b>"</p>	<p><b>HERITAGE-PRO:</b> Sí, la función de la participación y sus diferentes enfoques han ido ganando importancia en los últimos años porque son muchos los proyectos en preservación de patrimonio cultural que <b>necesitan el apoyo de la población local, así como sus conocimientos y su compromiso en el patrimonio cultural.</b> Tienen numerosos intereses y es importante ganar el apoyo de la población porque pueden ser un recurso importante para los proyectos relacionados con el PC.</p> <p>Tiene razón en que la participación formal es obligatoria por ley, y el grado en el que se exija depende mucho del país y la región de donde proceda. <b>Le recomendamos que se ponga en contacto con las autoridades competentes en patrimonio o en construcción en su región para averiguar cuáles son los requisitos legales para su proyecto de PC.</b> Estas directrices le proporcionarán información sobre la participación informal.</p> <p><b>En general, es muy recomendable superar ese grado de participación formal,</b> porque hacerlo aumenta la aceptación de su proyecto entre el público. Si desea conocer otras ventajas, consulte los apartados siguientes de las directrices.</p>
<p><b>¿Por qué se ha de incluir a gente diferente y por qué debe hacer más de lo que exige la ley?</b></p> <p>"Mi primer problema es (1) comprender realmente <b>por qué es importante incluir a tanta gente diferente en un proyecto de preservación y por qué debo superar la participación formal legal?</b>"</p>	<p><b>HERITAGE-PRO:</b> Los principales objetivos de la participación son: <b>aumentar la aceptación del proyecto de PC teniendo en cuenta los intereses de (todos) los actores implicados; dar a la gente la oportunidad de participar en la vida</b></p>

	<p><b>cultural y reforzar la identificación con el propio patrimonio cultural.</b> Fomentar un proceso con un grado de participación más alto que el exigido por ley conduce al éxito de un proyecto que contará con el apoyo de la población local, los gobiernos y la economía, y facilitará su trabajo de diversas formas. A corto plazo, es posible que tenga que invertir tiempo y dinero en gestionar la participación. Sin embargo, con vistas al largo plazo, es muy probable que un proceso participativo le ahorre mucho tiempo y problemas.</p> <p>Una herramienta útil para descubrir y averiguar acerca de las diferentes partes interesadas puede ser la conocida como <b>diseño de personajes</b> y el <b>mapa de la empatía</b>. Esta herramienta puede ayudarle a ver por qué su proyecto podría ser de importancia para diferentes grupos de partes interesadas, dónde pueden residir sus posibles intereses y por qué es importante incluir sus opiniones en su proyecto. Estas herramientas se explican con mayor detalle en los siguientes apartados sobre la identificación de las partes interesadas y sus intereses. Se puede encontrar <b>en la página 20 y sig. del Módulo 4 de HERITAGE-PRO</b>.</p>
<p><b>Elegir entre las diferentes formas de participación</b></p> <p>"Otro factor al que le doy muchas vueltas es saber qué tipo de participación sería el mejor para cualquier proyecto o para todos en general. Puesto que habrá muchos proyectos diferentes, necesitaré adoptar diferentes formas de participación".</p>	<p><b>HERITAGE-PRO:</b> Existen diferentes tipos de enfoques participativos y grados de participación. Todo dependerá de qué se pretenda conseguir al iniciar un proceso participativo. Pregúntese: <b>¿Cuál es mi objetivo?</b> Puede encontrar diferentes objetivos y la forma de comunicarlos en la <b>página 11 (Tabla 2) del Módulo 4 de HERITAGE-PRO</b>. En la Tabla 3 de la página 12 encontrará una descripción general de las diferentes medidas que puede adoptar y quién tomará la decisión al final.</p> <p><b>En general, tendrá que decidir entre los procesos de participación basándose en la información, la consulta o la codeterminación (vea la Unidad 1 del Módulo 4). Su comunicación dependerá de la forma de participación. Sin embargo, una forma dada de participación no excluye a otras, sino que se pueden aplicar simultáneamente.</b></p>

	<p>El grado del proceso de participación depende de los objetivos de su proyecto y el proceso participativo. Usted y su equipo deben pensar en por qué quieren emplear un proceso participativo, qué desean alcanzar con ello y qué posibilidades hay basándose en que los recursos son limitados, es decir, el tiempo y el dinero. Siempre debe utilizar el grado que sea más útil para su finalidad y tomar su decisión basándose en las ventajas, desventajas, requisitos y obstáculos de las diferentes formas de procesos participativos. <b>Las diferentes formas de participación y sus características se explican en las páginas 27 y sig. del Módulo 4 de HERITAGE-PRO. En la página 33 y sig. también puede encontrar listas de los prerrequisitos de la participación.</b></p>
<p><b>Habilidades de comunicación y otras competencias sociales generales en un proceso participativo</b></p> <p>"¿Cómo cambia la comunicación en función de la forma de participación? ¿Qué habilidades sociales, mentalidad y actitud necesito como gestor de patrimonio cultural?"</p>	<p><b>HERITAGE-PRO:</b> La forma en la que debe comunicarse con sus grupos objetivos con respecto a los diferentes grados de participación se describen en las páginas 28 y siguientes del Módulo 4 de <b>HERITAGE-PRO</b>.</p> <p>La participación como "<b>información al público</b>" está dominada por las habilidades de comunicación: <b>debe comunicarse e informar al público sin darles el derecho a tomar decisiones (pág. 28-29).</b></p> <p>Si lo que quiere es hacer una "<b>consulta</b>", su proceso y su comunicación requerirán más preparación, ya que <b>quiere que la gente exprese activamente su opinión y encontrar una solución en la que se tengan en cuenta, en cierta medida, todas las opciones.</b> Debe preparar y aplicar el proceso en detalle. Para ello, consulte las páginas 29 – 31.</p> <p>Si decide utilizar la "<b>codeterminación</b>" como forma de participación, necesita preparar la comunicación y dejar claras las reglas del proceso. Puesto que la gente y las partes interesadas tendrán derecho a decidir junto con usted, es necesario redactar unas reglas y aceptarlas. Encontrará más información sobre este asunto en las páginas 31 – 32.</p>

	<p>Por ejemplo, una comunicación clara de los requisitos no negociables es un indudable factor de éxito de un proceso (pág. 36).</p> <p>En general, su mentalidad, habilidades de comunicación y competencias sociales deben tener en cuenta los diferentes factores. <b>Para tener una buena actitud y las competencias sociales adecuadas, lea la entrevista a Patricia Alberth sobre las habilidades y actitudes de un gestor cultural, en las páginas 36 y sig.</b></p> <p>Además, debe consultar lo que se ha escrito en las directrices en el <b>Módulo 5 "Comunicación", así como el Módulo 2 "Gestión de conflictos"</b>. Ambos módulos pueden ayudarle a mejorar su comunicación.</p>
<p><b>Preparación de la participación y tomar medidas para evitar posibles problemas</b></p> <p>"Parece muy importante planificar bien los procesos participativos para evitar problemas durante el proceso. ¿Cómo puedo asegurarme de que está lo suficientemente bien planeado y que hay pocas probabilidades de que surjan problemas?"</p>	<p><b>HERITAGE-PRO:</b> Sí, los procesos participativos deben estar siempre muy bien preparados y hay que anticipar algunos factores clave. <b>Los obstáculos más frecuentes son los siguientes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Una preparación deficiente de un proceso participativo</li> <li>▪ No definir suficientemente el objeto del proceso participativo</li> <li>▪ La elección de un nivel inadecuado de participación</li> <li>▪ No ser capaz de llegar a los posibles participantes y partes interesadas</li> <li>▪ Gestión poco definida de los posibles resultados</li> <li>▪ Información incompleta o mediación ininteligible de esta información</li> <li>▪ Perturbaciones en la cooperación (ya sea desde el principio o a lo largo del proceso)</li> <li>▪ No cumplir con las expectativas creadas</li> </ul> <p><b>Puede evitar todos estos obstáculos estudiando la respuesta a algunas preguntas (usted solo o con sus compañeros). Puede encontrar estas preguntas en las páginas 12-14 del Módulo 4. Le sugerimos que estudie estas preguntas antes de iniciar el proceso participativo.</b></p>

	<p>Tenga en cuenta también que introducir y usar los enfoques participativos no significa necesariamente dar soluciones a todos los tipos de problemas. <b>Los enfoques participativos tienen límites</b> que dependen en gran medida del proyecto específico, de la gente y de las partes interesadas implicadas, y de las leyes entre otras cosas. Para anticiparse en la identificación de los límites y evitar que puedan surgir problemas, <b>consulte las preguntas de la reflexión de las páginas 15 – 17 del Módulo 4 de HERITAGE-PRO y respóndalas desde el punto de vista de su proyecto en particular. Le ayudarán a identificar los límites de la participación en su proyecto.</b></p> <p>Además, Alberth identifica más barreras y problemas en un ejemplo concreto en <b>la segunda pregunta de la entrevista, en la página 36. Léala.</b></p>
<p><b>Cómo comprobar la calidad y eficiencia de un proceso participativo</b></p> <p>"¿Cómo puedo controlar si las condiciones de los procesos participativos son correctas y si la calidad del proceso es suficiente?"</p>	<p><b>HERITAGE-PRO:</b> La forma más sencilla de controlar la calidad y las condiciones es utilizar las listas de comprobación, puesto que dan un repaso general a diferentes factores. <b>Puede encontrar listas de comprobación para diferentes grupos objetivo en las páginas 33 - 35 del Módulo 4 de HERITAGE-PRO.</b></p> <p>En términos prácticos, encontrará más indicadores que pueden servirle para medir la eficiencia de su proceso. <b>Lea la pregunta de la entrevista final en el caso práctico 2, donde se analizan los indicadores que ha utilizado Patricia Alberth en la página 37.</b></p> <p>Alberth identifica también varios factores de éxito de su iniciativa en <b>la tercera pregunta de la entrevista, en la página 36.</b></p>
<p><b>Cómo determinar quién debe intervenir en un proceso participativo</b></p> <p>"El gestor de un bien de patrimonio cultural ha decidido que desea llevar a cabo un proceso participativo. El reto al que se enfrenta ahora es identificar claramente quién debe intervenir en los procesos. Lo que quiere es ganarse el compromiso de gente que, en este punto, no tenga</p>	<p><b>HERITAGE-PRO:</b> <b>En un proceso participativo deberían intervenir todas aquellas personas a las que les afecte.</b> Dependiendo de cuál sea el proyecto, los conservacionistas de la naturaleza, las administraciones, cámaras, fundaciones, promotores, gestores de turismo, sindicatos y otras</p>

<p>demasiado interés en el bien de PC. <b>Necesita decidir quién debe participar y quién no</b>".</p>	<p>muchas partes podrían considerarse a sí mismos como partes afectadas y presentarse como actores en un proceso. <b>El círculo de actores pertinentes puede, por tanto, ser mucho mayor de lo que se había pensado inicialmente.</b> No siempre es posible informar totalmente a todos los actores pertinentes desde el principio y es posible que a algunos actores solo les afecte durante el proceso. <b>Por ello es importante diseñar los procesos de participación de la forma más abierta posible.</b></p> <p>Sin embargo, lo normal es que haya unos grupos típicos de participantes a los que siempre hay que implicar en un proceso participativo, que son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El público en general</li> <li>▪ El público comprometido</li> <li>▪ El público crítico</li> <li>▪ Los ganadores y los perdedores</li> <li>▪ Los medios de comunicación</li> <li>▪ Los empleados</li> </ul> <p><b>Para cada uno de estos grupos encontrará una descripción de sus características en las páginas 18 y 19 del Módulo 4 de HERITAGE-PRO.</b></p>
<p><b>Cómo identificar los intereses de las diferentes partes interesadas</b></p> <p>"Otro reto importante es <b>identificar los intereses de los actores y las partes interesadas.</b> No es suficiente solo con saber quién debe participar. Las personas que organizan un proceso participativo deben poder identificar los diferentes intereses de las partes implicadas. Es importante utilizar un enfoque centrado en las personas, es decir, considerarlos como individuos con sentimientos especiales, emociones, necesidades e intereses. <b>¿Cómo puede preparar reacciones específicas para las posibles partes interesadas sin conocerlas todavía?"</b></p>	<p><b>HERITAGE-PRO:</b> Hay una herramienta muy útil para casos en los que todavía no se conoce a la gente a la que vas a invitar a un proceso participativo: <b>¡diseñar personajes!</b> Un personaje es un arquetipo, un retrato realista de una persona ficticia. Cuando se diseñan personajes, no hay que olvidar que las personas se sitúan en el centro de todo el proceso. El proceso ayuda a referirnos a personas similares en grupos más o menos homogéneos en lo que respecta al comportamiento, las motivaciones, las características sociodemográficas y el bagaje cultural. Es importante concentrarse en detalles pertinentes que nos ayuden a comprenderlos y no olvidar que nosotros cuidamos de la gente. Los personajes son ficticios, pero debemos intentar darles un nombre, ponerles cara e identificar qué segmento del público o de las partes interesadas quiere que representen. Hay múltiples plantillas que puede uti-</p>

	<p>lizar (muchas de ellas están publicadas con licencia Creative Commons y puede usarlas directamente o adaptarlas). <b>En la tabla 6 de las páginas 20 – 22 del Módulo 4 de HERITAGE-PRO encontrará una descripción detallada de cómo diseñar personajes.</b></p> <p>Cuando haya terminado el diseño de personajes, <b>puede complementarlo con un mapa de empatía.</b> Este mapa de empatía puede ayudarle a profundizar aún más en el conocimiento de las posibles partes interesadas o de los ciudadanos. El mapa se centra en sus emociones y percepciones. <b>En la tabla 7 de las páginas 22-23 se muestra cómo crear el mapa de empatía.</b></p>
<p><b>Caso práctico: el papel y la importancia de voluntarios y ciudadanos como factor para la preservación del patrimonio cultural</b></p> <p><b>Información básica de un caso práctico</b></p> <p>En 1999, se decidió actualizar una de las últimas áreas del casco urbano de Mainz con edificios construidos en los años 1950. Para construir una galería comercial, hubo que derribar edificios y excavar una gran extensión para hacer los cimientos.</p> <p>A finales de 1999, a una profundidad de cinco metros, se descubrieron inesperadamente dos importantes hallazgos arqueológicos: las ruinas de un santuario del periodo romano y, por debajo, un lugar de sepultura del periodo Hallstatt que podría ser unos 700 años más antiguo aún.</p> <p><b>Inicialmente, se trazó un plan para extraer los restos estructurales de acuerdo con la documentación arqueológica y continuar con las obras de construcción de la galería comercial.</b></p> <p>Un mitreo, que fue descubierto en la década de 1970 y que también data del siglo I, tuvo un destino similar. Fue irremediamente destruido durante las obras de construcción y no se documentó debidamente.</p> <p><b>¡No se olvide de los ciudadanos!</b></p>	<p>La situación que se describe aquí muestra que los ciudadanos pueden convertirse en parte activa si sienten que sus intereses en el PC no están incluidos o representados en los proyectos de PC y, además, que una vez organizados, pueden tener poder de influencia en dichos proyectos. Incluir a voluntarios en sus proyectos de PC puede resultar un gran éxito. La base de la iniciativa descrita son los voluntarios que trabajan en cooperación con las autoridades públicas.</p> <p>Ante la evidencia de que los ciudadanos se pueden organizar ellos mismos para actuar cuando no se sienten representados en proyectos de patrimonio cultural, <b>usted puede tener sus intereses en cuenta desde el principio diseñando un personaje y un mapa de empatía, e introduciendo un proceso participativo. Vea la información de los apartados anteriores y las páginas 20 – 23 en el Módulo 4 de HERITAGE-PRO.</b></p> <p>Cuando los voluntarios quieran trabajar en los bienes de PC o si usted desea incluirlos en el trabajo, será necesario tener en cuenta varios factores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La mentalidad de los voluntarios</li> <li>▪ La formalización de acuerdos contractuales</li> <li>▪ La identificación de las funciones de cada voluntario</li> <li>▪ La creación de un ambiente de agradecimiento</li> </ul>

**En 2001, se gestó un movimiento de resistencia a estos planes entre la población de Mainz. Se creó una nueva iniciativa ciudadana, la Initiative Römisches Mainz e. V., que reunió en muy poco tiempo 10 000 firmas para pedir la preservación del santuario.** Esta iniciativa consiguió la conservación permanente del santuario y su inclusión en la galería comercial que se construyó. Sin embargo, como se había planeado la construcción de un aparcamiento subterráneo en esta ubicación, fue necesario trasladar las ruinas. Las ruinas estructurales del santuario se desmantelaron mediante un procedimiento complejo y se movieron varios metros. Los costes resultantes, por un valor de 3,43 millones de euros, fueron compartidos entre la ciudad de Mainz y el estado de Renania-Palatinado. Desde la fiesta de inauguración celebrada el 30 de agosto de 2003, se estima que 25 000 visitantes han llegado al centro de la ciudad de Mainz para la celebración. El santuario de Isis y la Mater Magna se puede visitar en la *Taberna Archaeologica*, en los sótanos de Römerpassage, Mainz.

#### ¿Qué hace la Iniciativa actualmente?

**La Iniciativa está basada en el trabajo voluntario de sus miembros y las donaciones de los visitantes.** Coopera estrechamente con la ciudad y otros actores públicos como la Dirección General de Patrimonio Cultural, Renania-Palatinado. **Su objetivo es dar visibilidad a la ciudad romana de Mainz.** También trabaja para despertar interés y compromiso con la historia de la ciudad y la región. **Además, la Iniciativa presta apoyo a las excavaciones, documentaciones, restauraciones, exposiciones y visitas guiadas, así como a la producción e impresión de publicaciones científicas y publicaciones para el público general mediante ayudas económicas y de personal. Concretamente, la tarea de la asociación es conservar los testimonios romanos existentes e iniciar nuevas excavaciones.** La Iniciativa gestiona la *Taberna Archaeologica*, que se puede visitar gratuitamente y que, además, ofrece visitas guiadas.

- La organización de la gestión de conflictos con los voluntarios

**Consulte las páginas 24 – 25 del Módulo 4 de HERITAGE-PRO para obtener información detallada sobre qué hay que tener en cuenta cuando se trabaja con voluntarios.**

**La Iniciativa emplea contratos para trabajar con sus voluntarios y los diferentes voluntarios cumplen diferentes funciones. Consulte la página 24 del Módulo 4 de HERITAGE-PRO para obtener información sobre los acuerdos contractuales con voluntarios.**

Puede ver que los voluntarios y los ciudadanos pueden contribuir a dar acceso al público al patrimonio cultural. Todo lo que necesitan es alguien del sector del patrimonio cultural que les escuche y les oriente. Realizar procesos participativos le servirá para tener en cuenta los intereses de los ciudadanos.

### 3.5 DIRECTRICES relativas al Módulo 5 "Comunicación efectiva en un entorno interdisciplinar"

SITUACIÓN/DESAFÍO	DIRECTRICES/INSTRUCCIONES
<p><b>Módulo 5: Comunicación efectiva en un entorno interdisciplinar</b></p> <p><b>Caso práctico</b></p> <p><b>Casa Batlló, Barcelona, España</b></p> <p><a href="https://www.casabatllo.es">https://www.casabatllo.es</a></p>   <p>La obra de Antoni Gaudí (1852–1926) fue incluida en la Lista del Patrimonio Mundial de la Unesco en 1984. Al principio, consistía en tres propiedades distintas (Parque Güell, Palacio Güell y Casa Milá), pero, en 2005, este bien de patrimonio mundial se amplió a siete propiedades, pues se añadieron otras cuatro: Casa Vicens; la obra de Gaudí en la fachada de la Natividad y la Cripta de La Sagrada Familia; Casa Batlló y la Cripta de la Colonia Güell. Se consideran representantes del patrimonio arquitectónico moderno.</p> <p>El hecho de que tengan diferentes condiciones en términos de propiedad (son públicos, privados y semiprivados) creaba un ambiente difícil en lo que respecta a la comunicación efectiva entre los diferentes gestores de los bienes, por tener diferentes situaciones y puntos de vista en el proceso de la preservación del patrimonio. Estos desafíos y oportunidades desde el punto de vista de las comunicaciones se han abordado con Amilcar Vargas, gestor de patrimonio de Casa Batlló, quien explica cómo él y sus compañeros identificaron los problemas de comunicación en relación con el bien y cómo consiguieron en cierta medida superar los desafíos.</p>	<p><b>Amilcar Vargas</b> es responsable del bien Patrimonio Mundial Casa Batlló (obra de Antoni Gaudí) y es doctorando en la Universidad de Barcelona. Su principal labor es garantizar que se aplique la Convención sobre la Protección del Patrimonio Mundial, difundir el Valor Universal Excepcional y aprovechar las oportunidades que puede ofrecer la inscripción de la Casa Batlló en la Lista del Patrimonio Mundial de la Unesco. Es especialista en la gestión de patrimonio mundial y ha trabajado en instituciones de prestigio como la Unesco (París), el Instituto Nacional de Antropología e Historia de México. Su experiencia incluye estancias académicas en Canadá, Alemania y México, presentaciones en conferencias en trece países y diversas publicaciones. Es miembro de asociaciones profesionales internacionales como el Consejo Internacional de Monumentos y Sitios (ICOMOS) y el Consejo Internacional de Museos (ICOM)</p>

<p><b>Amilcar Vargas:</b> En primer lugar, las obras de Antoni Gaudí se inscribieron en la Lista del Patrimonio Mundial de la Unesco en 1984 como una "inscripción en serie". En lo que respecta a la gestión, el año 2005 fue un punto de inflexión porque los bienes se ampliaron de tres propiedades individuales a siete, incluida la Casa Batlló, donde yo trabajo. Puedo afirmar que fue una ampliación notable. En aquel momento, el oficial que preparó la propuesta de designación quería añadir más sitios. Sin embargo, el Consejo Internacional de Monumentos y Sitios (ICOMOS) sugirió que era más realista añadir a la inscripción en serie los sitios que tuvieran un potencial <b>Valor Universal Excepcional (VUE)</b>.</p>	<p>Para mantener una comunicación efectiva en un equipo interdisciplinar, es importante estar familiarizado con los conceptos básicos, así como con la terminología de cada disciplina. Aquí, en términos de la Unesco y de la Lista de Patrimonio Mundial, el <b>VUE</b> (Valor Universal Excepcional)<sup>8</sup> es el concepto clave de la Convención de 1972 de la Unesco y se describe en sus directrices<sup>9</sup>.</p> <p>La principal norma de la comunicación es definir claramente la contribución de cada socio a la preservación y valorización de los valores definidos del bien.</p>
<p><b>Reza Sharifi:</b> A la hora de abordar una inscripción en serie, los bienes que no están conectados en lo que se refiere a la ubicación geográfica suponen automáticamente desafíos para la gestión del patrimonio y, además, para la comunicación entre los equipos. ¿Cómo lo abordan?</p> <p><b>Amilcar Vargas:</b> Exacto. Es complicado. Especialmente en un sitio como Barcelona con su fuerte sentimiento nacionalista. El Departamento de Cultura de la Generalitat Catalana ha creado el Consell Gaudí para crear conciencia sobre el valor de su obra (<a href="http://www.portalGaudi.cat/es/consell-gaudi/">http://www.portalGaudi.cat/es/consell-gaudi/</a>). El consejo procura reunir no solo a los gestores de los bienes del sitio del Patrimonio Mundial, sino, también a los gestores de los edificios que no están incluidos en la Lista de Patrimonio Mundial con el fin de adoptar un <b>enfoque holístico</b>. El consejo aborda diferentes temas, como los relacionados con la conservación del patrimonio. El principal objetivo de este consejo es proporcionar a los gestores de patrimonio cultural la oportunidad de reunirse y comentar temas y desafíos comunes.</p>	<p>Cuando intervienen los "sentimientos y las emociones" como, por ejemplo, el <b>sentimiento de identidad</b>, en los procesos de conservación y valorización, la comunicación puede complicarse y tornarse muy sensible. Un arquitecto solo no puede conseguir el objetivo de preservar y valorizar un bien, el equipo puede necesitar un sociólogo o, incluso, un antropólogo para cubrir ciertos aspectos de la intervención.</p> <p>En <b>HERITAGE-PRO</b> Módulo 5, Unidades 1 y 5 se ofrecen algunas sugerencias técnicas para quienes trabajan en un <b>entorno interdisciplinar</b> de este tipo y quieran facilitar la comunicación para alcanzar una decisión. Algunas directrices pueden ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aceptar que todas las personas en un entorno así tienen su propia perspectiva sobre el patrimonio cultural y su propia "agenda", transparente u oculta, basadas en su trayectoria profesional u organizacional o interés personal.</li> <li>▪ Es importante que comprenda los puntos de vista de otras personas correctamente y que se comunique de forma clara para evitar malentendidos. Recuerde que con</li> </ul>

<sup>8</sup> [http://openarchive.icomos.org/435/1/Monuments\\_and\\_Sites\\_16\\_What\\_is\\_OUV.pdf](http://openarchive.icomos.org/435/1/Monuments_and_Sites_16_What_is_OUV.pdf)

<sup>9</sup> UNESCO and WHC (2012): Operational Guidelines for the Implementation of the World Heritage Convention. Disponible en línea en <https://whc.unesco.org/archive/opguide12-en.pdf>, consultado el 15/7/2020.

	<p>la <b>escucha activa</b> puede formar una respuesta coherente e informada.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hacer preguntas y dar su opinión es fundamental, no solo para ayudar a solicitar más información, sino, también, para poder expresarse usted. Si desea recibir una respuesta simple de sí o no, puede hacer una <b>pregunta cerrada</b>, pero si lo que quiere es una respuesta razonada, haga <b>preguntas de respuesta abierta</b>.</li> <li>▪ La empatía, la conciencia emocional o la forma en la que usted u otras personas se expresan es fundamental y también puede ser una fuente de información. <b>La empatía es una parte de conciencia emocional y al menos dos partes de traducción del lenguaje corporal.</b></li> <li>▪ Decida cómo desea expresarse en términos de lenguaje. Si desea conseguir un sentimiento de colaboración y solidaridad, pronombres que hagan referencia a un grupo como "nosotros" y "nuestro" son más convincentes. Alternativamente, o por el contrario, si lo que desea es actuar solo y quiere expresarse en términos personales, es más adecuado utilizar "yo" y "mi".</li> <li>▪ No olvide que a todo el mundo le gusta reírse, incluso en una conversación seria, así que <b>recurra a su sentido del humor</b>.</li> </ul> <p>Un <b>enfoque colectivo</b> que reúne a todos los socios en un mismo sitio es una idea noble, pero cuide que las características del bien cultural también dicten la regla y la tarea de cada disciplina y experiencia.</p> <p>Gestionar un bien que tiene valor local es diferente a la gestión de un sitio del Patrimonio Mundial. En el primero, la función de comunicación con la población local como principales custodios del bien es más importante. En el segundo, tendrá que considerar los valores de la Unesco asociados que ya han sido identificados, concretamente el <b>Valor Universal Excepcional</b> y también la integridad del bien. Por</p>
--	---

	<p>tanto, en todas estas diferentes situaciones, podría necesitar un enfoque diferente en términos de relación, creación de vínculos y comunicación.</p>
<p><b>Reza Sharifi:</b> ¿Qué hace exactamente ese Consejo? Y, ¿cómo prioriza usted sus actividades de conservación y preservación?</p> <p><b>Amilcar Vargas:</b> En teoría, el Consejo trabaja en la educación, investigación y conservación, pero, como tiene un presupuesto mínimo, tienen que priorizar estas actividades. Mantenemos una reunión anual para <b>establecer contactos</b>, compartir prácticas recomendadas sobre la conservación asociadas a temas específicos, que es más o menos establecer una red de unos diez o doce gestores de patrimonio cultural. Tengo que decir que para el Consejo, la promoción de Antoni Gaudí, es decir, <b>el apoyo y la sensibilización</b>, son objetivos esenciales. Una parte de nuestras actividades es celebrar el aniversario del nacimiento de Antoni Gaudí. En cuanto a la implicación ciudadana, yo trabajo en un patrimonio que está gestionado por su comunidad. Es fácil imaginar cómo el propietario de un bien (como Casa Batlló) es clave y una parte fundamental en la toma de decisiones. Para mí, esa implicación ciudadana se sitúa en la parte más alta de la participación ciudadana, o del <b>nivel de empoderamiento</b>, por decirlo de alguna forma. Aquí, la comunidad local es el principal responsable de la toma de decisiones, es la comunidad la que decide el tipo de intervención basándose en los criterios de los arquitectos y de las instituciones. Como ya he mencionado, algunos de los edificios siguen siendo de propiedad privada, por ejemplo, Casa Batlló, que ha sido siempre, desde que se construyó, propiedad privada.</p> <p>Sin embargo, el Departamento de Cultura catalán tiene que aplicar la Ley catalana sobre patrimonio cultural (1993). Según esta ley, el gobierno catalán debe supervisar la conservación y la intervención de los Bienes culturales de interés nacional. La ley</p>	<p><b>El apoyo y la sensibilización</b> deberían ser una de las prioridades de su lista de preservación del patrimonio. Los objetivos podrían ser, por ejemplo, vincular las actividades de la preservación con narraciones, creación de una comunidad y una acción sostenible.</p> <p>En <b>HERITAGE-PRO</b> Módulo 5, Unidad 5, se proporcionan los principales objetivos para un proceso así con dos ejercicios prácticos. Muestra cómo puede conseguir su objetivo. Existen cinco componentes críticos de la promoción que pueden ayudarle a mejorar su plan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crear una sociedad y utilizar todas las oportunidades para la <b>creación de redes de contactos</b>, especialmente cuando encuentre otros expertos que se dedican a edificios de ámbitos culturales e históricos similares o con propiedades similares en cuanto a arquitectura y estilo.</li> <li>▪ Conectar las comunidades locales a sus tradiciones locales. La participación cívica y el poder delegado se consideran un elevado grado de "control ciudadano", según la escalera de participación ciudadana definida por Sherry Arnstein<sup>11</sup>, un modelo que proporciona un profundo conocimiento del grado de implicación ciudadana. Su función no es solo informar a los ciudadanos, sino, también, implicarlos en el proceso de <b>toma de decisiones</b> y este mensaje debe quedar claro desde el primer momento de cualquier proyecto de conservación de patrimonio.</li> <li>▪ <b>La documentación sistemática</b> de sus propiedades debe ser parte de las actividades de preservación. Consiste en registrar, documentar e informar de la gestión</li> </ul>

<sup>11</sup> Arnstein, S. R. (1969): A Ladder of Citizen Participation. En Journal of the American Institute of Planners, Vol. 35, No. 4, Julio de 1969, pp. 216-224. Boston: American Institute of Planners.

catalana ampara otro nivel de protección del patrimonio para sitios de interés local, decididos por el Ayuntamiento. Por ejemplo, en Barcelona, el Ayuntamiento también supervisa aspectos del patrimonio cultural. En el caso de propiedades culturales de interés nacional, debe ser aprobado por la Generalitat.

Las **intervenciones de conservación** en los edificios de Gaudí están muy centradas en el patrimonio, principalmente a través de las instituciones que tratan con monumentos que forman parte del patrimonio catalán. Para explicarlo mejor, yo diría que el pueblo y las instituciones catalanas se encargan del patrimonio catalán y, también, que los conservadores son principalmente locales. A pesar de ello, uno encuentra a gente internacional que viene de otras regiones de España e, incluso, de otros países.

Como los edificios se construyeron con técnicas de los siglos XIX y principios del XX, los mismos conservadores están trabajando en todos los edificios de este tipo, sencillamente porque se ocupan de problemas y aspectos similares. Como la región catalana no es tan grande, son principalmente restauradores y arquitectos locales los que trabajan en las propiedades. Supongo que debe ser difícil para la gente de otras regiones de España venir a Cataluña y trabajar en el campo de la conservación del patrimonio cultural. Una de las cosas es la barrera del idioma y, para algunos puestos, especialmente en las instituciones públicas, es obligatorio tener un certificado de conocimientos de catalán.

La Generalitat, como institución principal en la salvaguarda de los monumentos con el nivel nacional de protección (Bienes culturales de interés nacional), principalmente se comunican en catalán (p. ej., las solicitudes, las encuestas y la documentación). Sin embargo, también hablan español. La creación del Inventario de patrimonio cultural catalán está garantizado por la Ley catalana de patrimonio cultural de 1993<sup>10</sup>.

En cuanto a la **pedagogía**, el Consejo se centra en el intercambio de experiencias; la función del Consejo es más proporcionar un lugar donde reunirse

de la conservación de bienes de patrimonio cultural.

- Introducir la actividad de preservación en el **sistema educativo** formal e informal también es vital. Esto se puede lograr a través de conferencias públicas, talleres, páginas web y publicaciones. También será útil promover las visitas de las escuelas de educación general y vocacionales y alentar a los artesanos a buscar sus proyectos finales en la FP superior para la restauración y la conservación del patrimonio en su sitio patrimonial, así como para inspirar a los estudiantes de maestría y doctorado a que investiguen y escriban sus tesis sobre los temas de conservación.
- **Usar el conocimiento de expertos** en un campo diferente también debe ser siempre bienvenido.

Actualmente, la función de las redes sociales en el apoyo la sensibilización es fundamental. Una forma relativamente sencilla de unirse a campañas en curso es utilizando sus *hashtags* en las publicaciones en las redes sociales. Sin embargo, antes de embarcarse en campañas infinitas en las redes sociales, se recomienda:

- comprobar los perfiles en las redes de actores de referencia en el campo del patrimonio cultural. ¿En qué campañas están participando activamente?
- aprender más sobre estas campañas: justificación, duración, promotores, objetivos, etc.
- preguntar si usted puede (realmente) aportar algo a alguna de estas campañas

Si decide unirse a una campaña, defina el mensaje que desea transmitir y conéctela a su campaña.

<sup>10</sup> Ley 9/1993 de 30 de septiembre relativa al patrimonio cultural catalán (DOGC no. 1807). Disponible en línea en <https://cultura.gencat.cat/es/temes/museus/recursos/normativa/index.html>, consultada el 8/09/2020

<p>con otras personas y crear una red de contratos. En el seminario anual de Gaudí, algunos de los gestores hablaron sobre aspectos técnicos, mientras que en la última reunión, a la que asistí el pasado mes de febrero, comentamos nuestro plan estratégico para los siguientes cinco años. En el seminario anterior, tuvimos a algunos <b>expertos</b> y hablamos sobre el uso de la luz en los edificios de Gaudí, así como de la monitorización. No se trata de un evento público, solo pueden asistir algunas personas concretas. A veces, los organizadores invitan a expertos de otras partes de España o del extranjero para ponencias sobre un tema en particular.</p>	
<p><b>Reza Sharifi:</b> ¿Cómo gestiona <b>la comunicación de sus actividades</b> en el marco de la estrategia para Casa Batlló y en general?</p> <p><b>Amilcar Vargas:</b> En cuanto a la primera parte de la pregunta, este año, queríamos celebrar el 15º aniversario de la extensión del sitio Patrimonio Mundial, pero a causa de la pandemia de la COVID-19 decidimos limitar nuestras actividades y hacerlas principalmente a través de internet. Por ejemplo, hicimos los típicos <b>tuits y publicaciones en Instagram y LinkedIn</b>. Sin embargo, hemos recibido comentarios muy positivos y eso ha animado a los gestores de otros sitios a unirse a nosotros en campañas futuras. Entre ellos, me gustaría mencionar el <i>mapping</i> de Casa Batlló, que se compartió con ciudadanos locales y tuvo una muy buena acogida (<a href="https://www.casabatllo.es/mapping-despertar/">https://www.casabatllo.es/mapping-despertar/</a>).</p> <p>En cuanto a la segunda parte de su pregunta, en general, la política y la planificación en la comunicación deberían ser acordes a los objetivos especificados en la ley mencionada. Además, el Departamento de Cultura catalán, como principal organismo para la aplicación de la ley, aparte de la intervención técnica, está diseñando una estrategia así además de la política. Sin embargo, a menos escala, en Casa Batlló, tenemos nuestra propia estrategia de comunicación.</p> <p>De las siete propiedades, cuatro son edificios privados, que son la Casa Batlló, la fachada de la Natividad y la Cripta de La Sagrada Familia, Casa Milá y Casa Vicens. El resto (Parque Güell; Palacio</p>	<p>Es todo un desafío en un equipo interdisciplinar motivar a todo el mundo para que trabaje por un objetivo común. Aquí, es fundamental transmitir el mensaje del valor del patrimonio cultural y su preservación. Es recomendable incluir la planificación de la comunicación y la implementación en la estrategia general de conservación, <b>vincular hitos con actividades de comunicación</b>. Recuerde la cita de Benjamin Franklin: "la gente no planea fracasar, fracasa por no planificar". La comunicación no es una excepción.</p> <p>En <b>HERITAGE-PRO</b> Módulo 5, Unidad 5, encontrará información para crear su plan de comunicación. Antes de hacer ningún <b>plan de comunicación</b>, responda a las preguntas siguientes para ser claro sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿Qué mensaje o mensajes desea comunicar?</li> <li>▪ ¿A quién va dirigido?</li> <li>▪ ¿Quiénes deben ser mis socios de comunicación?</li> <li>▪ ¿Cuál es la mejor forma de comunicarse con el público (tanto expertos como no expertos)?</li> <li>▪ ¿Qué presupuesto tengo?</li> <li>▪ ¿Tengo que tener en cuenta fechas, eventos o iniciativas concretos, no solo en la preservación en curso, sino también en un nivel local, regional, nacional o europeo?</li> </ul>

<p>Güell; la obra de Gaudí en la Cripta de la Colonia Güell) son edificios públicos. En términos de conservación, no existen muchas diferencias entre los bienes públicos y privados; todos ellos están bien preservados, tanto unos como otros. En los edificios públicos, el gobierno, por su posición, ha prestado especial atención a la restauración y mantenimiento. En cuanto a los edificios privados, necesitamos atraer más visitantes, por lo que tenemos que invertir tanto como podemos. Sin embargo, debemos admitir que esa restauración hace que sea costoso para los habitantes de la ciudad visitar los bienes privados.</p> <p>Nosotros dependemos de nuestra principal fuente de ingresos, el turismo, por tanto, no tenemos a nuestro alcance fondos públicos. Al mismo tiempo, tenemos otros dos sitios dirigidos por ONG, mientras que la fundación gestiona la iglesia católica, que es la propietaria de la Sagrada Familia. Lo mismo ocurre con Casa Milá.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿Qué mediciones puedo usar para saber si lo he hecho bien?</li> </ul> <p>Un plan de comunicación es una ruta directa a la creación de su estrategia de comunicación, que consiste en nueve elementos bien definidos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Declaración de la visión y misión</li> <li>▪ Análisis DAFO</li> <li>▪ Objetivos de la comunicación</li> <li>▪ Grupos objetivo y públicos</li> <li>▪ Estrategias de comunicación y acciones</li> <li>▪ Introducción del plan</li> <li>▪ Evaluación y control del plan</li> <li>▪ Fomento de la comunicación interdisciplinar</li> <li>▪ Evaluación del éxito</li> </ul>
<p><b>Reza Sharifi:</b> ¿Cómo se las ha arreglado, como gestor de patrimonio cultural, para concienciar sobre el <b>valor del bien</b>?</p> <p><b>Amilcar Vargas:</b> En primer lugar, debemos recordar que no todas las obras de Gaudí son sitios de Patrimonio Mundial. Aquí, vemos que es un reto para el Consell Gaudí proporcionar <b>una narrativa cultural compartida</b> entre los sitios declarados Patrimonio Mundial y los que no se han incluido en el informe de la designación. Como todos estos edificios contienen elementos de valor significativo y deben ser preservados, el Consejo desea conectarlos entre sí para proporcionar un apoyo vital en lo que se refiere a la preservación.</p> <p>En segundo lugar, el Consejo se creó por decisión del Gobierno con una declaración oficial que lo respalda. Dicha confirmación proporcionó una excelente plataforma para que el Consejo pueda dictar una historia o narrativa familiar para todos los bienes.</p> <p>En lo que respecta a este bien, la Casa Batlló, la narrativa y la historia son diferentes. Se trata más de los aspectos arquitectónicos y de la vida cotidiana, es decir, cómo sería vivir en aquella época.</p>	<p>Encontrar una narrativa común de uno o varios bienes significa volver a la evaluación del valor de un bien cultural y, principalmente, responder por qué son importantes y para quién. Sin embargo, existe una forma muy potente de recordar la importancia del bien y hacer que sea muy fácil recordar y captar la atención del público: <b>la narración.</b></p> <p>En <b>HERITAGE-PRO</b> Modulo 5, Unidad 4, se muestra cómo desarrollar su historia y en qué consiste la narración.</p> <p>En este área, los grupos objetivo podrían ser visitantes, residentes, ciudadanos o, incluso, fundadores y responsables de la toma de decisiones. Es un método muy popular para conectar con las emociones de la gente y hacer que experimenten objetos o elementos históricos, especialmente, si se combinan con tecnologías modernas y digitales. Dicha comunicación puede beneficiarse de una combinación de efectos visuales y de sonido, y de llegar a diferentes públicos. Las redes sociales son una excelente herramienta para ello. El objetivo es convertir la historia en una narración amena.</p>

<p>Al constar en la lista de interés nacional, la propiedad cultural no significa que tengas que incluir o hacer nacionalismo obligatoriamente al principio.</p>	<p>No se corte. Use su imaginación. No hay límites. Una historia así puede contarse desde su experiencia personal o desde la de un visitante que llega al lugar de sus sueños por primera vez. El protagonista podría ser un conservador que intente sacar a la luz una vieja figura grabada en una piedra. O un artesano que descubre acertijos especiales en las huellas del trabajo de sus predecesores en el objeto. O un arqueólogo que intente comprender las relaciones sociales en una comunidad antigua. El modelo de narración desarrollado por Kisić y Tomka (2018)<sup>12</sup>, adaptado a los profesionales del patrimonio cultural, puede ayudar en diferentes etapas y lleve a la audiencia a un viaje de descubrimiento donde el objetivo principal es adquirir conocimientos y experiencia adicionales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Construya su llamada a la acción o apoyo en forma de narración.</li> <li>▪ Comience con un protagonista. Puede estar basado en un lugar patrimonio cultural, en un recuerdo en particular o en un grupo que haya sido olvidado o cuyo patrimonio esté en peligro de desaparición.</li> <li>▪ Defina al malo. Los agentes clave detrás del problema son los adversarios. ¿Es alguna obra cuestionable, alguna ley de protección inadecuada o el trato desconsiderado de los ciudadanos? Describa al villano de forma que se aprecie un desequilibrio de fuerzas razonable, pero de modo que deje la puerta abierta a imaginar un resultado positivo.</li> <li>▪ El objetivo de la historia también debe ser claro y alcanzable. ¿Qué es lo que ocurre si la información tiene un final feliz? ¿Orgullo de la comunidad? ¿Justicia para una persona o grupo? ¿Un nuevo espacio público? ¿Una nueva ley o un mejor equipamiento para la conservación? Sea lo que sea, debe captar la imaginación del público o de los responsables de la toma de decisiones.</li> </ul>
--	---

<sup>12</sup> Kisić, V., Tomka, G. (2018). Awareness raising and advocacy. Learning kit for heritage civil society organisations. p.28. The Hague: Europa Nostra.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elija también elementos auxiliares, pueden ser ciudadanos, fundadores, responsables de la toma de decisiones. ¿Qué debe tener un buen amigo o la persona que preste ayuda? ¿Valor? ¿Determinación? ¿Apertura? ¿El respeto? ¿Sensibilidad? ¿Amabilidad? ¿Empatía? ¿Visión de futuro?</li> </ul>
<p><b>Reza Sharifi:</b> ¿En su opinión, qué más pueden hacer los gestores patrimoniales de los edificios de Gaudí?</p> <p><b>Amilcar Vargas:</b> Creo que una de las cosas necesarias es desarrollar la página web del Consell Gaudí. La web es una plataforma con información sobre todos los inmuebles de Gaudí; sin embargo, se ha de mejorar el texto de esta web; cada página tiene un estilo de redacción muy distinto al de las demás, se necesita una uniformidad. La página web puede incluir otras propiedades. Podemos enfatizar el hecho unificador de que un solo genio ha diseñado todos los edificios. Puede ser una forma de conectar la Casa Batlló con otros espacios. También estamos trabajando en nuestra página web para explicar partes de otros edificios de Gaudí y su relación con esta casa. Hay algunos elementos que Antoni Gaudí aplicó y ejecutó en otros edificios después de terminar la Casa Batlló, a la vez que otras técnicas empleadas en esta casa ya habían sido utilizadas en otras viviendas anteriores.</p>	<p>En <b>HERITAGE-PRO</b> Módulo 5, Unidad 2, se ofrecen algunas recomendaciones claras sobre la redacción. En el primer paso, descomponga su idea principal en pasos, divididos aquí en tres fases principales.</p> <p>La preparación del escrito:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sea claro acerca del mensaje que desea transmitir y quién lo leerá.</li> <li>▪ Identifique qué tiene de especial el bien o la expresión de patrimonio cultural.</li> <li>▪ Prepare un esquema o mapa mental.</li> </ul> <p>Durante la redacción:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evite sobrecargar al lector con datos y cifras.</li> <li>▪ En relación con lo anterior, evite la jerga y terminología claramente técnica.</li> <li>▪ Para sorprender al lector, haga conexiones innovadoras e inesperadas entre sus ideas.</li> </ul> <p>Después de escribir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vuelva a sus notas originales: ¿se le ha olvidado algo importante? Si ha cambiado su estructura argumentativa o foco, ¿está justificado?</li> </ul>
<p><b>Reza Sharifi:</b> ¿Qué función cree que desempeña la <b>digitalización</b> en el dominio de la gestión de patrimonio cultural?</p> <p><b>Amilcar Vargas:</b> Utilizamos las redes sociales especialmente como nuestra principal forma de comunicación y para llegar a nuestro público. Como ya he mencionado, usamos Twitter, Facebook, LinkedIn e Instagram para que nuestros mensajes lleguen a diferentes grupos objetivo. Para nosotros,</p>	<p>Nadie puede subestimar el papel de las redes sociales en una estrategia de comunicación. Tiene que ser adecuado para el mensaje, así como para la estrategia general de comunicación y marketing.</p> <p>En <b>HERITAGE-PRO</b> Módulo 5, Unidad 2 se profundiza en este tema.</p>

<p>en Casa Batlló, la digitalización es una parte fundamental de cómo conectamos con los visitantes y cómo mostramos los valores universales excepcionales de este bien. Es la razón por la cual ponemos tanto esfuerzo en tener plataformas digitales para todos nuestros usuarios y visitantes, que están disponibles en once idiomas.</p>	<p>El primer paso es <b>definir sus herramientas de redes sociales</b>, por ejemplo, Facebook, Twitter, etc. Elegir qué tipo de redes sociales tienen un vínculo directo con su mensaje, sus públicos y, también, sus socios de comunicación. Debe identificar cuál es la mejor forma de llegar a sus públicos. Puede depender también del presupuesto del que disponga. No es necesario utilizar todas estas plataformas, en particular, si sus recursos son limitados. Una forma eficiente de llegar a un gran número de públicos es <b>lanzar campañas específicas</b>.</p> <p>Evidentemente, puede utilizar las plataformas que más le gusten, pero, debe tener en cuenta los <b>aspectos legales de las redes sociales</b>. Depende principalmente de en qué país viva. En segundo lugar, recuerde que cuando está en internet siempre hay alguien ahí fuera buscando con lupa sus errores para su propio beneficio.</p>
<p><b>Reza Sharifi:</b> ¿Qué recomienda a alguien que desea mantener una comunicación en un entorno interdisciplinar?</p> <p><b>Amilcar Vargas:</b> Como la gestión de patrimonio cultural es un tema interdisciplinar, a veces, puede haber malentendidos entre nosotros. Por ello, tenemos que ser conscientes de ese riesgo. Tenemos que ser <b>comunicadores sensibles</b> y escuchar con especial atención. Tenemos que estudiar el tema desde diferentes perspectivas. En Casa Batlló, somos un equipo del siglo XXI muy interdisciplinar. Antoni Gaudí hizo más o menos lo mismo, reunió a gente de diferentes disciplinas y gracias a su genialidad creativa creó una obra de arte.</p>	<p>Tanto trabajando en un bien de patrimonio cultural como trabajando como profesional individual en el sector del patrimonio cultural, tenemos que trabajar en un equipo formado por diferentes personas de diferentes trayectorias profesionales.</p> <p>En el Módulo 5 de <b>HERITAGE-PRO</b> se presentan numerosos métodos y herramientas para conseguir una comunicación eficaz. Tiene en cuenta que la comunicación es sensible, tanto interna como externamente, para la preservación y la valorización del patrimonio cultural. Lea con atención el módulo para encontrar sugerencias e inspiración.</p>

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

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

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

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

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

## 5.0 AGRADECIMIENTOS

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

Encontrará más información sobre su trabajo, logros y ambiciones aquí:  
<https://heritage-pro.eu/about/advisory-board/>.

### ***Alemania***

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

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

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

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

### ***Francia***

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

**Suecia**

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

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

**España**

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

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

**Noruega**

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