

## BUENA PRÁCTICA

# Gobernanza sistémica en el patrimonio cultural

El caso de la Catedral Santa María

Vitoria-Gasteiz – País Vasco (España)

2018

PUBLICADO POR LA FUNDACIÓN CATEDRAL SANTA MARÍA

Calle Cuchillería, 95  
(01001) Vitoria-Gasteiz  
País Vasco-España  
<https://www.catedralvitoria.eus>

PROMOVIDO POR EL GOBIERNO VASCO

Proyecto CREADIS 3: Smart Specialization Creative Districts (2017-2021)  
INTERREG EUROPE  
<https://www.interregeurope.eu/creadis/>

AUTORES

Cámara, Leandro  
Castro-Spila, Javier  
Azkarate, Agustín  
Echeverría, Javier

FORMA DE CITACIÓN SUGERIDA

Cámara, L., Castro-Spila, J., Azkarate, A. and Echeverría, J., (2018), "Systemic Governance in Cultural Heritage: The case of Santa Maria Cathedral", *Fundación Catedral Santa María*, Vitoria-Gasteiz, 1-39 pp.

DESCARGO

La publicación de esta obra no implica toma alguna de posición por parte de la Fundación Catedral Santa María y sus promotores. Las ideas y opiniones expresadas en esta obra son las de los autores y no reflejan necesariamente el punto de vista de la Fundación Catedral Santa María ni comprometen a la Fundación ni a sus promotores.

# CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO .....	4
INTRODUCCIÓN .....	8
1.1. PROPÓSITO .....	8
1.2. MARCO DE REFERENCIA .....	8
1.2.1. CREADIS3: Estrategia y objetivos .....	8
1.2.2. CREADIS3 en el País Vasco.....	9
1.3. BUENA PRÁCTICA: La Catedral Santa María.....	10
1.3.1. Enfoque.....	10
1.3.2. Recursos necesarios.....	10
1.3.3. Pruebas del éxito .....	10
1.3.4. Dificultades encontradas.....	11
1.3.5. Potencial de aprendizaje o transferencia.....	11
1.4. ORGANIZACION DEL DOCUMENTO .....	11
GOBERNANZA SISTÉMICA EN EL PATRIMONIO CULTURAL: MARCO ESTRATÉGICO ....	12
2.1 INTRODUCCIÓN .....	12
2.2. FRAMING SYSTEMIC CULTURAL HERITAGE.....	14
2.2.1. Las dimensiones del patrimonio .....	14
2.2.2. Las dimensiones del aprendizaje en patrimonio .....	15
2.2.3. Las dimensiones de la participación.....	17
2.2.4. Las dimensiones de la innovación .....	18
2.2.5. Las dimensiones de la gobernanza.....	19
2.3. Los cuadrantes de la gobernanza sistémica.....	21
2.3.1. Cuadrante 1: Conservación y Protección.....	21
2.3.2. Cuadrante 2: Investigación y Desarrollo (I+D).....	21
2.3.3. Cuadrante 3: Inclusión social y cultural.....	22
2.3.4. Cuadrante 4: Desarrollo urbano y regional.....	23
GOBERNANZA SISTÉMICA EN LA PRÁCTICA: .....	25
EL CASO DE LA CATEDRAL SANTA MARÍA.....	25
3.1. INTRODUCCIÓN: LA PERSPECTIVA INTEGRAL .....	25
3.2. LA CATEDRAL SANTA MARÍA: UNA CRONOLOGÍA .....	26
3.3. LA CATEDRAL SANTA MARÍA: LA GOBERNANZA SISTÉMICA EMERGENTE.....	28
3.3.1. Gobernanza Institucional.....	29
3.3.2. Gobernanza Científica .....	30
3.3.3. Gobernanza Social .....	32
3.3.4. Gobernanza Urbana .....	34
LECCIONES APRENDIDAS .....	36
4.1. DE LA GESTIÓN A LA GOBERNANZA .....	36
4.2. DEL CORTO PLAZO AL LARGO PLAZO .....	36
4.3. DE LA DISCIPLINA A LA TRANSDICIPLINA.....	36
4.4. DEL MONUMENTO A LA SOCIEDAD .....	37
REFERENCIAS.....	38

# RESUMEN EJECUTIVO

---

## Propósito

El propósito de este estudio de buenas prácticas es ofrecer una perspectiva sistémica de la gobernanza y su capacidad para generar ecosistemas innovadores en el campo del Patrimonio Cultural a partir de un caso particular: La restauración integral de la Catedral Santa María, Vitoria-Gasteiz (País Vasco, España).

El informe ha sido realizado en el marco del proyecto CREADIS3, financiado por INTERREG EUROPE (2017-2021) y liderado por el Gobierno Vasco. El proyecto CREADIS3 aborda aquel tipo de innovación que impulsa el desarrollo territorial a través de formas no tecnológicas. Para hacer frente a los desafíos económicos, sociales y ambientales, se necesita innovación, no solo basada en los sectores tecnológicos sino también en la combinación de estos sectores con la creatividad basada en la cultura.

En este marco, la restauración de la Catedral Santa María, cuya construcción comenzó en el siglo XII, ha sido seleccionada como una buena práctica de gobernanza en el campo del Patrimonio Cultural. La calidad del Plan Director de Restauración Integral de la Catedral (1996-1998) ha sido ampliamente reconocida por la Unión Europea, el Vaticano y el Ministerio de Cultura de España, recibiendo el Premio Europa Nostra en el año 2002. Finalmente, en el año 2015, la Catedral fue incluida en la lista de Patrimonio Mundial por la UNESCO como bien vinculado a los Caminos de Santiago del Norte.

El presente informe ofrece la noción de *gobernanza sistémica* como un concepto emergente de la experiencia de restauración de la Catedral Santa María. La gobernanza sistémica es un enfoque que permite comprender las diferentes dinámicas y escalas en las que se producen procesos de innovación, aprendizaje y participación social en el campo del Patrimonio Cultural.

## Nueva gobernanza

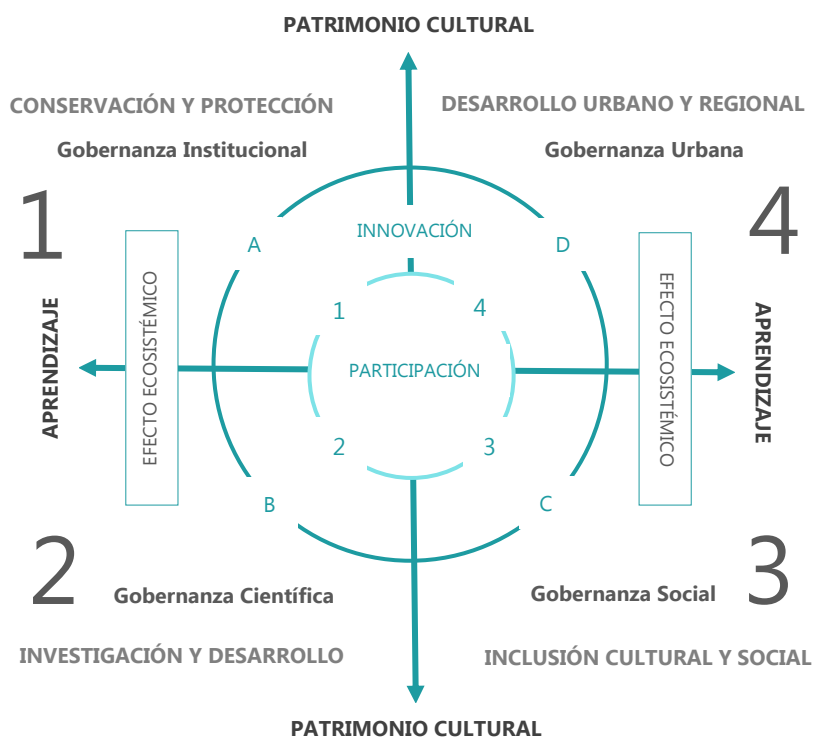
La gobernanza en el Patrimonio Cultural no es fenómeno nuevo. De manera tradicional ha predominado el modelo cerrado de gobernanza. Esta perspectiva se basa en un enfoque top-down, y de gestión centralizada. El modelo cerrado de gobernanza desarrolla relaciones de colaboración y cooperación entre instituciones y organizaciones ligadas a la agenda de la catalogación, restauración, conservación y protección del patrimonio. Se trata de un modelo que privilegia el *contexto de producción del conocimiento* en el campo del patrimonio. En el modelo cerrado de gobernanza, el aprendizaje se estructura en torno a las comunidades de expertos y predominan los intereses institucionales ligados al patrimonio cultural.

En los últimos años, el modelo cerrado está dando paso hacia modelos abiertos de gobernanza organizados en torno a la gestión multi-agente y multinivel del patrimonio. En este modelo emerge con fuerza la perspectiva de la gobernanza participativa, que impulsa un enfoque bottom-up y descentralizado de la gestión del patrimonio. El modelo abierto de gobernanza desarrolla mecanismos de participación cultural y social ligados a las agendas de cohesión social y desarrollo sostenible. Se trata de un modelo que privilegia el *contexto de aplicación del conocimiento* en el campo del patrimonio. Así, los modelos de aprendizaje se estructuran en torno a comunidades híbridas (expertos - no expertos) y predominan los intereses sociales y económicos ligados al patrimonio cultural.

La experiencia desarrollada por la Catedral Santa María ha permitido integrar los modelos cerrados (top-down) y los modelos abiertos (bottom-up) de gestión del patrimonio en un nuevo modelo de gobernanza: la gobernanza sistémica.

La gobernanza sistémica relaciona el patrimonio cultural con el aprendizaje, y la innovación con la participación. Estructurada en cuadrantes (figura 1), la gobernanza sistémica identifica cuatro dinámicas de la gobernanza: 1) La gobernanza institucional facilita las relaciones institucionales focalizadas en la conservación y protección del patrimonio cultural. En este cuadrante predomina la innovación cerrada y la participación contributiva a través del aprendizaje institucional. 2) La gobernanza académica estructura las relaciones científicas y tecnológicas ligadas a la investigación y desarrollo que dinamizan el conocimiento formalizado en el campo del patrimonio cultural. En este cuadrante predomina la innovación colaborativa y la participación interactiva a través de comunidades de aprendizaje. 3) La gobernanza social estructura las relaciones sociales, económicas y culturales ligadas a la participación social de la sociedad civil en el campo del patrimonio cultural. En este cuadrante predomina la innovación abierta y la participación experimental a través de comunidades de prácticas. 4) La gobernanza urbana estructura las relaciones entre el patrimonio cultural y el desarrollo urbano sostenible. En este cuadrante predomina la innovación sostenible y la participación transformacional a través de comunidades sostenibles.

Figura 2. GOBERNANZA SISTÉMICA EN EL PATRIMONIO CULTURAL (Modelo integrado)



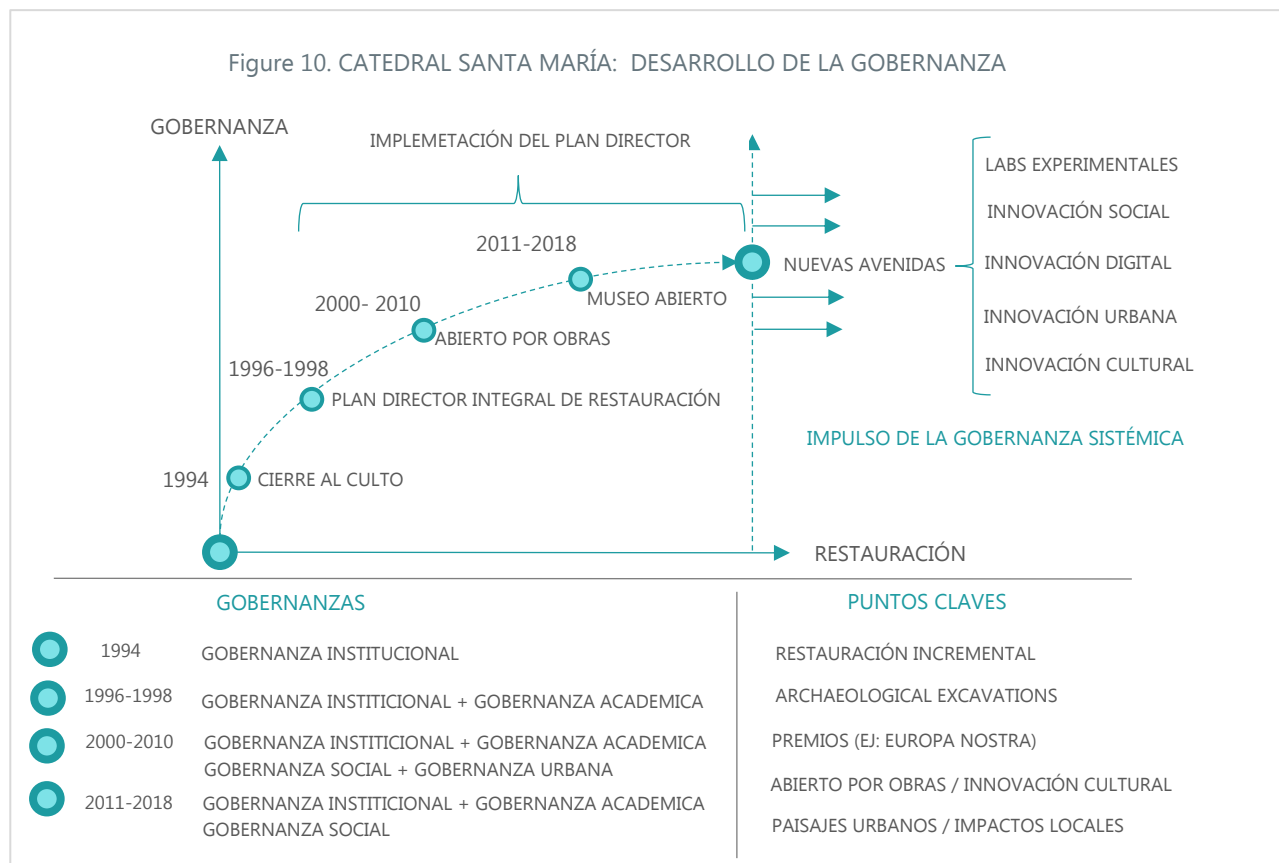
INNOVATION		PARTICIPATION	
CERRADA	A	1	CONTRIBUTIVA
COLABORATIVA	B	2	INTERACTIVA
ABIERTA	C	3	EXPERIMENTAL
SOSTENIBLE	D	4	TRANSFORMADORA

En la medida en que los cuadrantes ponen en relación procesos innovadores (con diferentes grados de apertura) y procesos de participación (con diferentes grados de intensidad), tienen la capacidad para

*estabilizar interacciones* creando ecosistemas. La estabilidad de estos ecosistemas depende de la heterogeneidad de los agentes concernidos, de sus objetivos estratégicos, las capacidades de conocimiento desarrolladas, y de los recursos disponibles a largo plazo.

## Buenas prácticas de gobernanza

El modelo de gobernanza sistémica ha sido diseñado (extrapolado) a partir de la experiencia de recuperación y restauración de la Catedral Santa María. El desarrollo del Plan Director ha mostrado, con diferentes grados de éxito, la dinámica de estas cuatro gobernanzas (figura 10).



**Gobernanza Institucional:** La gobernanza institucional se ha estructurado en torno a la coordinación de las actividades de recuperación y restauración de la Catedral en una alianza entre el Gobierno Provincial de Araba, el Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz, y el Obispado de Vitoria Gasteiz. La gobernanza se ha institucionalizado gracias a la creación de la Fundación Catedral Santa María. La implementación y coordinación del Plan Director de Restauración Integral de la Catedral ha sido el eje de esta gobernanza.

**Gobernanza Científica:** La gobernanza científica se ha estructurado en torno a la coordinación de la actividad científica y técnica para el diagnóstico integral y la realización de las obras de restauración y valorización histórica, social y urbana de la Catedral. La gobernanza científica combinó 6 disciplinas y subdisciplinas diferentes desarrollando relevantes conocimiento técnicos y académicos (tesis doctorales, tesis de máster y artículos científicos). La Catedral como “sistema abierto de aprendizaje” fue el eje de esta gobernanza.

**Gobernanza Social:** La gobernanza social se ha estructurado en torno a la coordinación de una estrategia de sensibilización y apropiación social de la Catedral. El Programa “abierto por obras” permitió las visitas del público mientras se desarrollaba la restauración del edificio hasta su actual musealización (programación

cultural). La inclusión social, la revalorización patrimonial, y la programación cultural fueron el eje de esta gobernanza.

**Gobernanza Urbana:** La gobernanza urbana se estructuró como un modelo de articulación urbana bajo el proyecto “Vitoria-Gasteiz: Ciudad de las Tres Catedrales”, que junto con el descubrimiento y restauración de las murallas de la Ciudad, conformaron una estrategia global de reconexión urbana (nuevas pasarelas), dinamización social (nuevas inclusiones), y valorización patrimonial (nuevas culturas) del casco histórico de la ciudad de Vitoria-Gasteiz.

## Lecciones aprendidas

El Patrimonio Cultural es, en primera instancia, una responsabilidad pública. En la mayoría de los casos, esta responsabilidad se implementa de manera centralizada. La experiencia de la Catedral Santa María ha sido exitosa gracias a implementar un modelo descentralizado de gestión, multi-agente y multi-nivel. Estructurada en torno a una alianza entre el Gobierno de la Provincia de Araba, el Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz y el Obispado de Vitoria-Gasteiz; y gestionada por la Fundación Catedral Santa María, la Catedral ha sido restaurada gracias a un sistema abierto de aprendizaje.

La Catedral como un *sistema abierto* permite introyectar el contexto y proyectarse hacia el entorno. Así, la perspectiva de sistema abierto ha facilitado la coordinación y la interacción entre diversos subsistemas de manera simultánea y progresiva: a) El trabajo de la arquitectura (restauración y valorización histórica), b) El trabajo de las ingenierías (diagnóstico de estructuras y monitorización del edificio), c) El trabajo de la arqueología (excavaciones e historización), d) El trabajo de la participación social (“abierto por obras” y musealización), e) El trabajo de proyección urbana (la perspectiva de las tres catedrales y la muralla de la ciudad), f) El proceso de toma de decisiones (creación de la Fundación Catedral Santa María). Este sistema abierto, multi-agente y multi-nivel, promueve la transición de modelos de gestión (focalizado en los proyectos y sus recursos) hacia modelos de gobernanza (focalizado en las relaciones y sus dinámicas).

Lecciones de la gobernanza sistémica:

A) Entender el patrimonio cultural como un *sistema abierto*, en permanente actualización e interacción con el entorno. La gobernanza sistémica desarrolla nuevos modelos de gestión que fomentan de manera deliberada el aprendizaje, la participación y la innovación, según diferentes modalidades e intensidades. Las estructuras intermedias, descentralizadas y multi-agente son los modelos adecuados para esta gobernanza.

B) Entender el patrimonio cultural como *contextos de aplicación*, basado en la interacción y aprendizaje deliberado entre diferentes tipos de disciplinas. La gobernanza sistémica desarrolla un modelo simultáneo y secuenciado de convergencias disciplinarias. La planificación participativa del largo plazo es el modelo adecuado para la gestión de esta gobernanza.

C) Entender el patrimonio cultural como un sistema de *innovación inclusiva*, basado en la interacción entre intensidades de participación social y modalidades de aprendizaje para generar transformaciones sostenibles a largo plazo. El desarrollo de comunidades sostenibles es el modelo adecuado para la gestión de esta gobernanza.

# 1

## INTRODUCCIÓN

---

### 1.1. PROPÓSITO

El propósito de este estudio de buenas prácticas es ofrecer una perspectiva sistémica de la gobernanza y su capacidad para generar ecosistemas innovadores en el campo del Patrimonio Cultural a partir de un caso particular: La restauración integral de la Catedral Santa María, Vitoria-Gasteiz (País Vasco, España).

El presente informe explora la noción de *gobernanza sistémica* como un concepto emergente de la experiencia de restauración de la Catedral Santa María, ubicada en el centro histórico de la ciudad de Vitoria-Gasteiz. La gobernanza sistémica es un nuevo enfoque que permite integrar las diferentes dinámicas y escalas en las que se producen procesos de innovación, aprendizaje y participación en el campo del Patrimonio Cultural.

Diferentes lecciones de la experiencia se pueden obtener de la gobernanza sistémica emergente de este caso. A) Entender el patrimonio cultural como un *sistema abierto*, que fomenta la permanente actualización e interacción con el entorno; B) Entender el patrimonio cultural como un *contexto de aplicación*, que permite la convergencia e interacción de diferentes tipos de disciplinas científicas y técnicas, C) Entender el patrimonio cultural como un sistema de *innovación inclusiva*, basado en la interacción entre participación social y aprendizaje.

### 1.2. MARCO DE REFERENCIA

#### 1.2.1. CREADIS3: Estrategia y objetivos

El proyecto CREADIS3, que cuenta con una financiación de INTERREG EUROPE de 1.400.000 euros, se llevará a cabo entre 2017 y 2021. CREADIS3 utiliza la innovación para fomentar el desarrollo territorial mediante formas de innovación no tecnológicas. La innovación es necesaria para abordar aspectos económicos, sociales y medioambientales; pero no solo en las áreas tecnológicas, sino uniendo estas a la creatividad cultural.

El objetivo principal de CREADIS3 es alinear las políticas públicas territoriales para favorecer el desarrollo de políticas más eficientes de Industrias Culturales y Creativas (ICC) con el fin de impulsar la innovación y el desarrollo económico en zonas de Europa. Este objetivo principal se encuentra dividido, a su vez, en 6 subobjetivos, con 2 temas prioritarios: Mejorar la gobernanza institucional y aumentar la aportación de las ICC en el desarrollo regional.

CREADIS3 generará un informe integrado sobre Buenas prácticas en gobernanza y ecosistemas creativos, organizará 6 visitas de estudio y un evento B2B, propondrá 6 planes de acción adaptados al territorio y a los respectivos instrumentos de política abordados por cada socio, facilitará una serie de políticas y organizará una conferencia internacional.



Todo ello servirá para generar distritos creativos de especialización inteligente, cuyas características serán las siguientes:

- Modelos de gobernanza más adecuados, mediante la alineación de las agendas de políticas públicas, con el fin de ofrecer apoyo individualizado a las ICC
- Mayor sinergia entre los instrumentos de políticas culturales y de desarrollo económico
- Políticas más adecuadas para integrar las ICC en los ecosistemas de innovación a nivel local; mayor capacidad de los socios para atraer el talento y a las empresas
- Mayor número de colaboraciones e influencias cruzadas entre las ICC y otros sectores de la economía, la educación y la investigación, con el fin de impulsar la innovación
- Mejores políticas que favorezcan la internacionalización de las pymes creativas locales
- Nuevo rol de las ICC en los Fondos Estructurales y de Inversión y en la estrategia RIS3

### 1.2.2. CREADIS3 en el País Vasco

A la hora de identificar los sectores prioritarios del RIS3, en el País Vasco se establecieron tres prioridades que afectan a distintos sectores con altos niveles de especialización: a) Fabricación avanzada, b) Energía y c) Biociencias aplicadas a la Salud. Además de estas tres prioridades, se identificaron 4 nichos de oportunidad, entre los que se encuentran las Industrias Culturales y Creativas.

Del desarrollo de este nuevo nicho de oportunidad (Industrias Creativas) se encargará el Departamento de Cultura y Política Lingüística del Gobierno Vasco. En este sentido, su participación en el proyecto CREADIS3 en calidad de socio principal es clave.

Por lo tanto, la prioridad y el marco de colaboración dentro del proyecto CREADIS3 consisten en mejorar las políticas culturales y económicas con el fin de lograr políticas de innovación más efectivas en las ICC. Para lograrlo, en el País Vasco se debe trabajar estrechamente con las instituciones públicas y las partes interesadas del ámbito de la cultura y la economía.

Las políticas sectoriales cruzadas son también un gran reto: se necesitan herramientas innovadoras que vinculen las ICC con el resto de las prioridades y los territorios de oportunidad identificados en el RIS3 del País Vasco; además, compartir conocimientos y experiencias en este campo con otros socios del proyecto CREADIS3 será muy útil.

Incluso si mira hacia el futuro, el País Vasco no puede olvidar su pasado y su arraigada identidad cultural, que son algunos de sus activos principales como nación. Considerando todo lo anterior, existen tres pilares fundamentales en este proyecto:

- Innovación en las políticas públicas de las ICC: el centro de esta acción consiste en promover nuevas formas de gobernanza en las políticas públicas del sector, poniendo en contacto a las partes interesadas antiguas y actuales de las industrias culturales y creativas, a nivel regional.
- Patrimonio cultural: el centro de esta acción consiste en promover y divulgar el patrimonio cultural, tanto el tangible (como la catedral de Santa María, en Vitoria-Gasteiz, o el museo Guggenheim de Bilbao) como el intangible (por ejemplo, la cultura vasca y el idioma).

- Gastronomía: el centro de esta acción consiste en promover la gastronomía como un sector creativo, impulsando una gran variedad de instalaciones de I+D e industrias que surjan en este sector (BCC - Basque Culinary Centre y la política gastronómica que impulsa la Diputación de Gipuzkoa).

### 1.3. BUENA PRÁCTICA: La Catedral Santa María

#### 1.3.1. Enfoque

El enfoque de estas buenas prácticas guarda relación con el plan de investigación, conservación y desarrollo de la catedral de Santa María, llevado a cabo a la vista de los visitantes.

Desde 1996, se han llevado a cabo tareas de investigación y restauración en la catedral, fomentando el carácter social de estas tareas de conservación.

La Fundación ha establecido un programa de actividades son el que pretende realzar el valor de estas intervenciones y generar conciencia. Se encuentran agrupadas bajo el lema ABIERTO POR OBRAS; a lo largo del camino, el visitante puede ver el proceso de intervención integral, y recibe explicaciones acerca de la planificación, la ejecución y los resultados obtenidos.

Además, se organizan otro tipo de eventos para dar a conocer este ejemplo del patrimonio cultural, como conferencias, cursos y eventos sociales.

Este proceso de intervención está estructurado en tres fases:

1. Estudio histórico-arquitectónico del monumento, según el Plan Director, 1996-2008
2. Restauración del edificio and sus funciones, según el Anteproyecto de Restauración, 2006-2020
3. Las tareas de conservación y las actividades establecidas en el Plan de Conservación y Desarrollo (2020-2040) se clasificarán en cuatro líneas de progreso social:
  - innovación en los objetivos y las metodologías para realzar el valor del patrimonio cultural y generar conciencia
  - tecnología aplicada a las tareas de restauración y a la concienciación
  - implicación de todos los grupos sociales, en especial, de aquellos con dificultades funcionales o problemas económicos
  - sostenibilidad de los distintos parámetros económicos y medioambientales

#### 1.3.2. Recursos necesarios

El presupuesto de 2017 ascendió a 1.916.000 €: Diputación provincial: 39,87%; Ayuntamiento: 9,40%; Obispado: 9,40%; Gobierno Vasco: 7,83%; el 33,50% restante se obtuvo de patrocinadores privados. Empleados de la Fundación: 5 trabajadores encargados de la gestión; 18 trabajadores para las visitas guiadas; y 15 trabajadores para las tareas de restauración.

#### 1.3.3. Pruebas del éxito

Hasta la fecha, más de medio millón de visitantes se han acercado para aprender más sobre la catedral y su conservación, de la mano de guías expertos.

Alrededor de 94.000 personas escogen cada año la visita guiada, y unas 10.000 participan en las actividades culturales organizadas. Se han organizado más de 250 eventos culturales relacionados con la historia, la conservación y la relevancia cultural de este edificio en la ciudad.

#### 1.3.4. Dificultades encontradas

Conservar un monumento en el que se están llevando a cabo trabajos de reconstrucción a la vista exige unas medidas de seguridad y accesibilidad muy estrictas, por motivos de seguridad. Las actividades deben estar debidamente coordinadas, por motivos de seguridad jurídica y económica.

#### 1.3.5. Potencial de aprendizaje o transferencia

1. Organizar actividades en espacios que normalmente permanecen cerrados, como trabajos de reparación estructural de monumentos o excavaciones arqueológicas del subsuelo, es algo innovador, ya que deja a un lado la exclusividad y el aislamiento con el que los especialistas llevan a cabo su trabajo y amplifica el carácter social del lugar
2. El nuevo Plan de desarrollo y conservación será un modelo a la hora de introducir líneas de innovación social en la intervención y la gestión del patrimonio
3. Llevar a cabo estas actividades públicamente es un ejemplo de transparencia y una manera de democratizar los procesos de intervención patrimonial
4. Durante las obras, se ha mejorado la accesibilidad tanto física como cultural; esta mejora ha sido clave a la hora de diversificar el público objetivo, ya que se han incluido también los grupos en riesgo de exclusión social.
5. Participación en proyectos europeos (ECHOES) y a nivel internacional (Patronato de Monumentos de San Juan, Puerto Rico).

### 1.4. ORGANIZACION DEL DOCUMENTO

El documento está organizado en cuatro secciones. En la primera sección, se presenta el modelo de gobernanza sistémica. El modelo ofrece una perspectiva de cuatro gobernanzas (institucional, científica, social y urbana) que integran la dinámica del Patrimonio Cultural. En la segunda sección, se presenta el modelo de gobernanza sistémica, operacionalizado en la práctica, a través de describir las dinámicas emergentes del caso de la Catedral Santa María. En la tercera sección se ofrecen lecciones aprendidas de todo este proceso.

# 2

## GOBERNANZA SISTÉMICA EN EL PATRIMONIO CULTURAL: MARCO ESTRATÉGICO

---

### 2.1 INTRODUCCIÓN

La gobernanza es una estrategia de gestión multi-agente y multi-nivel que reconoce el rol de los actores públicos, privados y sociales (organizaciones culturales y ciudadanos activos), y desarrolla mecanismos de participación durante todo el ciclo de la gestión del Patrimonio Cultural (identificación, catalogación, recuperación, restauración, conservación, protección, mantenimiento y desarrollo) (Council of Europe, 2005; Council of the European Union, 2014; Sani, 2015; Union European, 2018).

La gobernanza en el Patrimonio Cultural no es fenómeno nuevo (Barile & Saviano, 2015; Bertacchini, Saccone, & Santagata, 2011; Sani, 2015; Shipley & Kovacs, 2008). De manera tradicional ha predominado el modelo cerrado de gobernanza. Esta perspectiva se basa en un enfoque top-down, y de gestión centralizada (Sani, 2015). El modelo cerrado de gobernanza desarrolla relaciones de colaboración y cooperación entre instituciones y organizaciones ligadas a la agenda de la catalogación, restauración, conservación y protección del patrimonio. Se trata de un modelo que privilegia el *contexto de producción del conocimiento* en el campo del Patrimonio. En el modelo cerrado de gobernanza, el aprendizaje se estructura en torno a las comunidades de expertos y predominan los intereses institucionales ligados al patrimonio cultural.

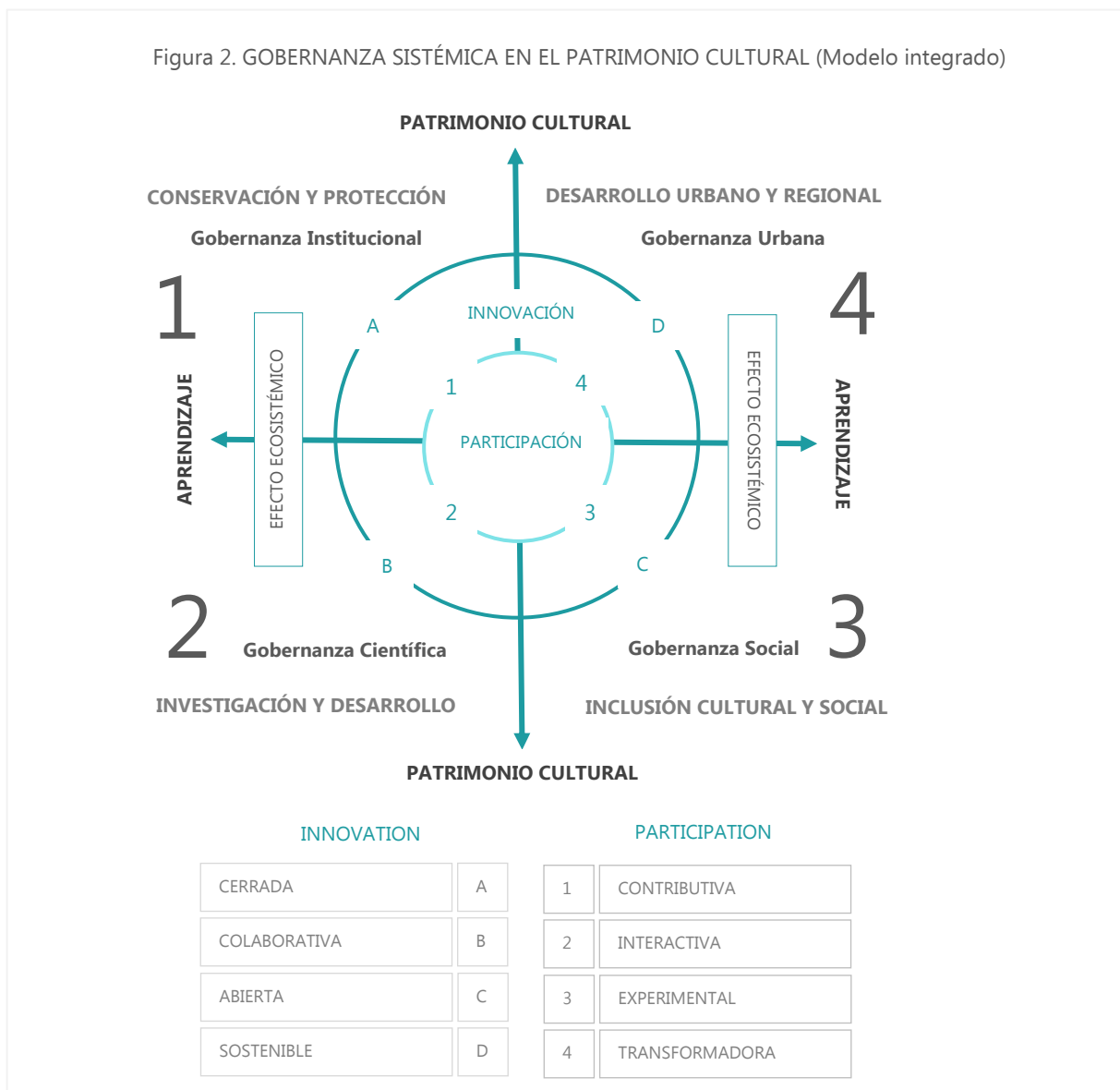
En los últimos, el modelo cerrado está dando paso hacia modelos abiertos de gobernanza organizado en torno a la gestión multi-agente y multinivel del Patrimonio (Council of the European Union, 2014). En este modelo, emerge con fuerza la perspectiva de la gobernanza participativa, que impulsa un enfoque bottom-up y descentralizado de la gestión del Patrimonio. El modelo abierto de gobernanza desarrolla mecanismos de participación cultural y social ligada a las agendas de cohesión social y desarrollo sostenible (Hosagrahar, Soule, Girard, & Potts, 2016; Sani, 2015). Se trata de un modelo que privilegia el *contexto de aplicación del conocimiento* en el campo del Patrimonio. Así, los modelos de aprendizaje se estructuran en torno a comunidades híbridas (expertos - no expertos) y predominan las intereses sociales y económicos ligados al patrimonio cultural.

La experiencia desarrollada por la Catedral Santa María ha permitido integrar los modelos cerrados (top-down) y los modelos abiertos (bottom-up) de gestión del patrimonio en un nuevo modelo de gobernanza: la gobernanza sistémica.

La gobernanza sistémica relaciona el patrimonio cultural con el aprendizaje, y la innovación con la participación. Estructurada en cuadrantes (figura 1), la gobernanza sistémica identifica cuatro dinámicas de la gobernanza: 1) La gobernanza institucional facilita las relaciones institucionales focalizadas en la conservación

y protección del patrimonio cultural. En este cuadrante predomina la innovación cerrada y la participación contributiva. 2) La gobernanza académica estructura las relaciones científicas y tecnológicas ligadas a la investigación y desarrollo que dinamizan el patrimonio cultural. En este cuadrante predomina la innovación colaborativa y la participación interactiva. 3) La gobernanza social estructura las relaciones sociales, económicas y culturales ligadas a la participación social de la sociedad civil en el campo del patrimonio cultural. En este cuadrante predomina la innovación abierta y la participación experimental. 4) La gobernanza urbana estructura las relaciones entre el patrimonio cultural y el desarrollo urbano sostenible. En este cuadrante predomina la innovación sostenible y la participación transformadora.

En la medida en que los cuadrantes ponen en relación procesos innovadores (con diferentes grados de apertura) y procesos de participación (con diferentes grados de intensidad), tienen la capacidad para *estabilizar interacciones* creando ecosistemas (Fish, Church, & Winter, 2016). La estabilidad de estos ecosistemas depende de la heterogeneidad de los agentes concernidos, de sus objetivos estratégicos, de las capacidades de conocimiento desarrolladas, y de los recursos disponibles a largo plazo.



## 2.2. FRAMING SYSTEMIC CULTURAL HERITAGE

### 2.2.1. Las dimensiones del patrimonio

El vigente concepto de patrimonio cultural aparece como heredero de nociones previamente establecidas como características intrínsecas de una civilización determinada que deben contribuir a conformar las sociedades actuales en sus aspectos culturales identificadores (Ahmad, 2006; Munjeri, 2004; Vecco, 2010). Este modelo se organiza sobre unos ejes que dependen de esa herencia, llegando a hacer difícil y contradictoria la distinción entre el objeto patrimonial y el significado o valor que cada sociedad le puede atribuir. Esto puede producir la paradoja de impostar en los objetos aquello que la sociedad (o ciertos grupos sociales) necesitan escuchar para poder valorarlos. El riesgo del modelo es el de caer en una identidad autorreferente y carente de dinamismo que tiende a fosilizar los objetos en tanto que se pretende rememoren constantemente nuestra cultura heredada, convirtiéndolos en meros reflejos de nuestra realidad social sobre los que no es posible avanzar.

En su sentido más amplio, el patrimonio se puede definir como un conjunto de bienes heredados del pasado (...) de cualquier naturaleza, a los que cada sociedad atribuye o en los que cada sociedad reconoce un valor cultural. Esta es una definición dinámica, pues los valores culturales son cambiantes, lo que implica que el concepto mismo de patrimonio se encuentra en permanente construcción, y que los elementos que integran el patrimonio forman un conjunto abierto, susceptible de modificación, sobre todo de nuevas incorporaciones (Azkarate, Ruiz de Ael, & Santana, 2004).

En esta línea, se propone un intento de superación de la paradoja identitaria mediante la reflexión sobre los ejes en los que ahora se mueve la idea de patrimonio cultural:

**Tangibilidad / intangibilidad.** El eje de la tangibilidad establece una dicotomía entre el patrimonio material, el de los objetos físicos, y el inmaterial, el de los sucesos culturales, que confunde el valor del objeto, siempre intangible, con su propia condición física. Para superar la confusión se hace necesario establecer un nuevo eje de referencia que atienda a los objetos por lo que son, materiales o inmateriales, y a su valoración por su capacidad de relación o reminiscencia en la sociedad que los detenta, recorriendo el camino de la puesta en valor como el verdadero eje creciente de manifestación 'intangibile' del patrimonio.

**a / variabilidad.** A la vez, esa apreciación del objeto como contenedor y motor de relaciones marca la dirección del eje de la identidad, por el que se demanda una constancia en la materialidad del objeto que evite la pérdida de referencias culturales, oponiéndose así a la posibilidad de variación de la sustancia del objeto en función del valor que en cada momento puede atribuírsele. La superación de esta paradoja requiere que la función de identificación del objeto patrimonial incluya valores variables junto a parámetros constantes para definir (calcular) en cada momento su posición social y cultural.

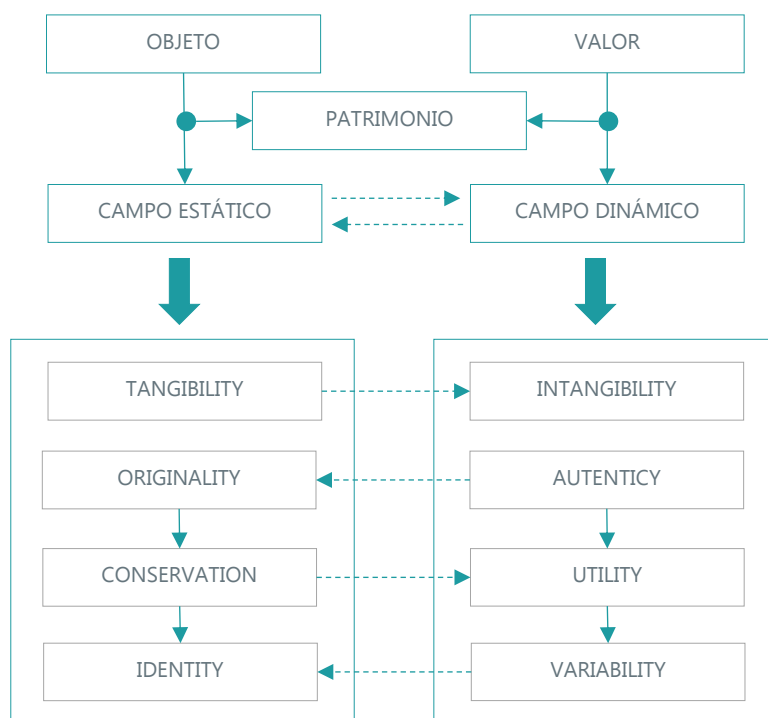
**Conservación / utilidad.** Un eje similar, aunque más centrado en la materialidad del objeto, es el que relaciona su conservación integral (o integrista) con las posibilidades de utilización que pudiera ofrecer, nuevamente conducente a la alternativa excluyente de o bien conservar objetos inútiles o bien alterarlos profundamente para su reutilización. Resulta necesario nuevamente reconocer la variabilidad de los términos de esta función para obtener situaciones y marcos de actuación que permitan avanzar en la revitalización de los objetos sin destruir su materialidad.

**Originalidad / autenticidad.** En paralelo al eje anterior, ahora centrándonos en la aprehensión o percepción social del objeto, encontramos la dicotomía latente entre la idea de originalidad del mismo, aquella que lo ve como resto estabilizado, casi fósil, del pasado, y la de autenticidad, la que lo relaciona con la función que ha

venido desempeñando en el tiempo, más inestable y dinámica y, en última instancia, verdadera conformadora de su propia materialidad. Superar la dicotomía exige nuevamente poner el foco sobre la evolución de un objeto primigenio (original) que se altera dentro un proceso fluido pero pautado por actuaciones orientadas a su perpetua renovación (autenticación).

En síntesis, en todos estos aspectos se trata de reconocer que las dicotomías o paradojas latentes en las ideas que generalmente manejamos sobre la conservación y valorización del patrimonio cultural son en sí mismas irresolubles y solo admiten una visión gradual que fije en cada momento un punto de estos ejes -y otros- para resultar operativa. Los términos antagónicos de las dicotomías han de pasar a ser los extremos de ejes graduados en función de distintas variables con diferentes factores de peso en cada solución. No será posible establecer el punto de operación como un foco fijo, ni para distintos objetos ni para distintos momentos en cada objeto, sino que deberemos atender continuamente al desplazamiento sobre esos ejes que venga aconteciendo, antes y después de nuestras propias intervenciones. So pena de una irremediable incapacitación del patrimonio cultural como portador de valores activos, la necesidad de su dinamización y constante actualización pasa por la reelaboración de los criterios para su evaluación según métodos críticos y necesariamente inestables.

Figura 2. PATRIMONIO CULTURAL COMO UN SISTEMA DINAMICO



Fuente: Elaboración propia

### 2.2.2. Las dimensiones del aprendizaje en patrimonio

El concepto de "aprendizaje en patrimonio" sugiere que el aprendizaje se produce tanto en estructuras formales, como no formales e informales, y a través de diferentes estrategias de aprendizaje (González, 2012). Se pueden identificar cuatro tipos de estrategias: a) Aprender *sobre* el patrimonio cultural, b) Aprender *a través* del patrimonio cultural, c) Aprender *experimentando* en el patrimonio cultural, d) Aprender *decidiendo* en torno a las políticas del patrimonio cultural.

Por otro lado, el aprendizaje puede entenderse como un proceso social de transferencia de conocimiento entre comunidades. Las comunidades ligan instituciones, organizaciones y personas con competencias particulares que se asocian para impulsar procesos de cambio mientras aprenden (Wenger, 1998). En la literatura institucional las *comunidades de aprendizaje* se definen como grupos de personas que valoran aspectos específicos del patrimonio cultural, que desean, en el marco de la acción pública, sostener y transmitir estos valores a las generaciones futuras (Council of Europe, 2005; Gesche-Koning, 2018).

*Comunidades de políticas:* Se trata del aprendizaje generado en la toma de decisiones institucionales por parte de los gestores de políticas en interacción con grupos de interés de la sociedad civil. La toma de decisiones se produce bajo restricciones institucionales (legales, financieras, competencias...), por lo que el aprendizaje se genera de manera informal, tácita y experiencial. Las interacciones *peer to peer* entre gestores de políticas, y gestores organizacionales de la cultura constituyen una fuente de aprendizaje interactivo, y los mecanismos privilegiados de este aprendizaje son el conocimiento de experiencias, casos de éxito y buenas prácticas (Busenberg, 2001; Freeman, 2006).

*Comunidades de Aprendizaje:* Se trata del aprendizaje generado por la comunidad académica y tecnológica ligada al patrimonio cultural. Las comunidades de aprendizaje están orientadas hacia el contexto de aplicación y tienen un carácter transdisciplinario. Están integradas por personas con una identidad relativamente homogénea (en general académicos y universitarios). Los mecanismos privilegiados de aprendizaje que dinamizan este tipo de comunidad son el intercambio de documentos y contenidos, proyectos colaborativos, y la transferencia de conocimiento vía la formación y aprendizaje colaborativo (Hod, Bielaczyc, & Ben-Zvi, 2018; Loes & Pascarella, 2017; Stoll, Bolam, McMahon, Wallace, & Thomas, 2006).

*Comunidades de prácticas:* Una comunidad de práctica asocia un grupo de personas que participan de manera continua en actividades de interés común. Las comunidades de prácticas son experimentales y tiene una identidad heterogénea (sus miembros provienen de diferentes dominios). Estas comunidades tienen tres características: a) Están orientadas hacia la resolución de problemas. La búsqueda de soluciones viables basadas en una heterogeneidad de perspectivas hace avanzar el conocimiento social; b) Las comunidades de prácticas comparten una práctica explorando soluciones y co-construyendo un conocimiento común; c) Las comunidades de prácticas, en la medida en que comparten una práctica y construyen un conocimiento común, configuran una identidad de grupo, y en ese proceso, transforman la identidad de sus miembros. Las comunidades de prácticas aplicadas al patrimonio cultural son fuente de construcción de nuevas identidades culturales (Lave & Wenger, 1991; Probst & Borzillo, 2008; Wenger, 1997, 1998).

*Comunidades sostenibles.* Las comunidades sostenibles se refieren a grupos sociales heterogéneos que organizan, planifican y desarrollan proyectos y actividades ligadas a promover la sostenibilidad medioambiental, la inclusión social, el desarrollo de infraestructuras (sobre todo urbanas) y la implementación de políticas sostenibles y responsables. Las comunidades sostenibles están ligadas fuertemente al patrimonio cultural a través del cual se puede impulsar el desarrollo sostenible. Estas comunidades son habituales en el sector de turismo cultural y desarrollo urbano (Innes & Booher, 2000; East, 2005; Keitumetse, 2016; Van der Ryn & Calthorpe, 1991).



### 2.2.3. Las dimensiones de la participación

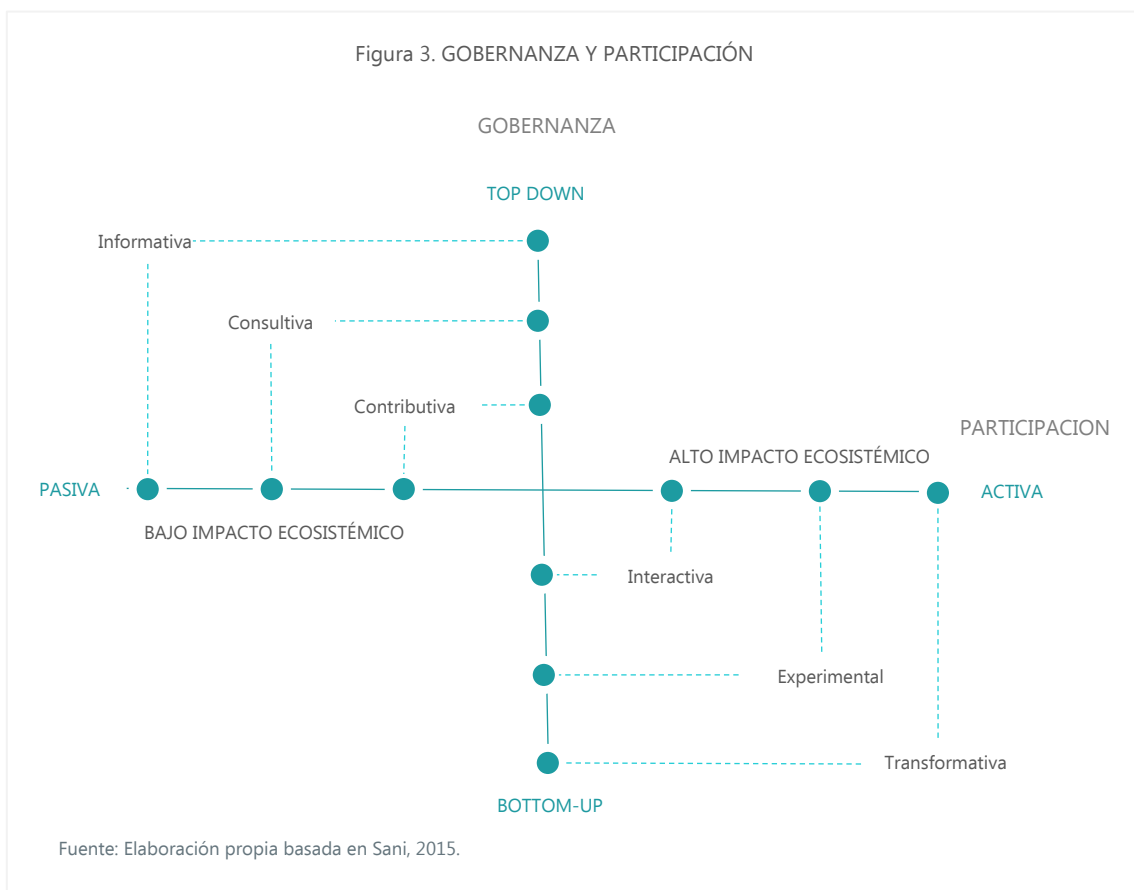
La gobernanza participativa pone el énfasis en el compromiso democrático, en particular a través de formas deliberativas, basadas en el desarrollo de competencias ciudadanas (Fung & Wright, 2001). En el campo del Patrimonio Cultural la gobernanza participativa impulsa la participación de diferentes públicos y *stakeholders* en la protección, recuperación y socialización del patrimonio cultural. Sin embargo, la participación en estos procesos posee diferentes intensidades que estructuran diversos modos de gobernanza (top-down and bottom-up) (Sani, 2015). Se pueden identificar por lo menos seis intensidades diferentes de participación en el campo del Patrimonio Cultural, que tienen mayor o menor capacidad para generar efectos de ecosistema (figura 3).

**Participación informativa:** Se trata de un modo pasivo de participación en la que públicos y *stakeholders* del patrimonio cultural reciben información estructurada en torno al patrimonio cultural.

**Participación consultiva:** Se trata de un modo pasivo de participación en la que públicos y *stakeholders* del patrimonio cultural son consultados sobre decisiones a implementar o implementadas en torno al patrimonio cultural.

**Participación contributiva:** Se trata de un modo pasivo de participación en la que públicos y *stakeholders* del patrimonio cultural son invitados a contribuir (de manera estructurada) sobre decisiones a implementar o implementadas en torno al patrimonio cultural.

**Participación interactiva:** Se trata de un modo activo de participación en la que públicos y *stakeholders* del patrimonio cultural co-diseñan partes de las acciones o estrategias a implementar en torno al patrimonio cultural.



**Participación experimental:** Se trata de un modo activo de participación en la que públicos y *stakeholders* del patrimonio cultural experimentan y prototipan experiencias y soluciones para impulsar nuevas acciones o estrategias en torno al patrimonio cultural.

**Participación transformativa:** Se trata de un modo activo de participación en la que públicos y *stakeholders* del patrimonio cultural escalan y desarrollan nuevas organizaciones y redes en torno al impulso social y urbano del patrimonio cultural.

#### 2.2.4. Las dimensiones de la innovación

La innovación se puede entender como la generación de productos, procesos y/o servicios que permiten resolver un problema sea social, tecnológico, público, o medioambiental. Para explorar la innovación en el Patrimonio Cultural se ofrece un modelo basado en el “cono de la innovación” que va desde la innovación cerrada hasta la innovación sostenible (figura 4).

El modelo sugiere una relación entre innovación y colaboración, innovación y participación social. Así, cada tipo de innovación se estructura según un sistema de colaboración y participación de intensidad diferente.

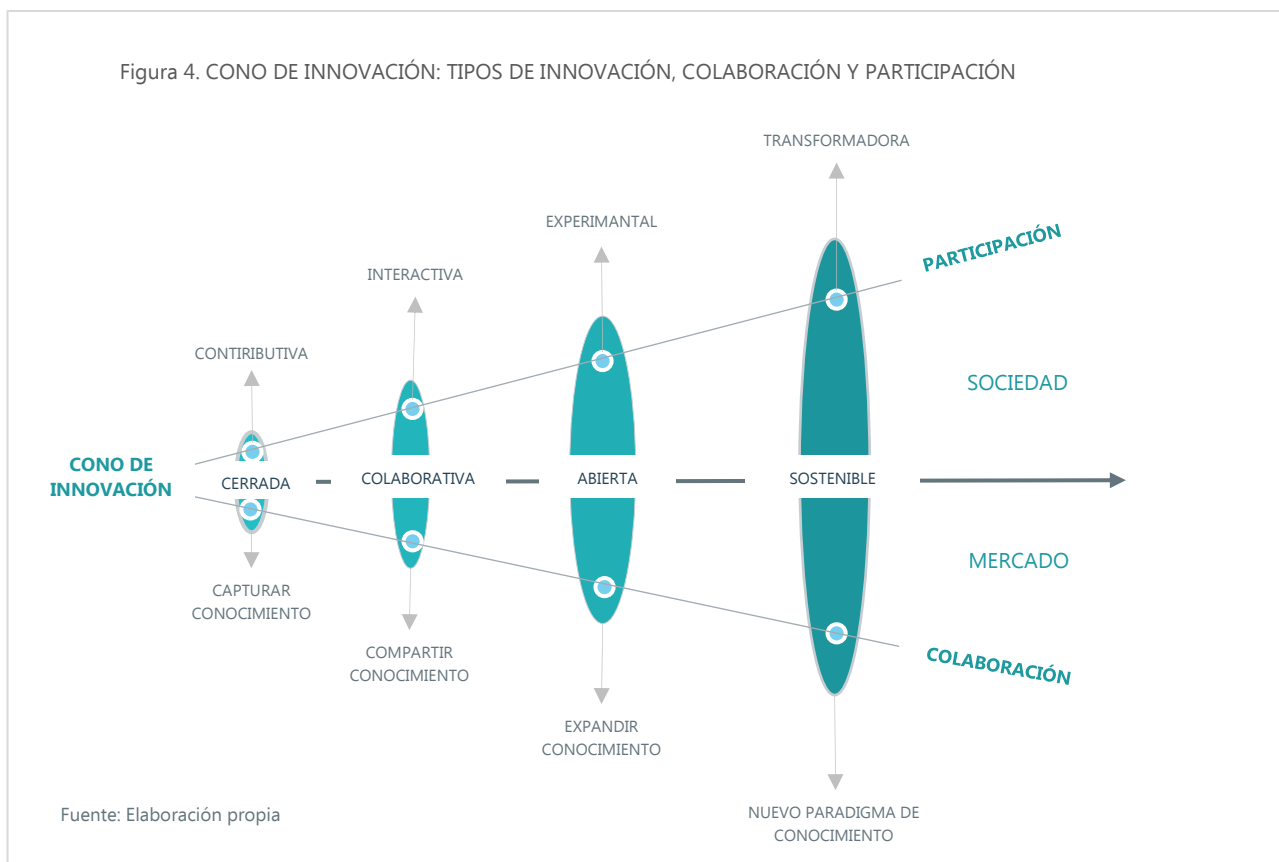
**La innovación cerrada:** Este tipo de innovación se destaca por la utilización casi exclusiva de los recursos y los conocimientos disponibles en la propia organización cuando se trata de desarrollar innovaciones. El modelo de desarrollo de departamentos internos de I+D expresa el paradigma de este enfoque. En este modelo la investigación permite seleccionar las mejores y posibles ideas innovadoras emergentes de la propia organización, la cual está sujeta a restricciones internas (tales como la base tecnológica disponible, las competencias del personal de la organización, el tiempo disponible, etc.). Se trata de un modelo lineal de innovación que busca proteger y controlar el desarrollo de innovaciones en el interior de las organizaciones. La innovación cerrada busca *capturar* conocimiento externo y desarrolla limitados procesos de participación social (consultiva) (Chesbrough & Appleyard, 2007; Kovács, Looy, & Cassiman, 2014; Lichtenthaler, 2008)

**La innovación colaborativa:** Este tipo de innovación desarrolla una alianza estratégica con una o dos organizaciones de la *misma naturaleza* (mismo mercado, campo institucional o campo de investigación). Se trata de una alianza temporal que permite impulsar una innovación específica a partir de combinar competencias diferentes y compartir conocimiento heterogéneo. La innovación colaborativa ofrece mecanismos de participación social de tipo contributivo estructurando espacios de participación (como la innovación por usuarios) (Baldwin & von Hippel, 2011; Blomqvist, 2006; Sørensen & Torfing, 2011)

**La innovación abierta.** Este tipo de innovación impulsa la innovación colaborativa creando alianzas estratégicas con organizaciones de *diferente naturaleza* (empresas, universidades, sector público, Ongs, etc.) para combinar recursos (conocimientos, inversiones, etc.) con el fin de impulsar una innovación principal. El modelo de la innovación abierta facilita la creación de *spin-off* y *start-ups* que impulsan innovaciones derivadas de la innovación principal, multiplicando el impacto y expandiendo el conocimiento. La innovación abierta es interactiva por naturaleza y ofrece espacios de participación social experimental (Chesbrough & Appleyard, 2007; Kovács et al., 2014; Lichtenthaler, 2008).

**La innovación sostenible.** Este tipo de innovación se estructura en torno a un complejo proceso de interacción entre: organizaciones / instituciones públicas, privadas y sociales de diferente naturaleza. La innovación sostenible integra en sus soluciones (productos, procesos o servicios) cuatro dimensiones clave: la integración social, el desarrollo económico, la protección del medioambiente y la prospectiva del impacto (responsabilidad social). La naturaleza de la innovación sostenible es *transicional*, es decir, facilita la transición hacia ecosistemas sostenibles. En este orden, promueve sistemas de experimentación y participación social

transformativa a la vez que desarrolla un nuevo paradigma de conocimiento (Ayuso, Rodríguez, & Ricart, 2006; Roth, 2009; Schot & Geels, 2008; Loorbach, 2010).



### 2.2.5. Las dimensiones de la gobernanza

La gobernanza se puede entender como el desarrollo deliberado de espacios político-sociales de interacción, gracias a los cuales diferentes tipos de agentes (públicos, privados, sociales) dilucidan sus diferencias y estructuran arreglos (inestables) para encontrar soluciones a situaciones problemáticas o controversiales (Unceta, Castro-Spila & García-Fronti, 2017). Existen diferentes modos de gobernanza en el patrimonio cultural.

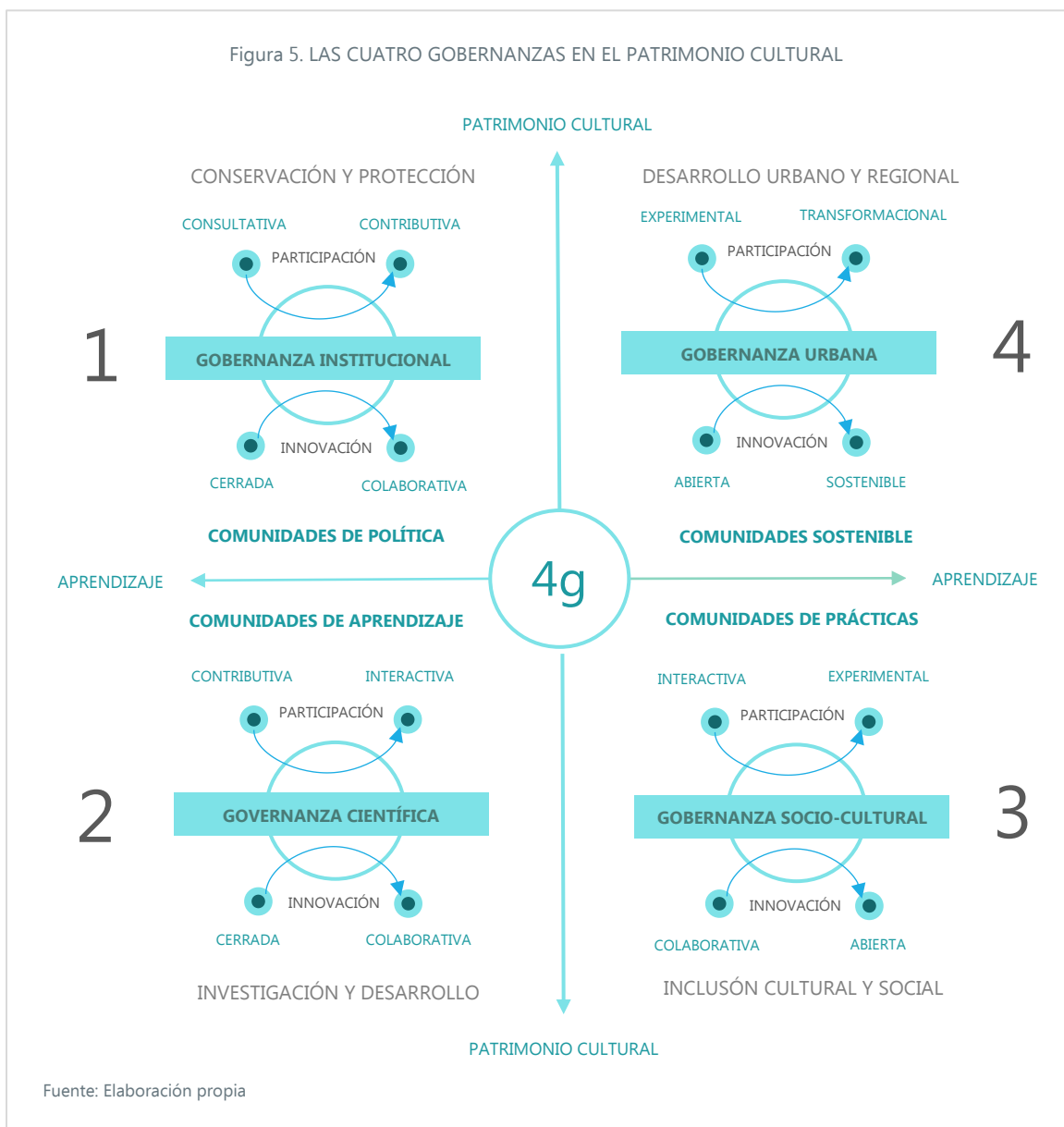
**Gobernanza institucional:** La gobernanza institucional se refiere a la gestión de las alianzas institucionales que se generan en torno al ciclo integral del Patrimonio. Este tipo de gobernanza está impulsada de manera privilegiada por el sector público y articula diferentes tipos de agencias ligadas al Patrimonio (instituciones internacionales, organizaciones socio-culturales, universidades, empresas, ciudadanía). En la gobernanza institucional predomina la innovación cerrada y la participación contributiva generando entornos de aprendizaje institucional.

**Gobernanza científica:** La gobernanza científico-tecnológica se refiere a la gestión de las alianzas académicas y tecnológicas que se generan en torno al ciclo integral del Patrimonio. Este tipo de gobernanza está impulsada de manera privilegiada por las universidades y centros tecnológicos articulando diferentes tipos de agencias ligadas al Patrimonio (instituciones, organizaciones socio-culturales, universidades, empresas, ciudadanía). En la gobernanza científico-tecnológica predomina la innovación colaborativa y la participación interactiva generando entornos de aprendizaje estructurados en comunidades de aprendizaje.

**Gobernanza social:** La gobernanza socio-cultural se refiere a la gestión de las alianzas sociales que se generan en torno al ciclo integral del Patrimonio. Este tipo de gobernanza está impulsada de manera privilegiada por la ciudadanía y por organizaciones socio-culturales, articulando diferentes tipos de agencias ligadas al Patrimonio (instituciones, organizaciones socio-culturales, universidades, empresas, ciudadanía). En la gobernanza socio-cultural predomina la innovación abierta y la participación experimental generando entornos de aprendizaje estructurados en torno a comunidades de prácticas.

**Gobernanza urbana:** La gobernanza urbana se refiere a la gestión de las alianzas estratégicas que se generan en torno al ciclo integral del Patrimonio. Este tipo de gobernanza está impulsada por una diversidad de organizaciones y grupos ciudadanos articulando diferentes tipos de agencias ligadas al Patrimonio (instituciones, organizaciones socio-culturales, universidades, empresas, ciudadanía). En la gobernanza urbana predomina la innovación sostenible y la participación transformacional generando entornos de aprendizaje estructurados en torno a comunidades sostenibles.

En la figura 5 se observan las cuatro gobernanzas y sus dinámicas de progresión de un tipo de participación a otro y de un tipo de innovación a otra.



## 2.3. Los cuadrantes de la gobernanza sistémica

### 2.3.1. Cuadrante 1: Conservación y Protección

La conservación y protección es la dimensión más desarrollada institucionalmente en el campo del Patrimonio Cultural. En este cuadrante predomina el conocimiento experto (restauradores, arquitectos, arqueólogos, etc.) que imponen un criterio técnico sobre el uso y conservación del Patrimonio.

La participación, por su parte, se estructura en formas pasivas tales como la información, la consulta o bien la contribución (evaluación sobre los sitios patrimoniales).

Del lado de la innovación, este cuadrante tiene una dimensión cerrada o colaborativa, focalizada en las relaciones entre instituciones y expertos que aplican métodos técnico-profesionales, o tecnologías digitales que solicitan un público pasivo y usuario, que no participa del proceso sino como consumidor final.

En este cuadrante predomina la gobernanza institucional, es decir, el desarrollo de relaciones de colaboración entre instituciones y organizaciones con el fin de garantizar la

conservación y protección del Patrimonio. Este tipo de gobernanza genera relaciones que tienen un *bajo efecto en la creación de un ecosistema* porque se limita al conocimiento experto (ligado a la protección o recuperación del patrimonio), ofrece un modelo de participación social pasiva, y se conecta con organizaciones e instituciones exclusivas del ámbito del patrimonio. El tipo de tecnología que se implementa para generar innovaciones es coherente con la noción de *usuario* al que se le exige un bajo nivel de participación.

### 2.3.2. Cuadrante 2: Investigación y Desarrollo (I+D)

La investigación y desarrollo en el campo del Patrimonio Cultural tiene una larga trayectoria. Muy diversas disciplinas y subdisciplinas confluyen en la conservación, protección y desarrollo del Patrimonio. Así, disciplinas como química, arquitectura, arqueología, antropología, sociología, economía, turismo, ingenierías convergen en el espacio multidimensional del Patrimonio.

En este cuadrante predomina el conocimiento experto típico del conocimiento científico y tecnológico, estructurado en torno a modelos establecidos de investigación. En este cuadrante la investigación académica trabaja tanto en la conservación, restauración y protección del Patrimonio (monumentos, edificios históricos, etc.) como en la dinamización social del mismo. Aun cuando existen esfuerzos por impulsar modelos participativos activos en el desarrollo de los trabajos académicos y científicos (ej: arqueología participativa) se



puede decir que predominan los modelos de participación pasiva (información, consulta y contribución) en relación con el público en general.

La innovación se estructura en torno al desarrollo de nuevas técnicas de conservación del patrimonio tangible, y la aplicación de tecnologías digitales para mejorar las experiencias de usuarios. Muy pocas innovaciones introducen tecnologías sociales, tales como sistemas experimentales.

El aprendizaje en este cuadrante se produce gracias al desarrollo de comunidades de aprendizaje. Estas comunidades funcionan en contextos de aplicación del conocimiento y son de naturaleza interactiva. Es en el marco de estas comunidades que se generan procesos de aprendizaje vertical, tales como el impulso de máster y doctorado de carácter académico.

Este cuadrante está caracterizado por la gobernanza científica, es decir, el modelo de gobernanza articula sistemas de colaboración entre disciplinas universitarias, instituciones públicas, y organizaciones culturales y tecnológicas especializadas en Patrimonio. En este cuadrante, los efectos de creación de ecosistemas son intermedios (medio-bajo) puesto que predomina el conocimiento experto, la participación social es limitada a prácticas pasivas aun cuando pueden encontrarse prácticas interactivas, y las innovaciones están situadas en torno a la dimensión técnica y científica basadas en redes básicamente académicas.

### 2.3.3. Cuadrante 3: Inclusión social y cultural

La inclusión social y cultural no es nueva como dinámica en los postulados del Patrimonio Cultural. El Patrimonio Cultural desde hace años viene siendo dinamizado no sólo como un espacio de conservación y protección sino también de integración y cohesión social.

En este cuadrante predomina el aprendizaje gracias al desarrollo de comunidades de prácticas que tienen un carácter no experto y experiencial. Este tipo de comunidades posee pocos grados de formalización y es situacional, es decir, se desarrolla en la medida en que se implementa una práctica de transformación e integración social. Los procesos de integración o cohesión amalgaman las dimensiones tangibles e intangibles del Patrimonio. Este tipo de



comunidades, en la medida en que se estructuran en el largo plazo garantizando la sostenibilidad futura de las dinámicas de cohesión social.

Los tipos de innovación que se desarrollan en este cuadrante están asociados a la innovación social, la innovación abierta (cooperativa) y las innovaciones híbridas (cuando se incluyen tecnológicas digitales participativas en los procesos innovadores).

Este cuadrante está dinamizado por la gobernanza social, modalidad que impulsa comunidades de prácticas y redes organizacionales (sociales, culturales, públicas, académicas) que se alían para impulsar innovaciones colaborativas y abiertas fomentando la experimentación social para el desarrollo del Patrimonio.

Por último, en este cuadrante los efectos ligados a la creación de ecosistemas tienen un carácter intermedio (mediano alto), predomina el aprendizaje situacional y colectivo, amalgamando las dimensiones tangibles e intangibles del Patrimonio. La innovación social, la innovación abierta y la innovación híbrida son propias de este cuadrante, todas ellas generadoras de nuevas relaciones de cooperación y aprendizaje colectivo vía la experimentación social y cultural.

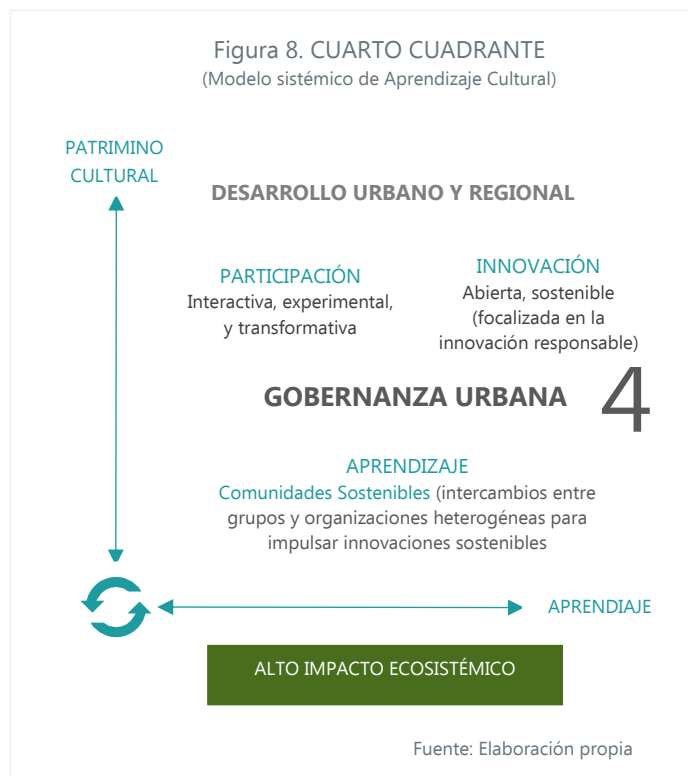
### 2.3.4. Cuadrante 4: Desarrollo urbano y regional

El desarrollo urbano y su relación con el Patrimonio Cultural ha sido establecida de manera recurrente tanto en los estudios académicos como institucionales.

En el cuarto cuadrante el modelo de gobernanza urbana es el más complejo puesto que integra una diversidad de dinámicas heterogéneas. En efecto, la participación tiene modalidades activas e intensivas (interactiva, experimental y transformativa) que se combinan con la generación de innovaciones abiertas y sostenibles, articulando conocimiento experto y no experto para la resolución de problemas urbanos a través del Patrimonio.

La sostenibilidad urbana no se focaliza sólo en los problemas medioambientales, ni en el desarrollo económico, sino que impulsa nuevos procesos culturales que permiten sostener a largo plazo el desarrollo sostenible. Este es el lugar privilegiado del Patrimonio y sus comunidades sostenibles. Se trata de activar y actualizar lo urbano como un sistema integral, marcado por relaciones históricas, geomorfológicas y sociales, que expresan un conjunto de capas de significado y sentido. Introyectando estas dimensiones es que el desarrollo urbano puede devenir sostenible.

En la gobernanza urbana del Patrimonio asume una dimensión sistémica, combinando dimensiones tangibles e intangibles del Patrimonio para impulsar nuevos modelos de desarrollo urbano. La innovación sostenible estructura los procesos de cambio a largo plazo de manera responsable.



En este cuadrante, el aprendizaje se estructura a través de comunidades sostenibles, que aprenden gracias a la experimentación y la innovación responsable, impulsando el desarrollo de nuevas infraestructuras urbanas (materiales e inmateriales). Los laboratorios experimentales suelen ser instrumentos privilegiados para la explorar nuevas vías de desarrollo.

Finalmente, este cuadrante sugiere que los efectos relacionados con el desarrollo de ecosistemas son altos cuando logran articular conocimiento experto/no experto (operacionalización social de modelos científicos-tecnológicos), patrimonio tangible/intangible (articulación estratégica y sostenible del patrimonio), innovación social/sostenible (inclusión social con modelos responsables a largo plazo), participación experimental/transformativa (cuando la experimentación social, económica, institucional, transforma las condiciones culturales de apropiación de las dinámicas urbanas).



# 3

## GOBERNANZA SISTÉMICA EN LA PRÁCTICA: EL CASO DE LA CATEDRAL SANTA MARÍA

---

### 3.1. INTRODUCCIÓN: LA PERSPECTIVA INTEGRAL

La restauración integral de la Catedral Santa María de Vitoria-Gasteiz se originó como un requerimiento ciudadano: la Catedral padecía graves problemas de sustentación y equilibrio de su estructura, mostrando un cuadro de deformaciones y lesiones de fábrica tan anormalmente profundo que, ante el riesgo serio de grave colapso, se cerró al culto (1994) y se dio inicio a un concurso público para la adjudicación de su proceso de estudio y restauración.

Desde un primer momento se tuvo la sospecha de que el edificio había padecido -de manera crónica- graves patologías estructurales, con fuertes deformaciones de sus miembros y múltiples agrietamientos en sus fábricas y de que este problema estructural había impuesto la ejecución de sucesivas obras de consolidación, cuyo efecto no fue precisamente la congelación de los movimientos sino, muchas veces, su reactivación o su traslación. De todo ello se deducía que el conocimiento exhaustivo de la historia de la vieja catedral iba a constituir una de las claves del diagnóstico y que dicho conocimiento requería la participación de múltiples disciplinas bajo una estrategia que no podía ser sino interdisciplinar.

Una vez recibido el encargo para proceder a la redacción de un Plan Director de Recuperación Integral de la Catedral (1996) (Azkarate, Cámara, Lasagabaster, & Latorre, 2001), y a diferencia de lo que era habitual por aquel entonces, se reaccionó formulando nuevos caminos e invocando nuevos valores. Era preciso, ante todo, abandonar las concepciones idealistas de la arquitectura para contemplar un edificio histórico como: a) un documento; b) un conjunto del que vemos su estructura en alzado pero que hunde sus raíces en un subsuelo; c) en definitiva, como un producto estratificado por la acción del hombre durante siglos. Se reivindicó, en definitiva, la desacralización del objeto -del monumento- que no existe en sí mismo como un estilo congelado en el tiempo, sino como la materialización de una memoria histórica fragmentada que necesita previamente ser biográficamente restaurada.

Los proyectos habituales en la restauración del Patrimonio Construido descansan frecuentemente sobre presupuestos endógenos que organizan la investigación en compartimentos separados por estrechas fronteras disciplinares. Frente a este punto de vista, en la catedral de Santa María se potenció una organización dinámica y flexible creando un equipo de geólogos, químicos, ingenieros, entre otros, que dieran una respuesta transdisciplinaria al desafío.

Habiendo asumido que el conocimiento científico no es en sí mismo sino una construcción social, el equipo redactor del Plan Director tuvo claro también que la difusión de los resultados debía producirse, siempre que fuera posible, desde el propio inicio del proceso de restauración. Así, nació “abierto por obras” (1999) que no

fue únicamente un acierto publicitario sino, sobre todo, una declaración de principios sobre la responsabilidad social de la investigación científica. De esta manera, se dio prioridad al compromiso que surge del contexto de aplicación: en definitiva, a un nuevo contrato social que fue modificando y ampliando los objetivos iniciales, un contrato social de carácter flexible, abierto (gestores, guías, especialistas en comunicación) y basado en la evaluación social (no sólo los académicos sino ciudadana del proceso).

Pronto se detectó también la existencia de otros problemas que no eran de naturaleza arquitectónica sino sociológica y que era preciso atajar simultáneamente: no era la vieja catedral la única que había sufrido un deterioro progresivo; otro tanto había ocurrido con su entorno urbanístico, un casco histórico que venía sufriendo desde generaciones atrás un imparable deterioro socioeconómico. Si sumamos a ello la existencia de una nueva catedral neogótica en la zona prestigiada de la ciudad, la consecuencia no podía ser otra que la pérdida de valor de un entorno urbano que, siendo el centro histórico de la ciudad, se estaba convirtiendo paradójicamente en su periferia social. Recuperar, por tanto, la memoria y devolver al Casco parte del prestigio perdido se convirtió en una de las apuestas más importantes.

El descubrimiento –en el contexto de las excavaciones arqueológicas llevadas a cabo en el subsuelo de la catedral- de las primitivas murallas de la ciudad fue un importante factor coadyuvante. Los investigadores se apercibieron pronto de que la vieja muralla cuyos restos se habían descubierto en el subsuelo de la catedral de Santa María se conservaba en buena parte del perímetro alto de la ciudad, aunque semiculta por edificaciones posteriores y olvidada por la ciudadanía. Su estudio, recuperación y puesta en valor (2005-2008) irradió al resto del Centro Histórico de la ciudad, una filosofía y un modo de hacer las cosas que habían nacido diez años atrás en el edificio catedralicio.

Así, el enfoque integral de restauración de la Catedral Santa María se basa en tres principios dinámicos: a) Impulsar la investigación en contextos de aplicación de conocimiento, basado en equipos interdisciplinarios, b) Desarrollar una perspectiva social de la apropiación social del Patrimonio, basada en la innovación social; c) Fomentar la articulación integral del Patrimonio en torno a una perspectiva sistémica del desarrollo urbano, basada en la innovación sostenible.

### 3.2. LA CATEDRAL SANTA MARÍA: UNA CRONOLOGÍA

La Catedral Santa María tiene un estilo gótico y está ubicada en la parte más alta de la Ciudad de Vitoria-Gasteiz. La iglesia tiene su origen en el XII y es coetánea de la fundación de la ciudad en 1181 por Sancho el Sabio (Sancho VI de Navarra). La ciudad fue fundada a partir de asentamientos poblacionales que datan del siglo VIII.

Hacia el 1200 la iglesia original fue ampliada por Alfonso VIII como parte de la restauración de la ciudad luego de un devastador incendio. La ampliación de la iglesia original tuvo el doble carácter de templo católico y estructura de defensa de la ciudad. En efecto, la Catedral formó parte de la muralla medieval (defensa) y partes del edificio tienen un carácter castrense. La iglesia adquirió la categoría de Catedral con el nacimiento de la diócesis de Vitoria en 1862.

La Catedral forma un cuerpo de edificaciones heterogéneas realizadas en diferentes épocas con distintos usos. Las diferentes intervenciones en el edificio lo han dotado de un estilo particular, pero a la vez son el origen de problemas estructurales de construcción. Existen registros de intervenciones arquitectónicas en 1647, 1856 y 1870 que tratan de corregir los problemas estructurales de la Catedral.

En el año 1960 se realizó una intervención importante en la Catedral con la idea original de resolver dichos problemas y recuperar el aspecto gótico original. Pero la recuperación de la estética gótica agravó los

problemas estructurales. Casi 30 años después de su última intervención, la Catedral cerró sus puertas al público en 1994 por amenaza de derrumbe.

En el año 1991 la Diputación Foral de Álava (Gobierno Provincial), a través del Departamento de Urbanismo y Arquitectura, decide intervenir institucionalmente para iniciar un proceso de restauración y salvaguarda de la Catedral en ruinas.

En el año 1992 se conforma un grupo de investigación internacional para elaborar un diagnóstico y recomendaciones para la recuperación y restauración del monumento.

En el año 1994 se finalizan los estudios diagnósticos y se recomienda el cierre del templo y el levantamiento de planos y documentación histórica para comprender mejor la complejidad estructural del edificio. Estos diagnósticos fueron un insumo para la elaboración del Plan Director para la Restauración Integral de la Catedral Santa María de Vitoria-Gasteiz.

Durante los años 1996-1998 se elaboró el Plan Director de restauración integral de la Catedral. Mientras se ejecutaban los estudios complementarios (planos y documentación histórica), se realizaron intervenciones preventivas y reversibles con el fin de asegurar la estabilidad de las zonas de riesgo del templo gótico (1997-1998).

En el año 1999 se crea la Fundación de la Catedral Santa María para implementar el Plan Director de restauración. La fundación tiene un patronato integrado por la Diputación Foral de Álava, el Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz y el Obispado de Vitoria.

En el año 2000 la Fundación lanza un innovador programa de arqueología social: "Abierto por obras". El programa desarrolló una estrategia de restauración abierta en la que mientras arqueólogos, arquitectos y restauradores realizaban el trabajo de recuperación del templo gótico, la ciudadanía podía visitar y comprender el trabajo de restauración de una catedral gótica. Así, se impulsó un programa pionero que moviliza una visión del patrimonio cultural como motor de cohesión social, desarrollo cultural e impulso económico a nivel urbano.

En el año 2002 la experiencia técnica y social de restauración de la Catedral recibió el premio Europa Nostra, máxima distinción que concede la Unión Europea a los trabajos de restauración y conservación del patrimonio cultural.

En el año 2008 la fundación se reestructura en tres áreas funcionales: Área Técnica, Área de Gestión del Conocimiento y Divulgación, y Área Económico-Financiera. Esta estructura permite gestionar de manera especializada las dimensiones institucionales, las dimensiones técnicas y las dimensiones social y cultural de la restauración de la Catedral.

Entre los años 2009-2015, complementario a las obras de restauración, la fundación desarrolla un programa cultural integrado por congresos, seminarios y conferencias con personalidades literarias como Paulo Coelho, Ken Follett, Arturo Pérez-Reverte, José Saramago entre otros.

En el año 2015 la Catedral Santa María de Vitoria-Gasteiz fue incluida en la lista de Patrimonio Mundial por la UNESCO como bien vinculado a los Caminos de Santiago del Norte.

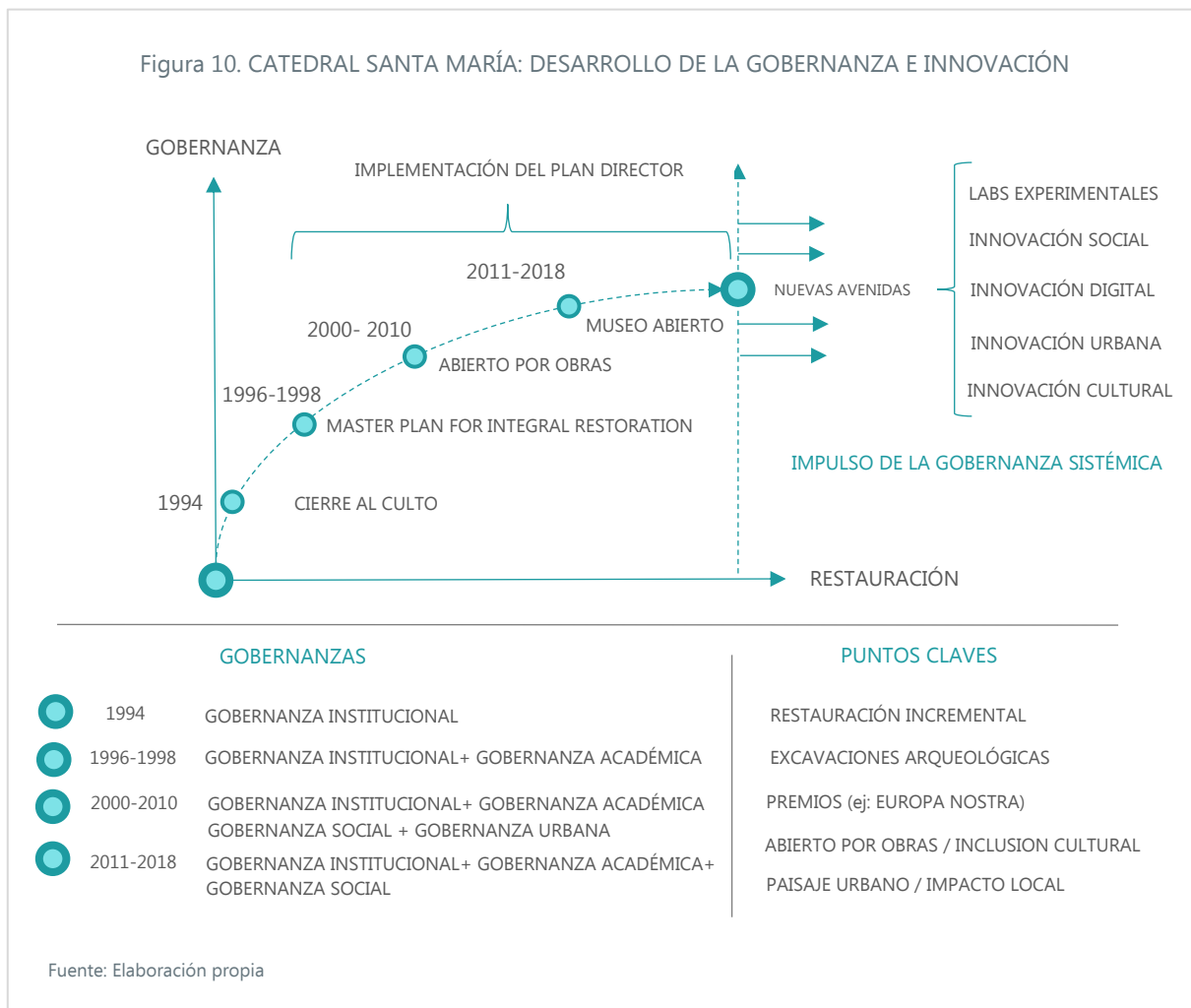
En la actualidad, la Fundación Santa María explora nuevos modelos de expansión basada en los principios que guiaron su restauración: facilitar y dinamizar la apropiación social y cultural del Patrimonio, sobre la base de una perspectiva integral que permite fomentar el desarrollo urbano basado en la innovación social y la innovación sostenible.

### 3.3. LA CATEDRAL SANTA MARÍA: LA GOBERNANZA SISTÉMICA EMERGENTE

El modelo de gobernanza sistémica ha sido conceptualizado (extrapolado) gracias a la experiencia obtenida en la implementación del Plan Director de Restauración integral de la Catedral Santa María.

En la figura 10, se puede observar la trayectoria y el desarrollo de la gobernanza sistémica. Los hitos en el desarrollo del Plan de Restauración Integral han impulsado diferentes tipos de gobernanza. La trayectoria de la gobernanza sistémica ha sido un proceso emergente derivado de un complejo proceso de articulación de agentes y recursos en torno a la recuperación de la Catedral.

La *emergencia* es un concepto clave de los sistemas complejos. La emergencia sugiere que la interacción continua de los elementos de un sistema estructura nuevos patrones de relación en el largo plazo. El proceso de restauración de la Catedral Santa María se ha desarrollado durante más de 20 años. Este es un tiempo suficiente para generar nuevas interacciones en torno a la Catedral dentro de un entorno socio-cultural territorializado. La gobernanza sistémica es el resultado de estos nuevos patrones de interacción.



### 3.3.1. Gobernanza Institucional

La gobernanza institucional se ha estructurado en torno a la coordinación de las actividades de recuperación y restauración de la Catedral en una alianza entre el Gobierno Provincial de Araba, el Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz, y el Obispado de Vitoria-Gasteiz. La gobernanza se ha institucionalizado gracias a la creación de la Fundación Catedral Santa María encargada de implementar el Plan Director para la restauración integral de la Catedral (1996-2020).

El desafío de la gobernanza institucional ha consistido en desarrollar los mecanismos que faciliten acuerdos consensuados entre la restauración material y la recuperación cultural. La tensión entre restauración material y recuperación cultural de la Catedral es un largo proceso de 30 años de duración de los cuales ya han transcurrido 20 años.

Desde la perspectiva del modelo, la gobernanza institucional se ha desarrollado a partir de la innovación cerrada (impulsado en un primer momento solo por el gobierno provincial) hacia la innovación colaborativa, estructurada en una alianza entre el Ayuntamiento, el Obispado y el Gobierno Provincial, que terminan convergiendo en el Patronato de la Fundación Catedral Santa María.

La participación ha pasado de una estrategia informativa a una consultiva. Las actividades de restauración de la Catedral fueron informadas ampliamente a la población mediante la prensa. Al mismo tiempo, los procesos de diagnóstico técnico y académico sobre el estado del edificio abrieron una línea de participación consultiva, con arquitectos, ingenieros y académicos universitarios. Línea que ha sido permanente durante a todo lo largo del ciclo de restauración. La capacidad de generar ecosistemas institucionales ha sido limitada, puesto que se ha priorizado el trabajo focalizado en la restauración de la Catedral antes que alianzas de mayor complejidad a nivel institucional.



## BOX 1

### GOBERNANZA INSTITUCIONAL

#### Problema

El problema principal al que se refiere esta buena práctica de gobernanza institucional es el de atender al desafío de gestionar las relaciones institucionales entre el Obispado de Vitoria-Gasteiz, el Gobierno provincial de Araba, el Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz, y la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea (UPV/EHU) como socio estratégico para implementar el proceso de restauración y recuperación de la Catedral.

#### Soluciones:

La creación de la Fundación Catedral Santa María fue la solución encontrada. La Fundación es una estructura capaz de gestionar la dimensión económico-financiera de la restauración; gestionar y coordinar la implementación del Plan Director de Restauración Integral, y coordinar la dimensión socio-cultural ligada a la valorización cultural ("abierto por obras" y musealización) de la Catedral.

### Mecanismos

Los mecanismos e instrumentos de gobernanza institucional utilizados en esta buena práctica se pueden sintetizar en dos:

- El diseño e implementación de un Plan Director para la Restauración Integral de la Catedral Santa María de Vitoria.
- La creación de la Fundación Catedral Santa María como estructura de gestión y gobernanza

### Apropiabilidad

La restauración y recuperación de la Catedral articula de manera diferente a distintos *stakeholders*.

- Obispado de Vitoria-Gasteiz. Para el Obispado reconstruir el templo y evitar su derrumbe fue fundamental. También fue clave desarrollar los acuerdos institucionales necesarios que garanticen el acceso a recursos en el largo plazo.
- Administración Pública. La restauración y recuperación del Patrimonio es una responsabilidad institucional establecida por Ley (Ley 7/1990 – Gobierno Vasco). La Administración tiene el máximo interés gestionar el proceso de restauración de la Catedral.
- Universidad pública. Los equipos de trabajo (arqueólogos, arquitectos, historiadores, restauradores, etc.) tuvieron una oportunidad única para explorar y desarrollar conocimientos vinculados a la recuperación y rehabilitación del Patrimonio Cultural.
- Sociedad Civil. La recuperación de la Catedral es un símbolo de identidad cultural y urbana, así como un espacio de desarrollo económico (turismo cultural) y apropiación social de un bien patrimonial.

### Resultados

El resultado esperado/obtenido en la implantación de la gobernanza institucional fue estructurar la colaboración entre instituciones públicas, religiosas y académicas para la restauración y recuperación de la Catedral.

- Garantizar la inclusividad y sostenibilidad de la gestión institucional: La inclusividad y sostenibilidad implica el desarrollo de los mecanismos de consenso en el largo plazo para garantizar la adecuada interacción entre las instituciones para implementar el Plan Director.
- Garantizar la eficiencia en la aplicación del Plan Director: La eficiencia implica el desarrollo de los mecanismos (legales, financieros y académicos) que permiten implementar el Plan Director en los plazos planificados y con el menor coste posible.
- Garantizar la responsabilidad social de la gestión de la gestión institucional: La responsabilidad social implica crear los mecanismos que permiten a la sociedad (y sus diferentes grupos) participar de la Catedral como experiencia patrimonial y cultural.

### Mejoras

En un futuro algunas mejoras son posibles:

- Modelo de Evaluación: Diseñar e implementar un modelo de evaluación integral del impacto (social, cultural, económico e institucional) de la Catedral Santa María.
- Estrategia de escalado: Diseñar e implementar una estrategia de escalado del modelo de gobernanza institucional de la Catedral Santa María.
- Aprendizaje institucional: Impulsar el desarrollo de protocolos de aprendizaje institucional para codificar los procesos de toma de decisiones cuando se implementan modelos abiertos e inclusivos de recuperación del patrimonio.

### 3.3.2. Gobernanza Científica

La gobernanza científica se ha estructurado en torno a la coordinación científica y técnica para el diagnóstico y realización de las obras de restauración y conservación. La gobernanza científica combinó 6 disciplinas diferentes desarrollando conocimiento técnico y académico (tesis doctorales, tesis de máster y artículos científicos) (1997-2010).

El desafío de la gobernanza científica ha consistido en desarrollar las estrategias de convergencia entre diferentes disciplinas y organizar el proceso de restauración material y la recuperación cultural de la Catedral

en base a un sistema abierto. El principal protagonista ha sido la Universidad del País Vasco, desde donde provenían la mayoría de los grupos de investigación implicados en la restauración de la Catedral.

El modelo de innovación ha sido principalmente cerrado, es decir, focalizado a las interacciones académicas y tecnologías universitarias. Sin embargo, el Programa Abierto por Obras, inauguro una perspectiva social en las interacciones académicas orientando la generación de productos y métodos basados en un modelo colaborativo.

El modelo de participación ha seguido el sendero de la innovación, pasando de una modalidad contributiva (entre disciplinas, instituciones y sociedad civil) hacia un modelo interactivo, típico de las innovaciones colaborativas. Las interacciones horizontales (colaboración entre académicos) y verticales (formación de estudiantes mediante tesis doctorales y master) son los modos clásicos de funcionamiento de las comunidades de aprendizaje. La capacidad de

generar ecosistemas por parte de este nivel de gobernanza ha sido intermedia. A partir de las actividades académicas y científicas desarrolladas se han producido 200 items académicos (entre tesis, artículos, conferencias, y seminarios) e implicado con diferente intensidad a más de 60 investigadores.



## Box 2

### GOBERNANZA CIENTÍFICA

#### Problema

El Plan Director para la Restauración Integral de la Catedral implicaba un complejo proceso de obra, apertura social y proyección urbana en la que participaban arqueólogos, arquitectos, restauradores, historiadores, personal técnico, entre otros. La convergencia de todas estas disciplinas en el mismo *contexto de aplicación* exigía desarrollar un modelo de gestión transdisciplinaria que permitiera la convergencia y la divergencia disciplinaria.

#### Solución

Crear una estrategia de colaboración académica entendiendo la Catedral como un “sistema abierto”. Esta perspectiva permite que cada disciplina tenga autonomía de intervención (según parámetros disciplinarios) y a la vez facilita el intercambio de información relevante con otras disciplinas para la toma de decisiones en el proceso de restauración material y revalorización social del edificio. Así, es posible impulsar diversos procesos de manera simultánea y secuenciada: a) El trabajo de ingeniería (diagnóstico y monitorización), b) El trabajo de arquitectura (restauración y valorización cultural), c) El trabajo de arqueología (excavaciones e historización), d) El trabajo de participación social (abierto por obras y musealización), e) El trabajo de proyección urbana (la perspectiva de las tres catedrales y la muralla de la ciudad).

#### Mecanismos

Los mecanismos e instrumentos de gobernanza científica utilizados en esta buena práctica fueron dos:

- La Catedral como “sistema abierto”. Este mecanismo permite introyectar el contexto y proyectarse hacia el entorno. El sistema abierto facilita la autonomía y convergencias disciplinarias, mientras gestiona la simultaneidad y secuencialidad de los procesos de restauración material y revalorización socio-cultural.
- El Plan Director, eje estructurante de las actividades de restauración y valorización, fue una potente herramienta de coordinación del sistema abierto.

### Apropiaciones

La estrategia de la Catedral como un sistema abierto, permitió diferentes apropiaciones.

- **Academia.** La estrategia de considerar el Patrimonio como un sistema abierto ha sido modélico para estructurar un programa de ciencia abierta. El modelo ha sido y puede ser apropiado por diferentes grupos académicos en una perspectiva transdisciplinaria.
- **Instituciones:** Las instituciones públicas pueden asumir esta perspectiva para el impulso de un nuevo enfoque de Patrimonio Abierto.
- **Sociedad civil:** El programa “abierto por obras” fue una iniciativa de origen académico que propulsó la integración social en el proceso de restauración de la Catedral.

### Mejoras

En un futuro algunas mejoras son posibles:

- **Modelo de Evaluación:** Diseñar e implementar un modelo de evaluación de impacto de la gobernanza científica como modelo de ciencia abierta.
- **Estrategia de escalado:** Diseñar e implementar los protocolos de escalado del modelo de gobernanza científica como un modelo de ciencia en acción.

### 3.3.3. Gobernanza Social

La gobernanza social se ha estructurado en torno a la coordinación de una estrategia de sensibilización y apropiación social de la restauración de la Catedral. Para desarrollar esta estrategia se desarrolló el Programa “Abierto por Obras” que permitió las visitas del público mientras se desarrollaba la restauración hasta su actual musealización. La inclusión cultural y revalorización patrimonial fue el eje de esta gobernanza.

El desafío de la gobernanza social ha consistido en desarrollar el modelo de Abierto por Obras y la programación cultural. La participación impulsada por la Fundación Santa María ha pasado de un modo informativo hacia un modo contributivo. La contribución de organizaciones culturales, artistas y otros centros patrimoniales, ha sido decisiva para impulsar la estrategia de musealización temprana.

El programa abierto por obras ha generado un nuevo modo de participación: “*la participación formativa*”. Este tipo de participación además de fomentar la inclusión social genera nuevas competencias en los visitantes de la catedral a partir de explorar desde adentro el proceso científico y tecnológico de restauración. Del lado del entorno científico, el programa puede calificarse de “*ciencia en acción*”, en la que los





visitantes comprenden de primera mano cómo se implementan proceso de restauración (arquitectura) y de excavación (arqueología), mientras se actualiza la historia de la catedral como parte de la historia de la ciudad. *Abierto por obras* es un programa de *ciencia abierta*, en la que la sociedad civil participa del proceso científico y técnico de revalorización del Patrimonio Cultural.

Desde el punto de vista de la innovación, el programa abierto por obras se estructura como una innovación colaborativa que gestiona una red de relaciones con organizaciones cultural y artistas. Así, la capacidad para generar un ecosistema social ha sido activa pero limitada. La transición de la participación formativa a experimental, y de la innovación colaborativa a la innovación abierta, tendría un enorme impacto en la generación de un ecosistema creativo y socio-cultural.

## Box 3

### GOBERNANZA SOCIAL

#### Problema

Tradicionalmente el proceso de restauración de un edificio histórico, y particularmente, una Catedral, obliga a mantener el edificio “cerrado por obras”. El problema por resolver era cómo realizar la restauración y excavaciones arqueológicas, con toda seguridad, sin cerrar al público la Catedral. En la línea tradicional la restauración de una Catedral puede durar 10 años antes de poder ser visitada por el público. Este enfoque reduce el problema a una cuestión de expertos y técnicos, y se deja la sociedad excluida del proceso de recuperación de la catedral.

#### Solución

La solución se denominó: “Abierto por obras”. El Programa Abierto por Obras fue concebido como una innovación cultural que facilitaba la visita del público mientras la Catedral estuviera en obras. De esta manera, el programa desarrolló un sistema de visitas culturales de la Catedral en obras. Los visitantes tuvieron oportunidad de aprender y comprender cómo se realiza un proceso de recuperación integral de un templo en obras (arqueológico y arquitectónico). Para garantizar la seguridad física de los visitantes se diseñaron dispositivos de seguridad, pasarelas y puentes para permitieran observar y aprender del proceso sin ningún riesgo.

#### Mecanismos

Los mecanismos e instrumentos de gobernanza social utilizados en esta buena práctica son dos:

- El diseño e implementación del Programa Abierto por Obras para la inclusión cultural y social de la población (local y visitantes turistas) durante el proceso de restauración de la Catedral.
- El desarrollo del proceso de la musealización de la Catedral Santa María.
- El desarrollo del programa cultural (la Catedral como plataforma de acceso a la cultura)

#### Apropiación

El Programa Abierto por Obras, la musealización de la Catedral, y el desarrollo del Programa Cultural articula de manera diferente a los distintos *stakeholders*.

- **Sociedad civil.** El Programa impacta directamente sobre la sociedad civil. No sólo es una estrategia de inclusión cultural, sino también de valorización social del Patrimonio.
- **Artistas:** El Programa involucra artistas para la realización de conciertos, recitales, conferencias, declamaciones de poesía, representaciones teatrales, cine al aire libre, talleres, cuentacuentos infantiles entre otras actividades culturales. De este programa han participado personalidades literarias tales como Paulo Coelho, Ken Follett, Arturo Pérez-Reverte, José Saramago entre otros.
- **Academia:** Abierto por Obras ha sido un programa exitoso que reconfigura los modos de implementar los procesos de restauración de edificios históricos por parte de arquitectos, arqueólogos, y técnicos involucrando a la sociedad civil en el proceso.
- **Fundación de la Catedral:** El Programa valoriza el papel de la Fundación de la Catedral Santa María como una plataforma dinámica de musealización temprana de la Catedral para impulsar su valorización social.

### Mejoras

En un futuro algunas mejoras son posibles:

- Modelo de Evaluación: Diseñar e implementar un modelo de evaluación de impacto sobre la estrategia de musealización de la Catedral Santa María.
- Estrategia de escalado: Diseñar e implementar una estrategia de escalado del modelo de gobernanza social de la Catedral Santa María.
- Impulsar un programa de innovación abierta que permita la transición desde la *participación formativa* a la *participación experimental* para impulsar un nuevo sistema de competencias ciudadanas con la Catedral como una plataforma de competencias inclusivas en la cultura.

### 3.3.4. Gobernanza Urbana

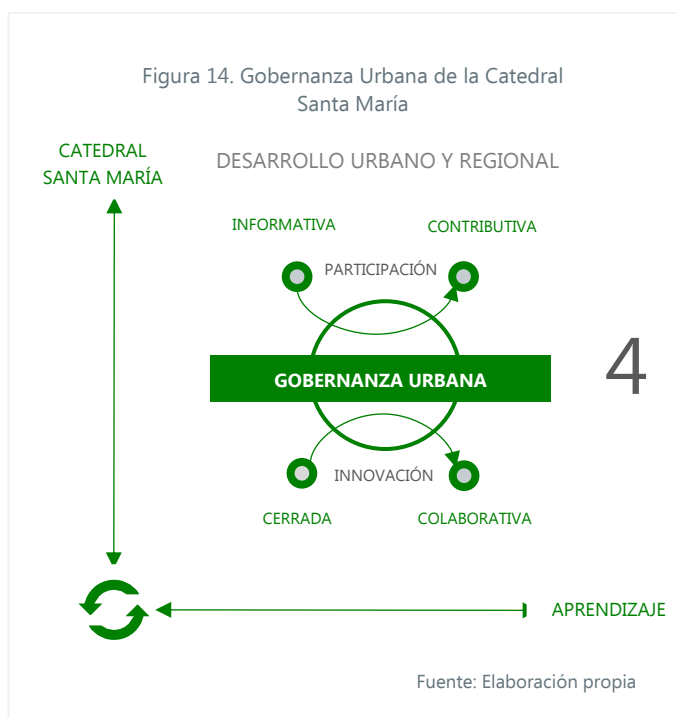
La gobernanza urbana se estructuró como un modelo de articulación urbana bajo el proyecto “La ciudad de las Tres Catedrales” (Azkarate & De la Fuente, 2015), que junto con el descubrimiento y restauración de las murallas de la Ciudad de Victoria-Gasteiz, conformaban una estrategia global de revalorización social del Patrimonio Cultural.

El desafío de la gobernanza urbana ha consistido en impulsar la restauración y revalorización de la Catedral como una estrategia de desarrollo urbano.

En un sentido estratégico, la Catedral forma parte de un enfoque sistémico sobre el desarrollo urbano. El enfoque “*Vitoria-Gasteiz: Ciudad de las tres catedrales*”<sup>1</sup>, estructura una perspectiva sistémica del desarrollo urbano que permite identificar los patrones de crecimiento, los factores medioambientales, los flujos sociales, y los tejidos urbanos. Todas estas interacciones generan patrones de desarrollo claves para impulsar estrategias de desarrollo urbano sostenible.

Más allá de este posicionamiento estratégico, el proceso de restauración de la Catedral Santa María contribuyó a la revitalización del Casco Histórico de la Ciudad de Vitoria-Gasteiz, transformándolo de un elemento pasivo a un elemento activo, con beneficio para los ciudadanos. Sin embargo, persisten en el casco histórico problemas estructurales como asentamientos con personas con riesgo de exclusión social, desconexión y aislamiento del resto de la ciudad, con pérdida en la función económica y social, a pesar de ser un punto emblemático de la ciudad.

Desde la perspectiva de la participación, el papel de la catedral ha sido informativo, con experiencias de participación contributiva. Y el modelo de innovación urbana promovido por la catedral responde a los patrones de una innovación cerrada con tendencias hacia la innovación colaborativa. Estas consideraciones



<sup>1</sup> La Catedral Santa María (la vieja), Catedral María Inmaculada (la nueva), y la Catedral de Armentia desaparecida en el siglo XI.

sugieren que el efecto en la creación de un ecosistema innovador en el casco viejo de la ciudad es bajo. Pero es razonable puesto que las actividades de la Fundación y la catedral misma deben insertarse en un plan estratégico de mayor alcance de revitalización y reconversión urbana, que excede las competencias de la Fundación Catedral Santa María.

## Box 4

### GOBERNANZA URBANA

#### Problema

El desarrollo urbano sostenible ha sido conceptualizado desde diversas perspectivas. En general, la corriente principal en el desarrollo urbano se encuentra focalizada en la dimensión económica y medioambiental, así como en la inclusión social. Aun cuando se reconoce el papel de la cultura como un mecanismo de integración y cohesión social, persiste el problema de identificar claramente el papel del Patrimonio Cultural como eje central del desarrollo urbano sostenible.

#### Solución

La estrategia de las Tres Catedrales en Vitoria-Gasteiz permite estructurar un triángulo de revitalización en el casco viejo y reconectar zonas urbanas. Se trata de una estrategia que conecta puntos patrimoniales y los pone en relación para producir tres efectos: a) Corredores de revitalización urbana (iluminación, comercio, etc.), b) Puntos locales de revitalización gracias a la recuperación abierta del patrimonio (fomentando un turismo cultural responsable); c) Participación formativa y experimental para el desarrollo de acciones de inclusión social.

La relación entre la restauración de la Catedral Santa María y la recuperación de la muralla de la ciudad, son un ejemplo de revitalización por conexión de puntos claves patrimoniales.

#### Mecanismos

Los mecanismos e instrumentos de gobernanza urbana pueden ser dos:

- Formalizar la estrategia sistémica basada en la conectividad por puntos patrimoniales para dinamizar zonas urbanas
- Difundir los efectos ecosistémicos entre la restauración de la Catedral y la restauración de la muralla de la ciudad, como una forma clara de ejemplificación del efecto sistema del Patrimonio Cultural.

#### Apropiación

El Programa Sistémico del Patrimonio Conectado, puede ser apropiado por diversos agentes:

- **Sociedad civil.** El Programa impacta directamente sobre la sociedad civil. La dinamización de las zonas urbanas (barrios y corredores revitalizados) facilita el desarrollo económico y la inclusión social.
- **Academia:** El impulso al desarrollo académico de un programa sistémico es relevante. No solo porque permite dinamizar disciplinas particulares, sino crear espacios transdisciplinarios gracias a la noción de Patrimonio como sistema abierto.
- **Instituciones:** El Programa necesita del impulso institucional (legal, económico y competencial) para desarrollar la estrategia sistémica para el desarrollo urbano.

#### Mejoras

En un futuro algunas mejoras son posibles:

- Formalizar el efecto de desarrollo urbano producido por la restauración de la Catedral Santa María y la restauración de la muralla como efecto demostración de la estrategia sistémica de conexión de puntos patrimoniales.
- Impulsar un Programa Sistémico del Patrimonio Conectado: diseño, actividades, estrategias de implementación y evaluación de impacto.

# 4

## LECCIONES APRENDIDAS

---

### 4.1. DE LA GESTIÓN A LA GOBERNANZA

La gestión de proyectos es una herramienta típica que relaciona objetivos con recursos a corto plazo. Se trata de un modelo de gestión ampliamente utilizado en la gestión del patrimonio. Si los proyectos gestionan recursos y objetivos a corto plazo, la gobernanza gestiona relaciones y dinámicas a largo plazo.

La Catedral de Santa María es un ejemplo de gobernanza sistémica. La gobernanza sistémica es un enfoque que permite gestionar la complejidad de las relaciones e interacciones que estructuran el patrimonio cultural. La gobernanza sistémica está integrada por tres dimensiones claves: los modos de aprender, los modos de innovar y los modos de participar. Por otro lado, la gobernanza sistémica está estructurada por la dinámica de cuatro tipos de gobernanzas: gobernanza institucional, gobernanza científica, gobernanza social y gobernanza urbana.

**LECCION 1:** Entender el patrimonio cultural como un *sistema abierto*, en permanente actualización e interacción con el entorno. La gobernanza sistémica desarrolla nuevos modelos de gestión que fomentan de manera deliberada el aprendizaje, la participación y la innovación, según diferentes modalidades e intensidades. Las estructuras intermedias, descentralizadas y multi-agente son los modelos adecuados para esta gobernanza.

### 4.2. DEL CORTO PLAZO AL LARGO PLAZO

El enfoque sistémico del patrimonio cultural solo puede desarrollarse en el largo plazo. Los sistemas generan subsistemas y permiten la emergencia de nuevos patrones de relación gracias a interacciones sostenidas en el tiempo. Esta es una condición fundamental del enfoque sistémico, las innovaciones necesitan tiempo para emerger y estructurarse si las estrategias de aprendizaje y participación social se desarrollan de manera simultánea.

La experiencia de la Catedral Santa María muestra que es posible gestionar estas interacciones, si tienen soporte público en el largo plazo. El soporte de la administración pública y el obispado en este caso ha sido innovadora y permanente.

**LECCION 2:** Entender el patrimonio como un *sistema sostenible*, basado en la planificación abierta del largo plazo con el objetivo de gestionar el corto plazo. La gobernanza sistémica permite gestionar las transiciones (entre el corto y largo plazo) anticipando impactos (negativos y positivos). La innovación responsable es el modelo adecuado para la gestión de esta gobernanza.

### 4.3. DE LA DISCIPLINA A LA TRANSDICIPLINA

La concepción del Patrimonio como sistema abierto es un modelo de gestión que facilita la autonomía de intervención (según parámetros disciplinarios) y a la vez facilita el intercambio de información relevante con otras disciplinas para la toma de decisiones en el proceso de restauración material y revalorización social del edificio.

La Catedral Santa María deja una lección clave, el Patrimonio como “sistema abierto” es un enfoque transdisciplinario que permite impulsar diversos procesos de manera simultánea y secuenciada en el contexto de aplicación: a) El trabajo de la arquitectura (restauración y valorización histórica), b) El trabajo de las ingenierías (diagnóstico de estructuras y monitorización del edificio), c) El trabajo de la arqueología (excavaciones e historización), d) El trabajo de la participación social (“abierto por obras” y musealización), e) El trabajo de proyección urbana (la perspectiva de las tres catedrales y la muralla de la ciudad). De manera secuenciada, estos trabajos convergen en un contexto de aplicación concreto (la restauración de la Catedral Santa María).

**LECCION 3:** Entender el patrimonio cultural como un *contexto de aplicación*, basado en la interacción y aprendizaje deliberado entre diferentes tipos de disciplinas. La gobernanza sistémica desarrolla un modelo simultáneo y secuenciado de convergencias disciplinarias. La planificación participativa del largo plazo es el modelo adecuado para la gestión para esta gobernanza.

#### 4.4. DEL MONUMENTO A LA SOCIEDAD

En el enfoque tradicional el *monumento* es definido como un espacio patrimonial estático. Expresa un pasado cosificado que debe ser valorado por lo que representa. Se trata de un valor histórico. En el enfoque sistémico del patrimonio cultural, los monumentos son dinámicos, se actualizan en el presente, son obras abiertas. La perspectiva sistémica introyecta el contexto y se proyecta sobre el entorno.

La Catedral Santa María es una buena práctica de esta perspectiva. El Programa Abierto por Obras deja tres lecciones claras: a) Es posible desarrollar un enfoque sistémico del Patrimonio, b) Es posible desarrollar actividades científicas y técnicas mientras se facilita la participación ciudadana en toda seguridad para las personas, c) Un enfoque sistémico y participativo del patrimonio revitaliza la cultura, actualiza la historia y se proyecta en el presente.

**LECCION 4:** Entender el patrimonio cultural como un sistema de innovación inclusiva, basado en la interacción entre intensidades de participación social y modalidades de aprendizaje para generar transformaciones sostenibles a largo plazo. El desarrollo de comunidades sostenibles es el modelo adecuado para la gestión de esta gobernanza.

# 5

## REFERENCIAS

- Ahmad, Y. (2006). The scope and definitions of heritage: From tangible to intangible. *International Journal of Heritage Studies*, 12(3), 292–300.
- Ayuso, S., Rodríguez, M., & Ricart, J. (2006). Using stakeholder dialogue as a source for new ideas: A dynamic capability underlying sustainable innovation. *Corporate Governance*, 6(4), 475–490.
- Azkarate, A., Cámara, L., Lasagabaster, J. I., & Latorre, P. (2001). *Plan Director para la Restauración de la Catedral de Santa María de Vitoria-Gasteiz. 2 vol. anexo planimétrico*. Vitoria-Gasteiz: Diputación Foral de Álava.
- Azkarate, A., & De la Fuente, A. (2015). Cultural heritage as a factor in the urban regeneration of Vitoria-Gasteiz. In A. Rodríguez & J. Juaristi (Eds.), *Transforming cities : opportunities and challenges of urban regeneration in the Basque Country*. Reno: Center for Basque Studies.
- Azkarate, A., Ruiz de Ael, M., & Santana, A. (2004). *El patrimonio arquitectónico. Plan Vasco de Cultura*. Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco, Vitoria-Gasteiz.
- Baldwin, C., & von Hippel, E. (2011). Modeling a Paradigm Shift : From Producer Innovation to User and Open Collaborative Innovation. *Organization Science*, 22(6), 1399–1417.
- Barile, S., & Saviano, M. (2015). From the management of cultural heritage to the governance of the cultural heritage system. In *Cultural Heritage and Value Creation: Towards New Pathways* (pp. 71–103). Cham: Springer International Publishing.
- Bertacchini, E., Saccone, D., & Santagata, W. (2011). Embracing diversity, correcting inequalities: Towards a new global governance for the UNESCO world heritage. *International Journal of Cultural Policy*, 17(3), 278–288.
- Blomqvist, K. (2006). Collaboration capability—a focal concept in knowledge creation and collaborative innovation in networks. *International Journal of Management*, 2(1), 31–48.
- Busenberg, G. J. (2001). Learning in organizations and public policy. *Journal of Public Policy*, 21(2), 173–189.
- Chesbrough, H. W., & Appleyard, M. M. (2007). Open Innovation and Strategy. *California Management Review*, 50(1), 57–76.
- Council of Europe. (2005). *Council of Europe Framework Convention on the Value of Cultural Heritage for Society (Faro Convention, 2005)*, Bussels.
- Council of the European Union. (2014). *Council conclusions on participatory governance of cultural heritage*. Brussels.
- Innes, J., & Booher, D. E. (2000). Indicators for Sustainable Communities: A Strategy Building on Complexity Theory and Distributed Intelligence. *Planning Theory & Practice*, 1(2), 173–186.
- Fish, R., Church, A., & Winter, M. (2016). Conceptualising cultural ecosystem services: A novel framework for research and critical engagement. *Ecosystem Services*, 21, 208–217.
- Freeman, R. (2006). *Learning in public policy. The Oxford handbook of public policy*. Oxford.
- Fung, A., & Wright, E. O. (2001, March 17). Deepening democracy: Innovations in empowered participatory governance. *Politics and Society*, 29 (1), 5–41.
- Gesche-Koning, N. (2018). *Research for CULT Committee – Education in Cultural Heritage*, Brussels.
- González, J. Š. (2012). *Trends in practical cultural heritage learning in Europe. The Nordic Centre of Heritage Learning*, Sweden.

- Hod, Y., Bielaczyc, K., & Ben-Zvi, D. (2018). Revisiting learning communities: innovations in theory and practice. *Instructional Science*, 46(4), 489–506.
- Hosagrahar, J., Soule, J., Girard, L. F., & Potts, A. (2016). Cultural heritage, the UN sustainable development goals, and the new urban agenda. *Bollettino Del Centro Calza Bini*, 16(1), 37–54.
- Keitumetse, S. O. (2016). Towards Sustainable Communities: Community-Based Cultural Heritage Resources Management (COBACHREM) Model. In *African Cultural Heritage Conservation and Management* (pp. 89–111). Cham: Springer International Publishing.
- Kovács, A., Looy, B. Van, & Cassiman, B. (2014). Exploring the Scope of Open Innovation : A Bibliometric Review of a Decade of Research, *Scientometrics*, 10(4), 951-983.
- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Lichtenthaler, U. (2008). Integrated Roadmaps for Open Innovation. *Research-Technology Management*, 51(3), 45–49.
- Loes, C. N., & Pascarella, E. T. (2017). Collaborative Learning and Critical Thinking: Testing the Link. *The Journal of Higher Education*, 88(5), 726–753.
- Loorbach, D. (2010). Transition management for sustainable development: A prescriptive, complexity-based governance framework. *Governance*, 23(1), 161–183.
- Munjeri, D. (2004). Tangible and intangible heritage: From difference to convergence. *Museum International*, 56(1–2), 12–20.
- Probst, G., & Borzillo, S. (2008). Why communities of practice succeed and why they fail. *European Management Journal*, 26(5), 335–347.
- Roth, S. (2009). New for whom? Initial images from the social dimension of innovation. *International Journal Innovation and Sustainable Development*, 4(4), 231–251.
- Sani, M. (2015). *Participatory governance on cultural heritage*. European Expert Network of Culture, Brussels.
- Schot, J., & Geels, F. W. (2008). Strategic niche management and sustainable innovation journeys: theory, findings, research agenda, and policy. *Technology Analysis & Strategic Management*, 20(5), 537–554.
- Shiple, R., & Kovacs, J. F. (2008). Good governance principles for the cultural heritage sector: Lessons from international experience. *Corporate Governance*, 8(2), 214–228.
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2011). Enhancing collaborative innovation in the public sector. *Administration & Society*, 43(8), 842–868.
- Stoll, L., Bolam, R., McMahon, A., Wallace, M., & Thomas, S. (2006). Professional Learning Communities: A Review of the Literature. *Journal of Educational Change*, 7(4), 221–258.
- Unceta, A., Castro-Spila, J. & García-Fronti, J. (2017). The three governances in social innovation. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 30(4), 406-420.
- Union European. (2018). *Participatory governance of Cultural Heritage*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Van der Ryn, S., & Calthorpe, P. (1991). *Sustainable Communities: A New Design Synthesis for Cities, Suburbs and Towns* (Sierra Clu). San Francisco.
- Vecco, M. (2010). A definition of cultural heritage: From the tangible to the intangible. *Journal of Cultural Heritage*, 11(3), 321–324.
- Wenger, E. (1997). *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Wenger, E. (1998). Communities of practice: Learning as a social system. *Systems Thinker*, 9(5), 2-10.