

JARDUNBIDE EGOKIA

Kultur ondarearen governantza sistemikoa

Santa Maria katedralaren adibidea

Gasteiz – Euskal Autonomia Erkidegoa

2018

SANTA MARIA KATEDRALA FUNDAZIOAK ARGITARATUA

Aitzogile kalea 95
(01001) Gasteiz
Euskal Autonomia Erkidegoa
<https://www.catedralvitoria.eus>

EUSKO JAURLARITZAK SUSTATUA

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

EGILEAK

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

AIPAMENA EGITEKO PROPOSATZEN DEN MODUA

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

DESKARGUA

Lan hau argitaratu arren, Santa Maria Katedrala Fundazioak eta bere sustatzaileek ez dute inolako jarrerarik hartzen. Lan honetan ageri diren ideia eta iritziak lanaren egilearenak dira, beraz, ez dute zertan bat etorri Santa Maria Katedrala Fundazioaren ikuspuntuarekin; hortaz, lanaren edukiak ez ditu konprometitzen ez Santa Maria Katedrala Fundazioa ez eta bere sustatzaileak.

EDUKIA

LABURPEN BETEARAZLEA	4
SARRERA	8
1.1. XEDEA.....	8
1.2. ERREFERENTZIAKO ESPARRUA	8
1.2.1. CREADIS3: Estrategia eta helburuak	8
1.2.2. CREADIS3 Euskal Autonomia Erkidegoan.....	9
1.3. PRAKTIKA EGOKIAK: Santa Maria Katedrala.....	10
1.3.2. Beharrezko baliabideak	10
1.3.3. Arrakastaren adierazleak	10
1.3.4. Izandako zailtasunak	11
1.3.5. Ikasteko edo transferitzeko potentziala.....	11
GOBERNANTZA SISTEMIKOA KULTUR ONDAREAN: ESPARRU ESTRATEGIKOA	12
2.1 SARRERA	12
2.2. FRAMING SYSTEMIC CULTURAL HERITAGE.....	14
2.2.1. Ondarearen dimentsioak.....	14
2.2.2. Ikaskuntzaren dimentsioak ondarearen arloan	15
2.2.3. Parte-hartzearen dimentsioak.....	17
2.2.4. Berrikuntzaren dimentsioak	18
2.2.5. Gobernantzaren dimentsioak.....	19
2.3. Gobernantza sistemikoaren koadranteak.....	21
2.3.1. 1. koadrantea: Kontserbazioa eta babesa	21
2.3.2. 2. koadrantea: Ikerketa eta garapena (I+G)	21
2.3.3. 3. koadrantea: Inklusio sozial eta kulturala	22
2.3.4. 4. koadrantea: Hiri- eta eskualde-garapena	23
GOBERNANTZA SISTEMIKOA PRAKTIKAN:	25
SANTA MARIA KATEDRALAREN ADIBIDEA.....	25
3.1. SARRERA: IKUSPEGI INTEGRALA.....	25
3.2. SANTA MARIA KATEDRALA: KRONOLOGIA.....	26
3.3. SANTA MARIA KATEDRALA: SUSPERTZEN ARI DEN GOBERNANTZA SISTEMIKOA	28
3.3.1. Gobernantza instituzionala	29
3.3.2. Gobernantza zientifikoa	30
3.3.3. Gobernantza soziala	32
3.3.4. Hiri-gobernantza.....	34
4.1. KUDEAKETATIK GOBERNANTZARA	37
4.2. EPE LABURRETIK EPE LUZERA.....	37
4.3. DIZIPLINATIK TRANSDIZIPLINARA	37
4.4. MONUMENTUTIK GIZARTERA	38
ERREFERENTZIAK.....	39

LABURPEN BETEARAZLEA

Xedea

Jardunbide egokien ikerketa honen xedea da gobernantzaren eta gobernantzak Kultur Ondarearen esparruan ekosistema berritzaileak sortzeko duen gaitasunaren ikuspegi sistemikoa eskaintzea. Horretarako, adibide zehatz bati helduko zaio: Santa Maria katedrala (Gasteiz, Euskadi) erabat zaharberritzeko lanak.

Txostena CREADIS3 proiektuaren esparruan prestatu da, INTERREG EUROPE-ek finantzaturakoa (2017-2021) eta Eusko Jaurlaritza buru izan duena. CREADIS3 proiektuak berrikuntza modu jakin bat heltzen dio: teknologikoak ez diren bitartekoak erabiliz eskualdeko garapena sustatzen duen berrikuntzari. Ekonomiako, gizarteko eta ingurumeneko erronkei aurre egiteko, ezinbestekoa da berrikuntza; baina ez bakarrik sektore teknologikoetan; sektore horiek kulturaren oinarritutako sormenarekin lotu behar dira.

Esparru horretan, Kultur Ondarearen arloan, gobernantzako jardunbide egokitzat hartu da Santa Maria katedrala zaharberritzeko lana. Katedrala XII. mendean hasi zen eraikitzen. Europar Batasunak, Vatikanok eta Espainiako Kultur Ministerioak aintzatetsi egin dute Santa Maria Katedralaren Zaharberritze Osoa egiteko Plan Gidatzailearen (1996-1998) kalitatea; horri esker, Europa Nostra saria jaso zuen 2002. urtean. 2015. urtean, Munduko Ondarearen zerrendan gehitu zuen UNESCOk Santa Maria katedrala, Donejakue bideko iparraldeko bideei lotutako ondare bezala.

Txosten honek *governantza sistemikoari* buruz hitz egiten du; kontzeptu hori suspertzen ari da Santa Maria katedrala zaharberritzearen esperientziaren harira. Gobernantza sistemikoak aukera ematen du Kultur Ondarearen arloan gertatzen diren berrikuntzako, ikaskuntzako eta parte-hartze sozialeko prozesuetan dauden askotariko dinamika eta eskalak ulertzeko.

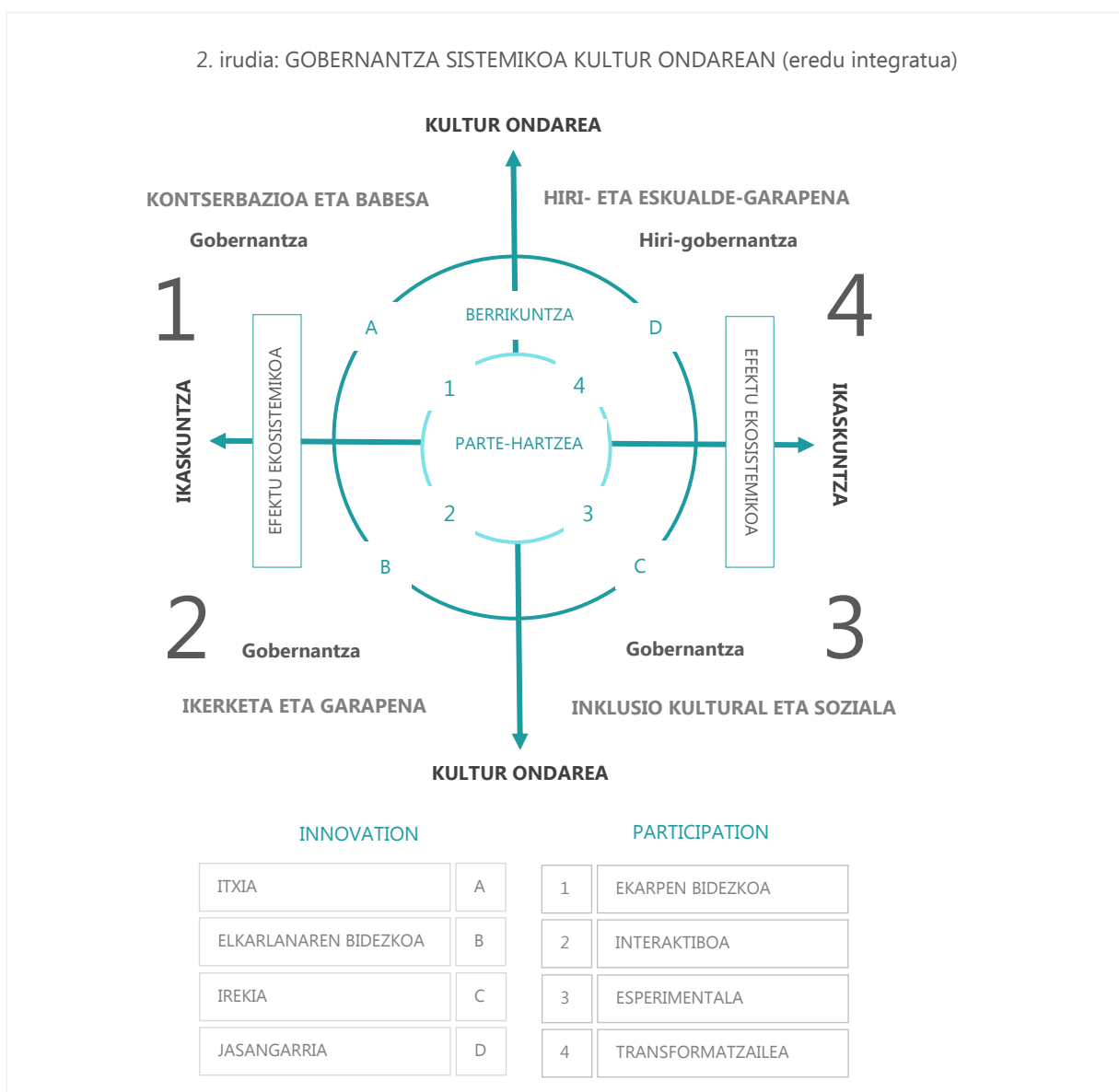
Governantza berria

Governantza sistemikoa Kultur Ondarean ez da fenomeno berria. Tradizionalki, gobernantza eredu itxia nagusitu da. Ikuspegi horrek *top-down* ikuspuntua du, eta kudeaketa erdiratua. Gobernantza eredu itxiak agintarien eta erakundeen arteko lankidetzak eta kooperazioa garatzen du ondarea katalogatzeko, zaharberritzeko, kontserbatzeko eta babesteko eginkizunei lotuta. Hortaz, ondarearen esparruan *ezagutzak ekoizteari* pribilegioa ematen dion ereduak da. Gobernantza eredu itxiarekin, adituen komunitatearen inguruan antolatzen da ikaskuntza, eta kultur ondarearekin lotura duten instituzioen interesak gailentzen dira.

Azken urteotan, gobernantza eredu itxia transformatzen ari da, eredu irekiagoei bide emanez; eredu berri horietan, eragile ugariaren inguruan eta maila anitzetan kudeatzen da ondarea. Eredu horrek gobernantza partizipatiboa bultzatzen du ondarearen kudeaketan, hau da, *bottom-up* ikuspuntu deszentralizatua sustatzen du. Gobernantza eredu irekiak, berriz, kulturaren eta gizartearen parte hartzeko mekanismoak garatzen ditu, kohesio sozialeko eta garapen jasangarriko agendei lotuta. Hortaz, ondarearen esparruan *ezagutzak aplikatzeari* pribilegioa ematen dion ereduak da. Hala, ikaskuntza-ereduak komunitate hibridoetan (adituak eta ez adituak) egituratzen dira, eta kultur ondareari lotutako interes sozial eta ekonomikoak nagusitzen dira.

Santa Maria katedralak aukera eman du ondarearen kudeaketan eredu itxiak (*top-down*) eta irekiak (*bottom-up*) bateratzeko, gobernantza eredu berriaren bidez: gobernantza sistemikoa.

Gobernantza sistemikoak lotu egiten ditu, batetik, kultur ondarea eta ikaskuntza, eta, bestetik, berrikuntza eta parte-hartzea. Gobernantza sistemikoa koadranteetan (1. irudia) antolatuta dago, eta horren barruan lau dinamika bereizten dira: 1) Gobernantza instituzionalak instituzioen arteko harremana errazten du, kultur ondarea kontserbatzeari eta babesteari dagokionez. Koadrante horretan, berrikuntza itxia eta ekarpen bidezko parte-hartzea nagusitzen dira, ikaskuntza instituzionalaren bitartez. 2) Gobernantza akademikoak harreman zientifiko eta teknologikoak egituratzen ditu ikerketari eta garapenari lotuta; hala, kultur ondarearen arloko ezagutzak dinamizatzen dira. Koadrante horretan, elkarlaneko berrikuntza eta parte-hartze interaktiboa nagusitzen dira, ikaskuntza-komunitateen bitartez. 3) Gobernantza sozialak harreman sozial, ekonomiko eta kulturalak egituratzen ditu sozietate zibilak kultur ondarearen arloan duen parte-hartze sozialari lotuta. Koadrante horretan, berrikuntza irekia eta parte-hartze esperimentalak nagusitzen dira, praktikako komunitateen bitartez. 4) Hiri-gobernantzak kultur ondarearen eta hiriaren garapen jasangarriaren arteko harremana egituratzen du. Koadrante horretan, berrikuntza jasangarria eta parte-hartze transformatzailea nagusitzen dira, komunitate jasangarrien bitartez.

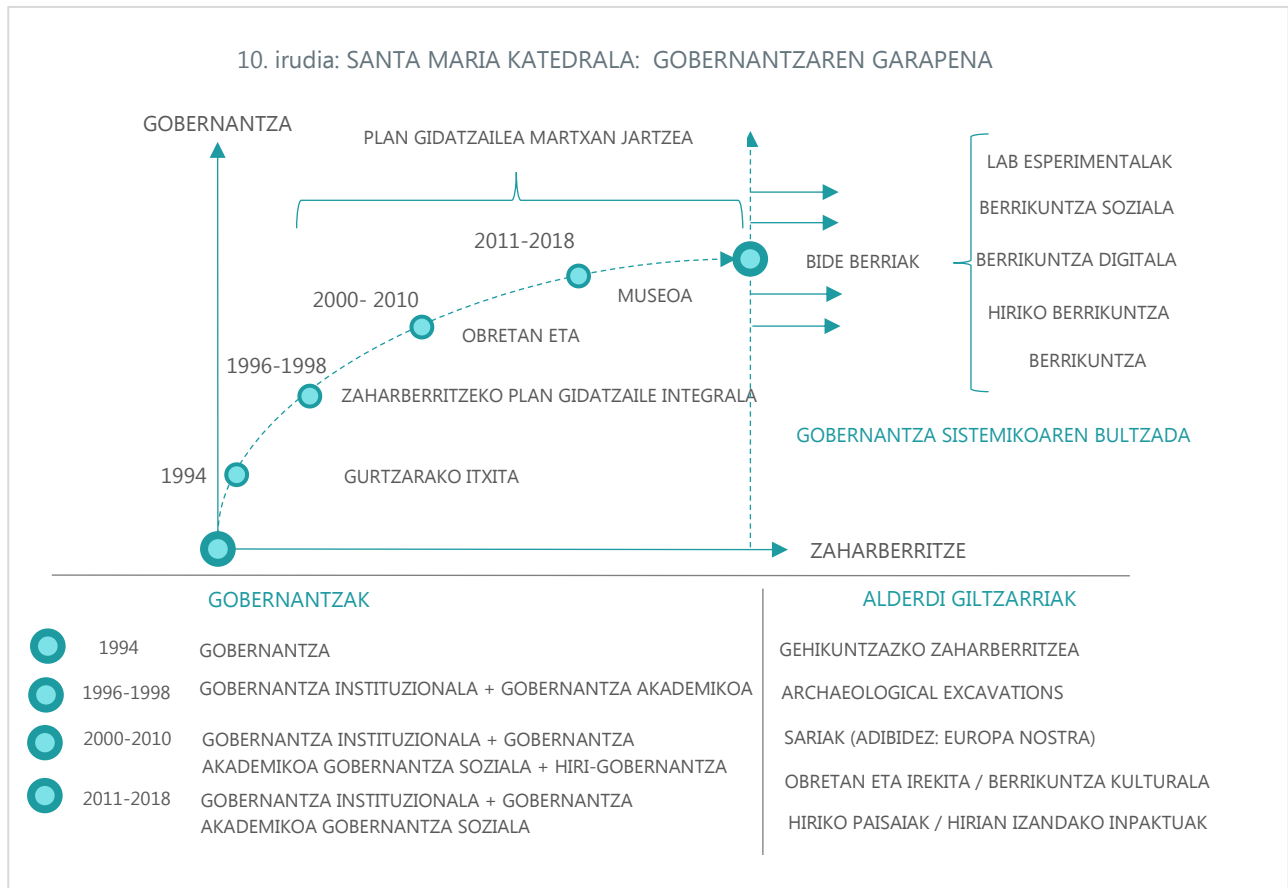


Koadranteek prozesu berritzaileak eta parte-hartze prozesuak lotzen dituzten heinean (askotariko irekitze- eta intentsitate-mailatan, hurrenez hurren), *elkarrekintzak egonkortzeko* gaitasuna dute, ekosistemak sortuz.

Ekosistema horien egonkortasuna gizarte-eragileen heterogeneotasunaren, helburu estrategikoen, garatutako ikaskuntza-gaitasunen eta epe luzera eskuragarri dauden baliabideen araberakoa izango da.

Gobernantzako jardunbide egokiak

Gobernantza sistemikoaren ereduia Santa Maria katedrala berreskuratzearen eta zaharberritzearen esperientzian oinarrituz diseinatu (estrapolatu) da. Plan Gidatzailea garatzean, agerian jarri da lau gobernanta horien (10. irudia) dinamika, bakoitza bere arrakasta-mailarekin.



Gobernantza instituzionala: Katedrala berreskuratzeko eta zaharberritzeko ekintzak koordinatu dira, eta horren inguruan egituratu da gobernanta instituzionala. Horretarako, elkarlanean aritu dira Arabako Foru Aldundia, Gasteizko Udala eta Gasteizko Gotzaindegia. Gobernanta instituzionalizatu ahal izan da Santa Maria Katedrala Fundazioa sortzean. Katedrala erabat zaharberritzeko Plan Gidatzailea martxan jartzea eta koordinatzea izan da gobernanta horren ardatza.

Gobernantza zientifikoa: Katedralaren diagnostikoa egiteko jarduera zientifiko eta teknikoak koordinatu egin dira eraikina zaharberritzeko lanekin eta bere balio historiko, sozial eta hiritarra balioztatzeke ekintzekin, eta horren inguruan egituratu da gobernanta zientifikoa. Gobernanta zientifikoak 6 diziplina eta azpidiziplina bildu ditu; horri esker ezagutza teknikoak garatu eta lan akademiko garrantzitsuak egin dira (doktorego-tesiak, master-tesiak eta artikuluz zientifikoak). Katedrala “ikasteko sistema ireki” bezala ulertzea izan da gobernanta honen ardatza.

Gobernantza soziala: Gizartea sentsibilizatzeko eta Katedralaren jabetze soziala ahalbidetzeko estrategiak erabili dira, eta horren inguruan egituratu da gobernanta soziala. “Obretan eta irekita” izeneko programari esker, nahi izan duten guztiek aukera izan dute eraikinaren zaharberritze-lanak ikusteko; egun, museoa du

(programa kulturala). Inklusio soziala, ondarearen balioa handitzea eta programa kulturala izan dira gobernantza honen ardatzak.

Hiri-gobernantza: Hiri-gobernantza hiria egituratzeko eredia izan da, “Gasteiz: Hiru katedralen hiria” izeneko proiektuarekin; hiriko harresien aurkikuntza eta zaharberritzearekin batera, estrategia globala izan dira Gasteizko hirigune historikoa berriz lotzeko (pasarela berriak), gizartea dinamizatzeko (inklusio berriak) eta ondareari balioa emateko (kultura berriak).

Ikasitako lezioak

Lehenik eta behin, kultur ondarea erantzukizun publikoa da. Kasu gehienetan, erantzukizun hori zentralizatu egiten da. Neurri batean, eredu deszentralizatu aplikatu izanari zor zaio Santa Maria katedralaren esperientziaren arrakasta, eragile ugariak parte hartu baitute maila ugarian. Arabako Foru Aldundia, Gasteizko Udala eta Gasteizko Gotzaindegia elkarlanean aritu dira, eta Santa Maria Katedrala Fundazioa arduratu da kudeaketaz. Horrela egituratu da katedrala zaharberritzeko lana, ikaskuntza sistema irekiaren bitartez.

Katedrala *sistema ireki* bezala ikustean, testuingurua aintzat hartu daiteke, eta ingurura proiektatu. Hala, sistema irekiaren ikuspuntua lagungarria izan da hainbat azpisistema aldi berean eta modu progresiboan koordinatzeko eta horien elkarreraginerako: a) Arkitektura lanak (zaharberritzea eta balorizazio historikoa), b) Ingeniaritza lanak (egituren diagnostikoa egitea eta eraikina monitorizatzea), c) Arkeologia lanak (indusketak eta historiaren azterketa), d) Parte-hartze sozialari lotutako lana (“obretan eta irekita” eta museoa), e) Hirian proiektatzearen lana (hiru katedralak eta hiriko harresia), f) Erabakiak hartzeko prozesua (Santa Maria Katedrala Fundazioa sortzea). Eragile eta maila anitzeko sistema ireki horrek sustatu egiten du orain arte erabilitako kudeaketa-ereduak (proiektu eta baliabideetan ardaztuak) gobernantza ereduarekin ordezkatzeko (harremanetan eta horien dinamiketan ardaztuak).

Gobernantza sistemikoaren lezioak:

A) Kultur ondarea *sistema irekia* dela ulertzea, etengabe aldatuz doana eta inguruari lotuta dagoena. Gobernantza sistemikoak kudeaketa-eredu berriak garatzen ditu ikaskuntza, parte-hartzea eta berrikuntza nahita sustatzeko, modalitate eta intentsitate desberdinekin. Gobernantza horrek bitarteko egiturak behar ditu, deszentralizatuak, eta eragile asko dituztenak.

B) Kultur ondarea *aplikazio testuinguru* bezala ulertzea, hainbat diziplinen arteko interakzioan eta ikaskuntzan oinarrituta dagoena. Gobernantza sistemikoak hainbat diziplina bateratzen dituen eredia garatzen du, aldiberekoa eta sekuentziatua. Gobernantza hau kudeatzeko, parte-hartzearen bidezko plangintza behar da epe luzera.

C) Kultur ondarea *berrikuntza barneratzaileko* sistema dela ulertzea, maila desberdinetako parte-hartze sozialaren eta ikaskuntza modalitateen interakzioan oinarrituta dagoena, eta epe luzera transformazio jasangarriak bultzatzea duela helburu. Gobernantza hau kudeatzeko, komunitate jasangarriak garatu behar dira.

1

SARRERA

1.1. XEDEA

Jardunbide egokien ikerketa honen xedea da gobernantzaren eta gobernantzak Kultur Ondarearen esparruan ekosistema berritzaileak sortzeko duen gaitasunaren ikuspegi sistemikoa eskaintzea. Horretarako, adibide zehatz bati helduko zaio: Santa Maria katedrala (Gasteiz, Euskadi) erabat zaharberritzeko lanak.

Txosten honek *governantza sistemikoari* buruz hitz egiten du; kontzeptu hori suspertzen ari da Gasteizko hirigune historikoan kokatuta dagoen Santa Maria katedrala zaharberritzearen esperientziaren harira. Gobernantza sistemikoak aukera ematen du Kultur Ondarearen arloan gertatzen diren berrikuntzako, ikaskuntzako eta parte-hartzeko prozesuetan dauden askotariko dinamika eta eskalak bateratzeko.

Kasu honetan, hainbat lezio ikasi dira gobernantza sistemikoari esker. A) Kultur ondarea *sistema irekia* dela ulertzea, etengabeko aldaketak eta inguruarekiko interakzioa sustatzen dituena; B) Kultur ondarea *aplikazio testuinguru* bezala ulertzea, hainbat diziplina zientifiko eta teknikoaren arteko interakzioa ahalbidetzen duena; C) Kultur ondarea *berrikuntza barneratzaileko* sistema dela ulertzea, parte-hartze sozialaren eta ikaskuntzaren interakzioan oinarrituta dagoena.

1.2. ERREFERENTZIAKO ESPARRUA

1.2.1. CREADIS3: Estrategia eta helburuak

INTERREG EUROPE programak CREADIS3 proiektua babesten du 1.400.000 euroko diru-laguntzarekin. Proiektua 2017 eta 2021 artean garatuko da. Proiektuaren bitartez, teknologiaren bidez sustatutako lurralde-garapena helarazten da, teknologia erabiltzen ez duen berrikuntza erabilita. Berrikuntza beharrezkoa da erronka ekonomiko, sozial eta ingurumenekoei aurre egiteko, eta berrikuntza, sektore teknologikoak oinarri izateaz gain, beharrezkoa da horiek kulturaren oinarritutako sormenaren bidez lotzea.

CREADIS3 proiektuaren helburu nagusia da lurralde-politika publikoen agendak parekatzea KSI (Kultura eta Sormen Industriak) politika eraginkorragoak garatzen direla sustatzeko. Xedea berrikuntza eta garapen ekonomikoa lortzea da Europako eremuetan. 6 azpichelburu ditu, 2 gai nagusirekin: Erakunde-governantza hobetzea eta KSIn ekarpenak sustatzea eskualdeko garapenean.

CREADIS3 proiektuak honakoak bideratuko ditu: Gobernantzarako eta ekosistema sortzaileentzako Praktika Egokien txosten osatua sortu, 6 ikerketa bisita eta B2B ekitaldi bat antolatu, 6 akzio-plan entregatu (kideen herrialdeetarako bereziki eginak, eta dagozkien politiken tresnak adierazita), politiketarako tresnak eta nazioarteko konferentzia bat.

Proposamen honek, bestalde, espezializazio adimentsu jasagarrien barruti sortzaileak ezartzeko aukera ere emango du. Barrutiek ezaugarri hauek izango dituzte:

- Gobernantza-eredu hobek, KSleibabesa emateko lurralde-politika publikoen agendak parekatuko dituztenak
- Kulturaren eta garapen ekonomikoaren arloko politikak gauzatzeko tresnen artean sinergia handiagoa
- KSlak tokian tokiko berrikuntza-ekosistemetan integrazteko neurri politiko hobek Kideen erakargarritasuna handitua, talentu eta enpresa sortzaileentzat
- KSlen eta ekonomiaren, hezkuntzaren eta ikerketaren arloko beste sektore batzuen artean elkarloturiko lankidetzeta eta hazkunde-ekimen gehiago berrikuntza sustatzeko
- Politika hobek tokian tokiko ETE sortzaileei nazioartekotzen laguntzeko
- KSlak FEIE fondoetan eta RIS3etan duten eginkizuna indartzea

1.2.2. CREADIS3 Euskal Autonomia Erkidegoan

RIS3ren lehentasuneko sektoreak identifikatzean, EAEn hiru lehentasun daudela ikusi da, espezializazio eta gaitasun handiko sektoreetan eragina dutenak: a) Manufaktura aurreratua, b) Energia, eta c) Konbergentzia Bio-osasuna. Hiru lehentasun horiez gain, beste 4 eremu aukera identifikatu dira; horietako bat da Kultura eta Sormen Industria.

Alor berri hau garatzeko aukera, Sormen Industriak, alegia, Eusko Jaurlaritzako Kultura eta Hizkuntza Politika Sailari esleitu zaio. Testuinguru horretan, CREADIS3 proiektuan kide nagusi gisa duen partaidetzeta ezinbestekoa da.

Ondorioz, CREADIS3 proiektuaren lehentasun eta lankidetzeta esparrua politika kultural eta ekonomiko hobek sortzea da, KSlen berrikuntza politika eraginkorrek sortzeko. Horretarako, EAEn funtsezko gakoa da kultura eta ekonomia alorretako gure interes-talde publikoekin eta pribatuekin harreman eta kolaborazio estua izatea.

Sektore arteko politikak ere erronka nagusienetakoak dira: beharrezkoa da tresna berritzaileak izatea euskal RIS3an KSlak beste lehentasunekin edo aukerak dauden eremuekin lan egiteko. Horrela, CREADIS3ko gainerako kideekin edukia eta esperientziak partekatuta, oso baliagarria izan daiteke.

Nahiz eta etorkizunera begira egon, EAEk ezin ditu bere iragana eta nortasun kultural indartsua ahaztu; nazio gisa dituen aktibo nagusienetakoak, alegia. Hori guztia kontuan izanda, proiektuan hiru oinarri nagusi garatu dira:

- KSlen Politika Publikoak Berritzea: jarduera honen helburua gobernantza modu berriak sustatzea da politika publikoetan, kultura eta sormen industrietako interes-talde zaharrak eta berriak konektatzea, eskualdean.
- Ondare kulturala: jarduera honen helburua ondare kulturala sustatzea eta zabaltzea da, bai ukitu daitekeena (Vitoria-Gasteizko Santa Maria Katedrala, Bilboko Guggenheim museoa...), baita ukiezina ere (euskal kultura eta hizkuntza).

- Gastronomia: jarduera honen helburua gastronomia sektore sortzaile gisa sustatzea da. Horretarako, sektoreko I+G zentroak eta industriak bultzatu dira (BCC - Basque Culinary Centre eta politika gastronomikoa, Gipuzkoako Foru Aldundiak sustatua).

1.3. PRAKTIKA EGOKIAK: Santa Maria Katedrala

1.3.1. Fokua

Praktika egokien fokua Santa Maria Katedralaren ondarearen ikerketa-, kontserbazio- eta garapen-planari lotua dago, bisitarientzat.

1996tik aurrera, ikerketa eta zaharberritze lanak Katedralean bertan egin dira, eta arreta gehiena kontserbazio-lanen ikuspuntu soziala handitzeari eskaini zaio.

Fundazioak programa bat sortu du egindako lanen inguruan jarduerak sortzeko, horren bidez lanen balioa eta kontzientzia publikoa sustatzeko. OBRETAN ETA IREKITA lelopean multzokatu dira jarduerak, esku-hartze prozesu sakona nolako den erakusteko. Urrats guztiek erakusten zaizkio publikoari: plana, gauzatzea eta emaitzak.

Are gehiago, antzeko jarduerak sortu dira guneko ondare kulturalarekin hobe identifikatzeko, hala nola, hitzaldiak, ikastaroak edo ekitaldi sozialak.

Esku-hartze prozesuak hiru fase ditu:

1. Monumentuaren ikerketa historikoa eta arkitektonikoa, Plan Nagusiari jarraikiz (1996-2008)
2. Eraikinaren eta gunearen funtzioen zaharberritzea, Zaharberritze Aurreproiektuari jarraikiz (2006-2020)
3. Kontserbazio eta Garapen Planarenpean (2020-2040), aribidean dagoen kontserbazioa eta jarduerak garapen sozialeko lau ildotan sailkatuko dira:
 - ondare kulturalaren balioa areagotzeko eta kontzientzia publikoa handitzeko helburu eta metodoak berritzaileak izatea
 - teknologia aplikatzea zaharberritze eta kontzientzia sortzeko jardueretan
 - sektore sozial guztiak sartzeko, zailtasun funtzionalak edo ekonomikoak dituztenak, batez ere
 - parametro ekonomikoak eta ingurumenekoak jasagarriak izatea

1.3.2. Beharrezko baliabideak

2017ko aurrekontua 1.916.000 €-koa izan zen: Foru Aldundia: % 39,87; Udaletxea: % 9,40; Elizbarrutia: % 9,40; Eusko Jaurlaritza: % 7,83, eta gainerako % 33,50a babesle pribatuei esker lortu zen. Fundazioko langileak: 5 pertsona kudeaketa lanetan aritzen dira, 18 bisitekin eta 15 zaharberritze lanetan.

1.3.3. Arrakastaren adierazleak

Orain arte milioi bat eta erdi bisitari izan dira katedralean, eta eraikinari eta kontserbazioari buruz ikasi dute bereziki prestatutako langileekin.

94.000 lagunek urtero egiten dute bisita gidatua, eta 10.000 inguru urtero doaz antolatzen diren ekitaldi kulturaletara. Eraikinaren eta hiriaren garrantzi historiko, kontserbazio eta kulturalen oinarritutako 250 ekitaldi kultural baino gehiago gauzatu dira.

1.3.4. Izandako zailtasunak

Eraikitze bidean dagoen monumentu bat erabat irekita mantentzeak sekulako segurtasun- eta irisgarritasun-baldintzak eskatzen ditu bisitariak babesteko. Beharrezkoa da jarduerak koordinatzea segurtasun legala eta ekonomikoa eskaintzeko.

1.3.5. Ikasteko edo transferitzeko potentziala

1. Orokorrean itxita dauden guneetan (monumentuen egituren konponketa-lanetan edo lur azpitik indusketa arkeologiko batean) jarduera irekiak antolatzea berritzailea da oso. Espezialistek lanean duten eskusibitate eta isolamendu egoera ezabatzen da, eta gunearen ingurune soziala zabaltzen da

2. Garapen eta Kontserbazio Plan berria eredu ona izan daiteke ondareen esku-hartzean eta kudeaketan berrikuntza sozialeko ildoak aurkezteko

3. Jarduerak publikoari aurkeztea ondarearen esku-hartze prozesuan dagoen gardentasuna eta demokratizazioa erakusten du

4. Esku-hartze horretan lortutako hobekuntzak irisgarritasun fisiko eta kulturean erreferentzia gisa erabiliko dira xede-publikora zabaltzeko, bazterketa egoeran dagoen publikora, batez ere.

5. Europan (ECHOES Klusterra) eta nazioartean (Puerto Ricoko Monuments Trust of San Juan) proiektuetan parte hartzea

1.4. DOKUMENTUAREN EGITURA

Dokumentuak lau atal ditu. Lehenengo atalean, gobernantza sistemikoaren ereduaz azaldu da. Eredu horrek Kultur Ondarearen dinamika osatzen duten lau gobernantza bereizten ditu (instituzionala, zientifikoa, soziala eta hirikoa). Bigarren atalean, gobernantza sistemikoaren ereduaz azaldu da, baina aplikazio praktikotik ikusita; horretarako, Santa Maria katedralaren kasuan sortu diren dinamikak deskribatu dira. Hirugarren atalean, prozesuan zehar ikasitako lezioak azaldu dira.

2

GOBERNANTZA SISTEMIKOA KULTUR ONDAREAN: ESPARRU ESTRATEGIKOA

2.1 SARRERA

Eragile ugariarekin eta maila anitzetan kudeatzeko estrategia da gobernantza. Aktore publiko, pribatu eta sozialen (kulturaren arloko erakundeak eta hiritar aktiboak) rola aintzatesten du, eta parte-hartzeko mekanismoak garatzen ditu Kultur Ondarearen kudeaketa-prozesu osoan zehar (identifikatzea, katalogatzea, berreskuratzea, zaharberritzea, kontserbatzea, babestea, mantentzea eta garatzea) (Council of Europe, 2005; Council of the European Union, 2014; Sani, 2015; Union European, 2018).

Gobernantza sistemikoa Kultur Ondarean ez da fenomeno berria (Barile & Saviano, 2015; Bertacchini, Saccone, & Santagata, 2011; Sani, 2015; Shipley & Kovacs, 2008). Tradizionalki, gobernantza eredu itxia nagusitu da. Ikuspegi horrek *top-down* ikuspuntua du, eta kudeaketa erdiratua (Sani, 2015). Gobernantza eredu itxiak agintarien eta erakundeen arteko lankidetzeta eta kooperazioa garatzen du ondarea katalogatzeko, zaharberritzeko, kontserbatzeko eta babesteko eginkizunei lotuta. Hortaz, Ondarearen esparruan *ezagutzak ekoizteari* pribilegioa ematen dion eredia da. Gobernantza eredu itxiarekin, adituen komunitatearen inguruan antolatzen da ikaskuntza, eta kultur ondarearekin lotura duten instituzioen interesak gailentzen dira.

Azken urteotan, gobernantza eredu itxia transformatzen ari da, eredu irekiagoei bide emanez; eredu berri horietan, eragile ugariaren inguruan eta maila anitzetan kudeatzen da Ondarea (Council of the European Union, 2014). Eredu horrek gobernantza partizipatiboa bultzatzen du Ondarearen kudeaketan, hau da, *bottom-up* ikuspuntu deszentralizatua sustatzen du. Gobernantza eredu irekiak, berriz, kulturaren eta gizartean parte hartzeko mekanismoak garatzen ditu, kohesio sozialeko eta garapen jasangarriko agendei lotuta (Hosagrahar, Soule, Girard, & Potts, 2016; Sani, 2015). Hortaz, Ondarearen esparruan *ezagutzak aplikatzeari* pribilegioa ematen dion eredia da. Hala, ikaskuntza-ereduak komunitate hibridoetan (adituak eta ez adituak) egituratzen dira, eta kultur ondareari lotutako interes sozial eta ekonomikoak nagusitzen dira.

Santa Maria katedralak aukera eman du ondarearen kudeaketan eredu itxiak (*top-down*) eta irekiak (*bottom-up*) bateratzeko, gobernantza eredu berriaren bidez: gobernantza sistemikoa.

Gobernantza sistemikoak lotu egiten ditu, batetik, kultur ondarea eta ikaskuntza, eta, bestetik, berrikuntza eta parte-hartzea. Gobernantza sistemikoa koadranteetan (1. irudia) antolatuta dago, eta horren barruan lau dinamika bereizten dira: 1) Gobernantza instituzionalak instituzioen arteko harremana errazten du, kultur ondarea kontserbatzeari eta babesteari dagokionez. Koadrante horretan, berrikuntza itxia eta ekarpen bidezko parte-hartzea nagusitzen dira. 2) Gobernantza akademikoak harreman zientifiko eta teknologikoak egituratzen ditu ikerketari eta garapenari lotuta; hala, kultur ondarea dinamizatzen da. Koadrante horretan, elkarlaneko

berrikuntza eta parte-hartze interaktiboa nagusitzen dira. 3) Gobernantza sozialak harreman sozial, ekonomiko eta kulturalak egituratzen ditu sozietate zibilak kultur ondarearen arloan duen parte-hartze sozialari lotuta. Koadrante horretan, berrikuntza irekia eta parte-hartze esperimentalak nagusitzen dira. 4) Hiri-gobernantzak kultur ondarearen eta hiriaren garapen jasangarriaren arteko harremana egituratzen du. Koadrante horretan, berrikuntza jasangarria eta parte-hartze transformatzailea nagusitzen dira.

Koadranteek prozesu berritzaileak eta parte-hartze prozesuak lotzen dituzten heinean (askotariko irekitze- eta intentsitate-mailatan, hurrenez hurren), *elkarrekintzak egonkortzeko* gaitasuna dute, ekosistemak sortuz (Fish, Church, & Winter, 2016). Ekosistema horien egonkortasuna gizarte-eragileen heterogeneotasunaren, helburu estrategikoen, garatutako ikaskuntza-gaitasunen eta epe luzera eskuragarri dauden baliabideen araberakoa izango da.



2.2. FRAMING SYSTEMIC CULTURAL HERITAGE

2.2.1. Ondarearen dimentsioak

Kultur ondarearen egungo kontzeptua aurretiaz ezarritako eta zibilizazio jakin baten ezaugarriekin bat datozen zenbait ideiatatik dator; ideia horiek lagungarriak izan behar dira egungo gizarteak identifikatzen dituzten alderdi kulturalak osatzeko (Ahmad, 2006; Munjeri, 2004; Vecco, 2010). Eredu honek herentzia horri lotuta dauden oinarriak ditu, hortaz, zaila eta kontraesankorra da ondarearen beraren eta gizarte bakoitzak ematen dion esanahi edo balioaren artean bereizketak egitea. Horrek paradoxa eragin dezake: objektuetan inpostatzea gizarteak (edo gizarteko zenbait taldek) horiek balioetsi ahal izateko entzun behar dutena. Eredu honen arriskua da identitate *autoerreferentea* sortzea, dinamismorik gabea; objektuak fosiltzen dituen, herentziaz jaso dugun kultura etengabe gogorarazi dezatela nahi delako; hala, gure gizartearen errealitatearen islak bilakatzen gara, eta ez dago aurrera egiterik.

Ondarea, zentzurik zabalenean, heredatutako iraganeko objektuen multzoa da, (...) edozein izaerakoak, eta gizarte bakoitzak nahi duen kultur balioa esleitzen dio. Definizio hori dinamikoa da, kultur balioak aldakorak baitira. Horrek esan nahi du ondarearen kontzeptua bera etengabe aldatzen ari dela; ondarea osatzen duten elementuek multzo irekia osatzen dutela, eta multzo hori aldatu egin daitekeela, batez ere ekarpen berriak eginez (Azkarate, Ruiz de Ael, & Santana, 2004).

Hori dela eta, identitatearen paradoxa gainditzeko saiakera egitea proposatzen dugu, alegia, egun kultur ondarearen ideia eusten duten bi ardatzei buruzko hausnarketa egitea:

Ukigarritasuna / ukiezintasuna. Ukigarritasunaren eta ukiezintasunaren ardatzak dikotomia bat ezartzen du: alde batetik, ondare materiala, hau da, objektu fisikoak; eta, bestetik, ondare immateriala, gertakari kulturalena, nahastu egiten dituen objektuaren balioa (ukiezina) eta objektuaren izaera fisikoa. Nahaste hori saihesteko, erreferentziako ardatz berria ezarri behar da, objektuak beren izaeraren arabera (materialak edo immaterialak) eta gizartean gogoratuak izateko gaitasunaren arabera baloratzeko balio duena; hala, ondarearen balioa nabarmenduko da, eta ardatz horretan etengabe handituz doan balio 'ukiezina' izango da ondarea.

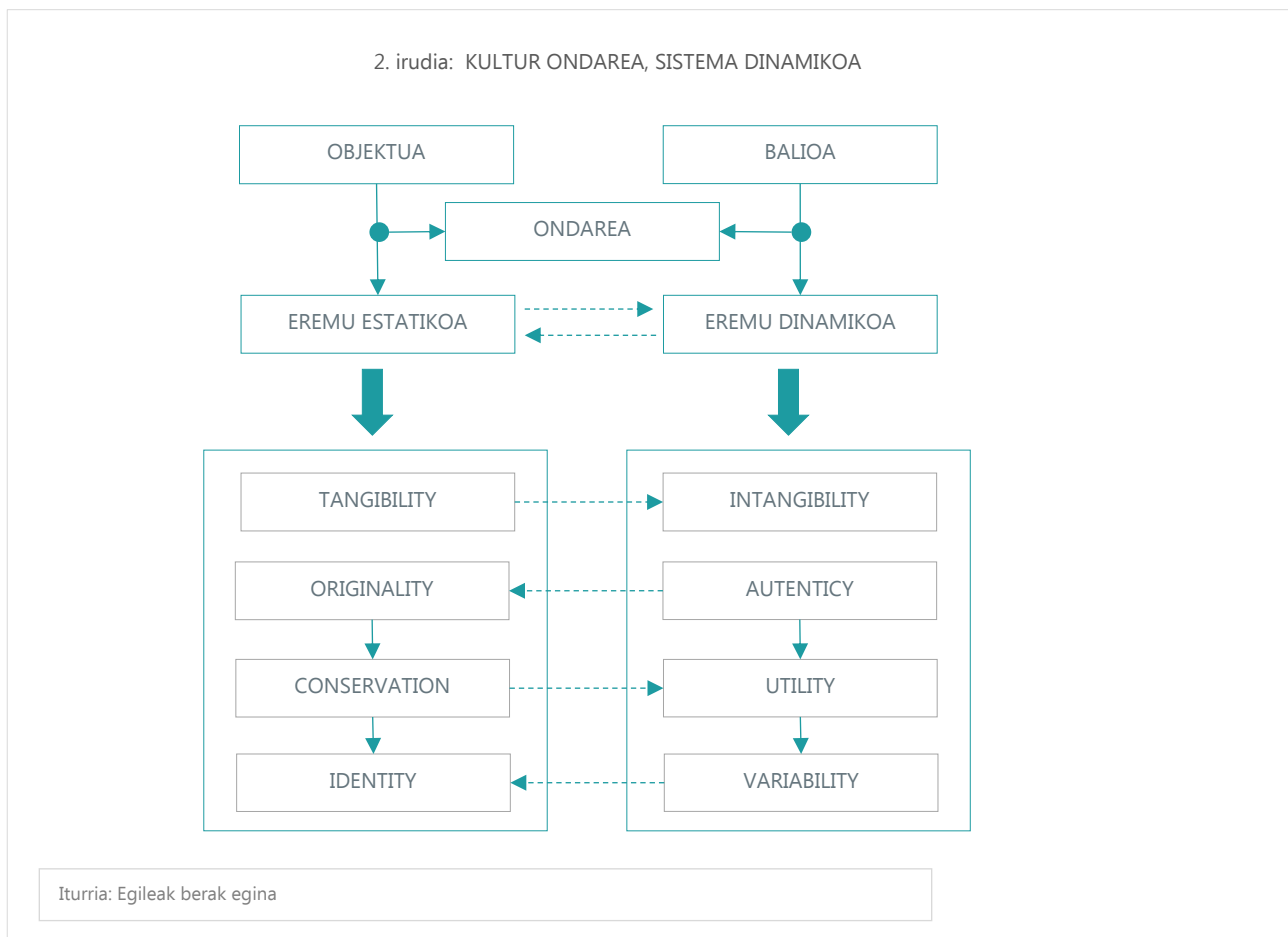
Aldakortasuna. Aldi berean, objektua harremanen edukiontzi eta motortzat hartzeak identitatearen ardatzaren norabidea zehazten du; horren bidez, objektuaren materialtasuna mantentzea eskatzen da, kultur erreferentziak ez galtzeko; hortaz, ez dago aukerarik objektuaren mamia aldatzeko, unean-unean esleitzen zaion balioaren arabera. Paradoxa hori gainditzeko, bi alderdi izan behar dira kontuan objektua identifikatzean: batetik, balio aldakorak; eta, bestetik, parametro konstanteak. Hala, objektuak une bakoitzean gizartean eta kulturaren duen balioa kalkulatu daiteke.

Kontserbazioa / erabilgarritasuna. Beste ardatz bat –garrantzia handiagoa ematen diona objektuaren materialtasunari– da objektuaren kontserbazioari lotutakoa, hau da: objektua bere horretan kontserbatu edo eskaintzen dituen aukerak aprobetxatu. Kasu honetan ere, dikotomia dugu: erabilgarriak ez diren objektuak mantendu ala horiek erabat aldatu eta erabilera berria eman. Berrito ere, funtzio horren baldintzen aldakortasuna ezagutu behar da, objektuak suspertzen lagunduko duten egoerak eta jarduketak-esparruak sortzeko, baina objektuen materialtasuna urratu gabe.

Originaltasuna / benetakotasuna. Aurreko ardatzarekiko paraleloan, kasu honetan objektuaren ulertze edo pertzepzio sozialean arreta jarrita, dikotomia latentea ikus daiteke objektuaren jatorriaren eta benetakotasunaren artean. Lehenengoak iraganeko hondakin egonkortu eta ia-ia fosildu bezala ikusten du objektua; bigarrena, berriz, objektuak denboran zehar izan duen eginkizunarekin lotuta dago, hortaz, ideia

dinamikoagoa da (azken finean, eginkizun horrek osatzen du objektuaren materialtasuna). Dikotomia hori gainditzeko, jatorrizko objektuak (originalak) hartu eta beren bilakaera aztertu behar da; prozesu horretan, objektua transformatu egiten da, objektua etengabe berritzea helburu duten ekintzen bitartez (benetakotasuna egiaztatu).

Laburbilduz, azalpen hauekin onartu nahi da kultur ondarearen kontserbazioari eta balorizazioari lotuta erabiltzen ditugun ideietan dauden dikotomiak eta paradoxak, berez, konponezinak direla; ikuspegi graduala baino ez dute onartzen, eta ikuspegi horrek une bakoitzean ardatz horietan (eta beste batzuetan) puntu bat finkatu behar du operatiboa izateko. Dikotomia hauek lotzen dituzten kontrako ideiak ardatzen muturretan kokatu behar dira; ardatz horiek graduatuta egongo dira, hainbat aldagairen arabera, pisuzko faktore desberdinekin konponbide bakoitzean. Eragite-gunea ezin da finkoa izan, ez objektu desberdinetarako, ez eta objektu berberaren une desberdinetarako ere; ardatz horietan dauden aldaketak aztertu behar ditugu gure esku-hartzeen aurretik eta ondoren. Kultur ondareak balio aktiboen eramaile izateari utzi ez diezaion, hura dinamizatu behar da, eta etengabe berritu; horretarako, aktibo horiek balioztatzeko irizpideak aldatu behar dira, metodo kritikoa eta aldakorragoen arabera.



2.2.2. Ikaskuntzaren dimentsioak ondarearen arloan

“Ondarearen arloko ikaskuntza” kontzeptuak esan nahi du egitura formaletan eta ez formaletan ikasten dela, hainbat ikaskuntza estrategien bitartez (González, 2012). Lau estrategia mota bereizten dira: a) Kultur ondareari *buruz* ikastea, b) Kultur ondarearen *bidez* ikastea, c) Kultur ondarearekin *esperimentatuz* ikastea, d) Kultur ondarearen arloko politiken inguruan *erabakiak hartuz* ikastea.

Beraz, ikaskuntza prozesu soziala da, komunitateen artean ezagutzak transferitzea. Komunitateek instituzioak, erakundeak eta pertsonak lotzen dituzte gaitasun zehatzekin, eta horiek denek bat egiten dute ikasi ahala aldaketa-prozesuak sustatzeko (Wenger, 1998). Literatura instituzionalean, *ikaskuntza-komunitateak* dira kultur ondarearen alderdiak balioesten dituzten eta, akzio publikoaren esparruan, balio horiek mantendu eta ondorengo belaunaldiei transmititu nahi dizkieten pertsonen taldeak (Council of Europe, 2005; Gesche-Koning, 2018).

Politika-komunitateak: Politika-kudeatzaileek sozietate zibileko talde interesdunekin interakzioan erabakiak hartzean sortzen den ikaskuntza da. Erabakiak araupean hartu behar dira (legezkoak, finantzakoak, eskumenei lotutakoak...), beraz, ikaskuntza informala, isilbidezkoa eta esperimental da. Politika-kudeatzaileen eta kulturaren arloko kudeatzaile antolatzaileen *peer to peer* interakzioak ikaskuntza interaktiborako aukera ona dira, eta esperientziak, kasu arrakastatsuak eta jardunbide egokiak ezagutzea dira ikaskuntza mota horretarako mekanismo pribilegiatuak (Busenberg, 2001; Freeman, 2006).

Ikaskuntza-komunitateak: Komunitate akademiko eta teknologikoak kultur ondareari lotuta sortu duen ikaskuntza da. Ikaskuntza-komunitateak transdiziplinarioak dira eta ezagutzak aplikatzera zuzenduta daude. Pertsona nahiko homogeneoek osatzen dituzte (akademikoak eta unibertsitateetako ikasleak, oro har). Dokumentu eta edukiak partekatzea, elkarlaneko proiektuak, eta elkarlaneko prestakuntza eta ikaskuntzaren bitartez ezagutza horiek transmititzea dira horrelako komunitateak dinamizatzen dituzten ikaskuntzako mekanismo pribilegiatuak (Hod, Bielaczyc, & Ben-Zvi, 2018; Loes & Pascarella, 2017; Stoll, Bolam, McMahon, Wallace, & Thomas, 2006).

Praktikako komunitateak: Praktikako komunitateek interes komuneko jarduerak modu jarraituan egiten dituzten pertsonak biltzen dituzte. Praktikako komunitateak esperimentalak dira, eta identitate heterogeneoa dute (kideak askotariko eremukoak dira). Komunitate hauek hiru bereizgarri dituzte: a) Arazoak konpontzera bideratuta daude. Konponbide bideragarriak bilatzeko hainbat ikuspegi kontuan hartzean, ezagutza soziala sustatzen da; b) Praktikako komunitateek jarduna partekatzen dute, konponbideak bilatuz eta denen artean ezagutza komuna eraikiz; c) Jarduna partekatzen eta ezagutza komuna eraikitzen dutenez, praktikako komunitateek talde izaera dute, eta prozesu horretan kideen identitatea transformatzen dute. Kultur ondarearen eremuan, praktikako komunitateek kultur identitate berriak eraikitzen laguntzen dute (Lave & Wenger, 1991; Probst & Borzillo, 2008; Wenger, 1997, 1998).

Komunitate jasangarriak. Komunitate jasangarriak dira ingurumen jasangarritasuna, gizarte inklusioa, azpiegituren garapena (hirietan, batez ere) eta politika jasangarri eta arduratsuak sustatzeko proiektu eta ekintzak prestatzen eta martxan jartzen dituzten talde sozial heterogeneoak. Komunitate jasangarriak oso lotuta daude kultur ondarearekin, horren bitartez ere garapen jasangarria sustatu daiteke eta. Komunitate hauek ohikoak dira kultura-turismoaren eta hiri-garapenaren arloan (Innes & Booher, 2000; East, 2005; Keitumetse, 2016; Van der Ryn & Calthorpe, 1991).

2.2.3. Parte-hartzearen dimentsioak

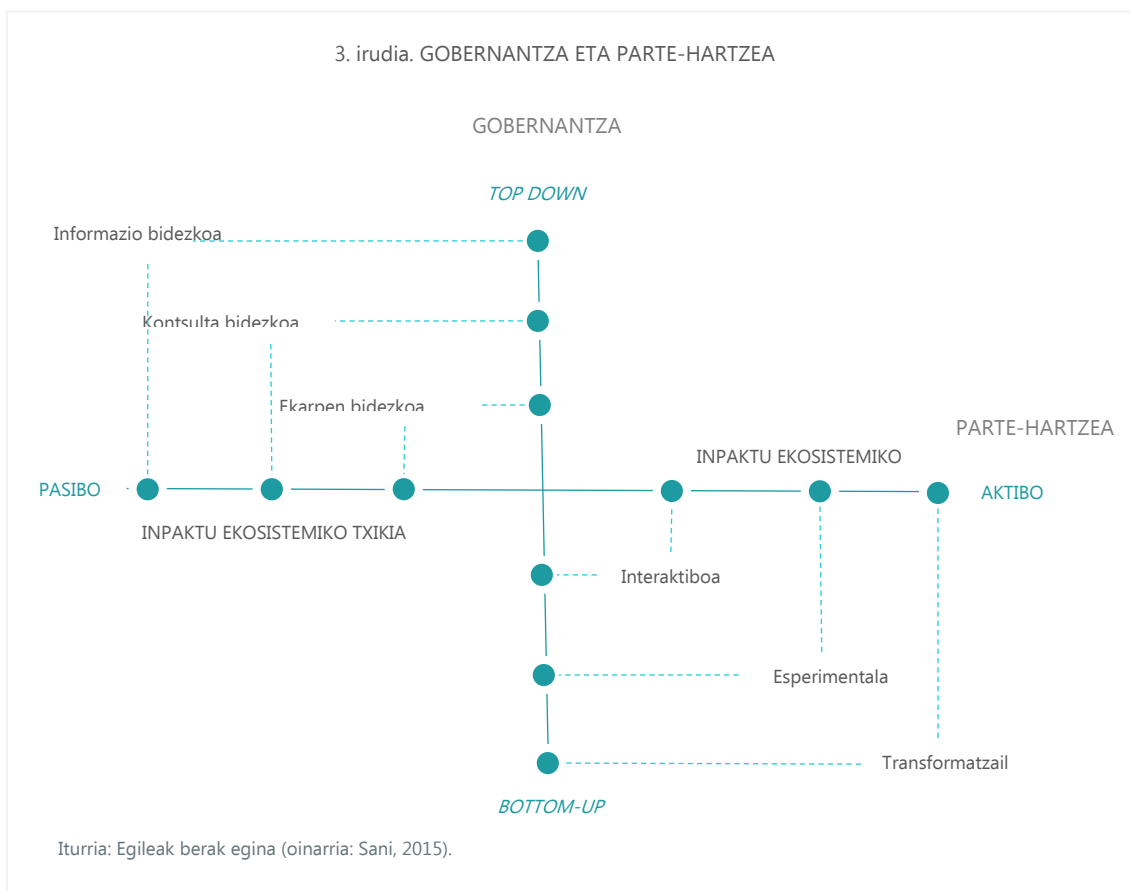
Gobernantza partizipatiboak arreta berezia jartzen du konpromiso demokratikoan, zehazki hiritarren gaitasunak garatzean oinarritutako bide deliberatzaileen bitartez (Fung & Wright, 2001). Kultur Ondarearen esparruan, gobernantza partizipatiboak hainbat publiko eta *stakeholder*-en parte-hartzea sustatzen du kultur ondarea babestu, berreskuratu eta sozializatzerakoan. Alabaina, intentsitate maila desberdinarekin parte hartu daiteke prozesu horietan, eta hori gobernantza modu desberdinen bidez antolatzen da (*top-down* eta *bottom-up*) (Sani, 2015). Kultur Ondarearen esparruan sei intentsitate bereizten dira, gutxienez; horietako bakoitzak gaitasun desberdina du ekosistema efektuak eragiteko (3. irudia).

Informazio bidezko parte-hartzea: Modu pasiboan parte hartzeko modua da; kultur ondareari lotutako publikoek eta *stakeholder*-ek kultur ondareari buruzko informazio egituratua jasotzen dute.

Kontsulta bidezko parte-hartzea: Modu pasiboan parte hartzeko modua da; kultur ondareari lotutako publikoek eta *stakeholder*-ei kultur ondarearen arloan hartutako edo hartu beharreko erabakiei buruz galdetzen zaie.

Ekarpen bidezko parte-hartzea: Modu pasiboan parte hartzeko modua da; kultur ondareari lotutako publikoek eta *stakeholder*-ei aukera ematen zaie kultur ondarearen arloan hartutako edo hartu beharreko erabakietan ekarpenak egiteko (modu egituratua).

Parte-hartze interaktiboa: Modu aktiboan parte hartzeko modua da; kultur ondareari lotutako publikoek eta *stakeholder*-ek kultur ondarearen arloan martxan jarri nahi diren ekintza eta estrategiak diseinatzen laguntzen dute.



Parte-hartze esperimentalak: Modu aktiboan parte hartzeko modua da; kultur ondareari lotutako publikoek eta *stakeholder*-ek esperientziak eta konponbideak diseinatzen dituzte, eta horiekin esperimentatzen, kultur ondarearen arloan ekintza eta estrategia berriak sustatzeko.

Parte-hartze transformatzailea: Modu aktiboan parte hartzeko modua da; kultur ondareari lotutako publikoek eta *stakeholder*-ek elkarte eta sare berriak garatzen dituzte, edo badaudenak zabaltzen, gizartean eta hirian kultur ondarea sustatzeko.

2.2.4. Berrikuntzaren dimentsioak

Berrikuntza arazo bat konpontzen lagundu diezaguketuen produktu, prozesu eta/edo zerbitzuak sortzea da, arazoa soziala, teknologikoa, publikoa zein ingurumenekoa dela ere. Kultur ondarearen esparruan berrikuntza aztertzeko, “berrikuntzaren konoan” oinarritutako eredua dago; eredu hori berrikuntza itxian hasi eta berrikuntza jasangarrian bukatzen da (4. irudia).

Eredu horren arabera, lotura dago berrikuntzaren eta elkarlanaren artean; bai eta berrikuntzaren eta parte-hartze sozialaren artean ere. Hala, berrikuntza mota bakoitza elkarlan eta parte-hartze sistema jakin baten arabera da (bi horien intentsitate mailaren arabera).

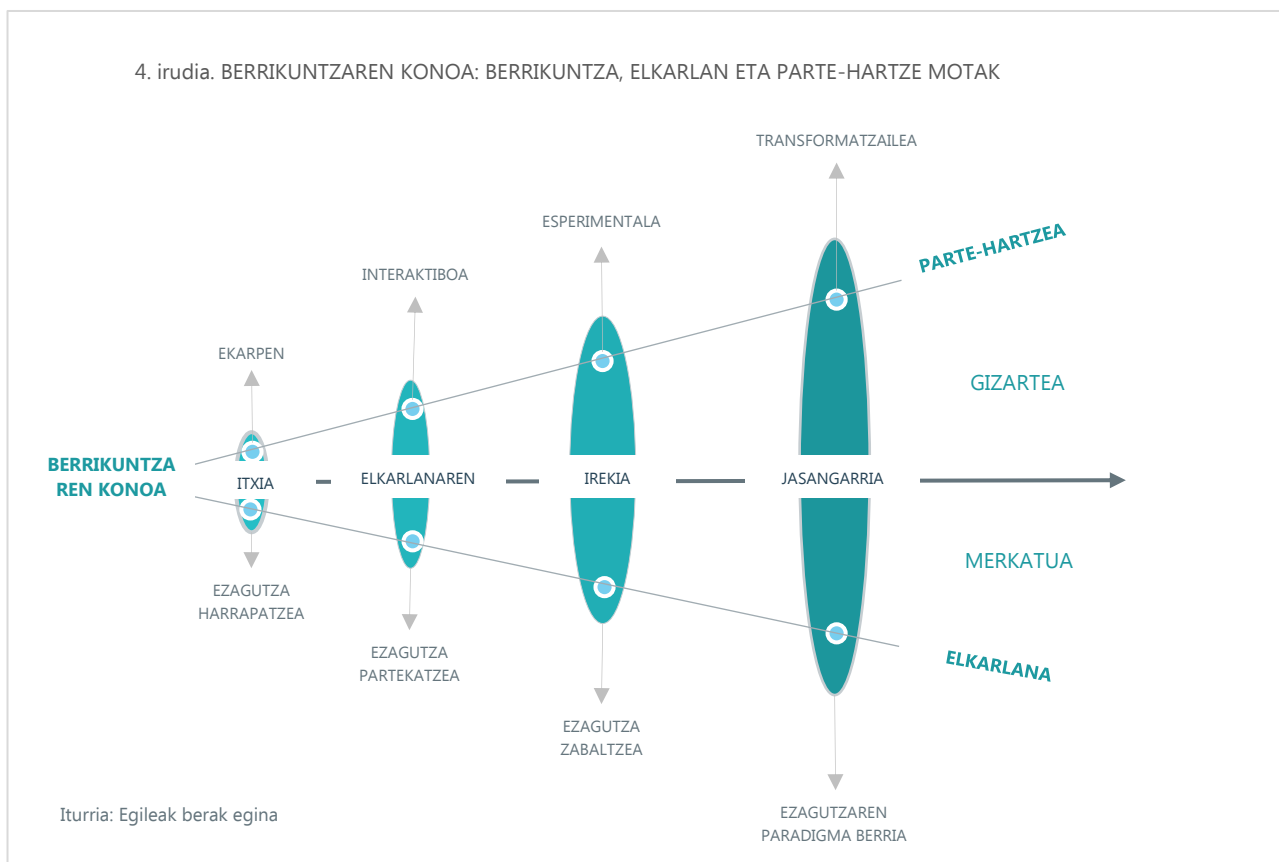
Berrikuntza itxia: Berrikuntza honetan, erakundeak ia-ia ez du erabiltzen kanpoko baliabide eta ezagutzarik berrikuntza-prozesuetan. Erakundearen barruko I+G-ko sailek erabiltzen dute eredu hau. Ikerketa-eredu honekin, erakundeak dituen ideia berritzaile posiblek onenak hautatu daitezke, baina erakundeak dituen mugekin (eskuragarri duen teknologia, langileen gaitasun eta ezagutzak, denbora eta abar.). Berrikuntza eredu lineala da, erakundearen barruan berrikuntzen garapena babestea eta kontrolatzea helburu duena. Berrikuntza itxiarekin, kanpoko ezagutzak *harrapatu* nahi dira, eta parte-hartze soziala (kontsulta bidezkoa) eskasa da (Chesbrough & Appleyard, 2007; Kovács, Looy, & Cassiman, 2014; Lichtenthaler, 2008)

Elkarlaneko berrikuntza: Berrikuntza mota honekin, erakundeak aliantza estrategikoa egiten du *izaera bereko* erakunde bat edo berekin (merkatu, eremu instituzional edo ikerketa-eremu berberekoak). Aldi baterako aliantza da; erakundearen gaitasunak konbinatzean eta ezagutza heterogeneoak partekatzean, posiblea da berrikuntza zehatzak martxan jartzea. Elkarlaneko berrikuntzak parte-hartze sozialerako mekanismoak ahalbidetzen ditu; horretarako, parte hartzeko espazioak egituratzen dira (adibidez, erabiltzaileen arabera berrikuntza) (Baldwin & von Hippel, 2011; Blomqvist, 2006; Sørensen & Torfing, 2011)

Berrikuntza irekia Berrikuntza mota honek elkarlaneko berrikuntza sustatzen du; horretarako, aliantza estrategikoa egiten ditu *bereaz bestelako izaera* duten erakundeekin (enpresak, unibertsitateak, sektore publikoa, GKEak eta abar), baliabideak konbinatzeko (besteak beste, ezagutzak eta inbertsioak) eta, horri esker, berrikuntza nagusia bultzatzeko. Berrikuntza irekiaren eredua lagungarria da *spin-off* eta *start-ups* deiturikoak sortzeko; horien bitartez, berrikuntza nagusitik eratorritako bestelako berrikuntzak sustatzen dira, beraz, inpaktua askoz handiagoa da eta ezagutza zabalduta egiten da. Berez, berrikuntza irekia interaktiboa da, eta parte-hartze sozial esperimentalak ahalbidetzen du (Chesbrough & Appleyard, 2007; Kovács et al., 2014; Lichtenthaler, 2008).

Berrikuntza jasangarria Berrikuntza mota hau jarraian adierazten direnen elkarlanean konplexuan oinarrituta dago: enpresak / askotariko erakunde publiko, pribatu eta sozialak. Berrikuntza jasangarriak funtsezko lau dimentsio biltzen ditu bere konponbideetan (produktuak, prozesuak zein zerbitzuak): gizarteratzea, garapen ekonomikoa, ingurumenaren babesa eta etorkizunean izango duen inpaktua (gizarte erantzukizuna). Berrikuntza jasangarria *trantsiziozkoa* da, hau da, ekosistema jasangarrietarako aldaketa bultzatzen du. Hortaz, esperimentazioko eta parte-hartze sozial transformatzaileko sistemak sustatzen ditu, eta, aldi berean,

ezagutzaren paradigma berria garatzen (Ayuso, Rodríguez, & Ricart, 2006; Roth, 2009; Schot & Geels, 2008; Loorbach, 2010).



2.2.5. Gobernantzaren dimentsioak

Gobernanta da elkarreragiteko espazio politiko-sozialak nahita garatzea; horiei esker, eragileek (publikoak, pribatuak zein sozialak) haien arteko desadostasunak argitzen dituzte, eta konponbideak (aldakorrak) egituratzen, denen artean arazo edo egoera jakin bati konponbidea emateko (Unceta, Castro-Spila & García-Fronti, 2017). Gobernanta modu desberdinak daude kultur ondarean eremuan.

Gobernanta instituzionala: Gobernanta instituzionala da Ondarearen ziklo osoan instituzioen artean sortzen diren aliantzen kudeaketa. Sektore publikoak gobernanta mota hau sustatzen du modu pribilegiatuan. Ondarearekin zerikusia duten agentziak lotzen ditu (nazioarteko erakundeak, elkarte soziokulturalak, unibertsitateak, enpresak, herritarrak). Gobernanta instituzionalean, berrikuntza itxia eta ekarpen bidezko parte-hartzea nagusitzen dira; hortaz, ikaskuntza instituzionaleko esparruak sortzen dira.

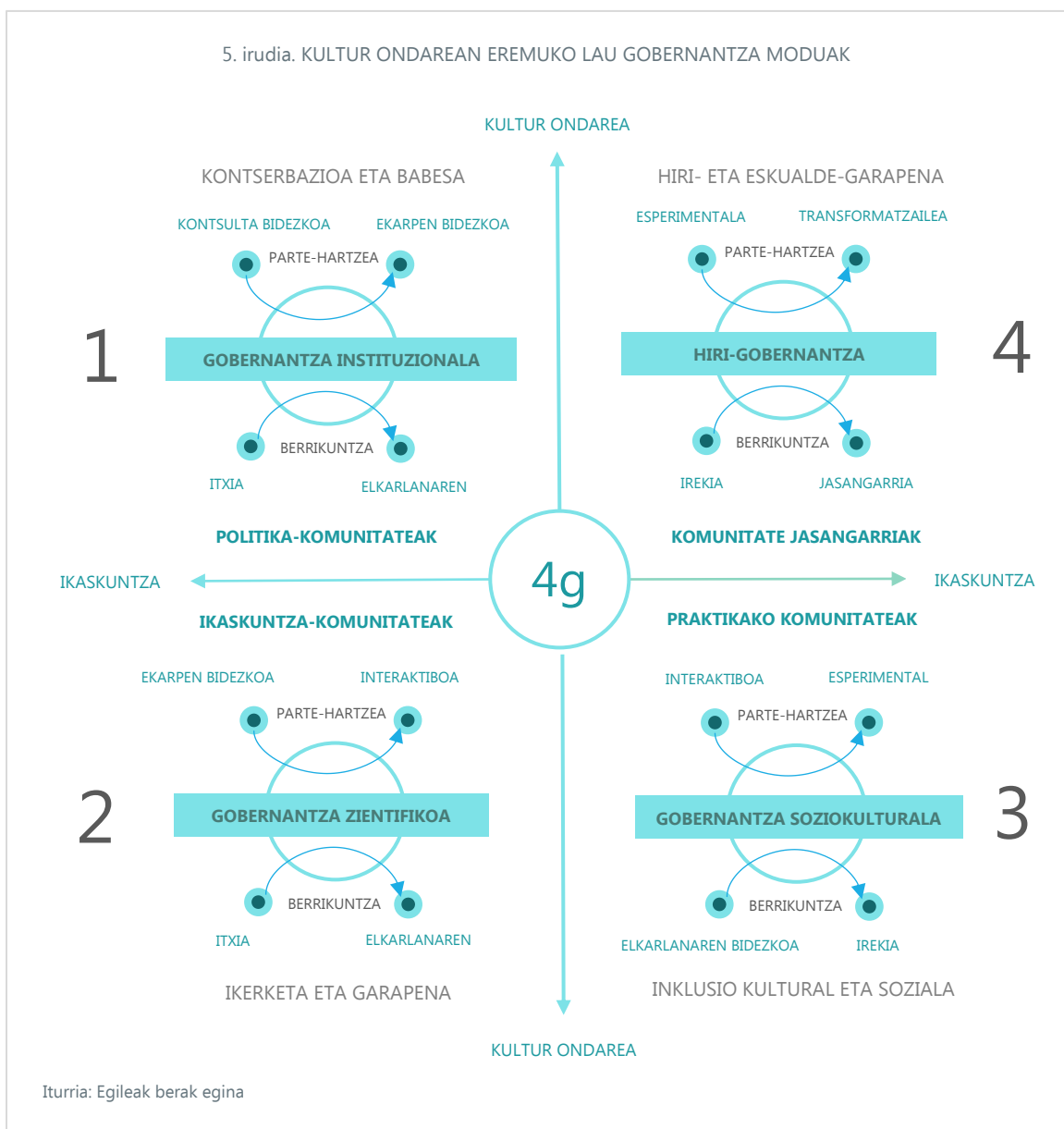
Gobernanta zientifikoa: Gobernanta zientifiko-teknologikoa da Ondarearen ziklo osoan sortzen diren aliantza akademiko eta teknologikoen kudeaketa. Unibertsitateek eta zentro teknologikoez gobernanta mota hau sustatzen dute modu pribilegiatuan. Ondarearekin zerikusia duten agentziak lotzen dituzte (nazioarteko erakundeak, gizartearen eta kulturaren arloko elkarteak, unibertsitateak, enpresak, herritarrak). Gobernanta zientifiko-teknologikoan, elkarlaneko berrikuntza eta parte-hartze interaktiboa nagusitzen dira; hortaz, ikaskuntzarako esparruak sortzen dira, ikaskuntza-komunitateetan antolatuta.

Gobernanta soziala: Gobernanta soziokulturala da Ondarearen ziklo osoan sortzen diren aliantza sozialen kudeaketa. Hiritarrek eta elkarte soziokulturelek gobernanta mota hau sustatzen dute modu pribilegiatuan.

Ondarearekin zerikusia duten agentziak lotzen dituzte (nazioarteko erakundeak, gizartearen eta kulturaren arloko elkarteak, unibertsitateak, enpresak, herritarrak). Gobernantza soziokulturalean, berrikuntza irekia eta parte-hartze esperimentalak nagusitzen dira; hortaz, ikaskuntzarako esparruak sortzen dira, praktikako komunitateetan antolatuta.

Hiri-gobernantza: Hiri-gobernantza da Ondarearen ziklo osoan sortzen diren aliantza estrategikoen kudeaketa. Hainbat erakunde eta hiritarrek osatutako taldek gobernantza mota hau sustatzen dute. Ondarearekin zerikusia duten agentziak lotzen dituzte (nazioarteko erakundeak, gizartearen eta kulturaren arloko elkarteak, unibertsitateak, enpresak, herritarrak). Hiri-gobernantzan, berrikuntza jasagarria eta parte-hartze transformatzailea nagusitzen dira; hortaz, ikaskuntzarako esparruak sortzen dira, komunitate jasangarrietan antolatuta.

5. irudian ikus daitezke lau gobernantza moduak eta horien progresioaren dinamikak, parte-hartze mota batetik bestera, eta berrikuntza mota batetik bestera.



2.3. Gobernantza sistemikoaren koadranteak

2.3.1. 1. koadrantea: Kontserbazioa eta babesa

Kontserbazioa eta babesa da instituzioek Kultur Ondarearen arloan gehien garatzen duten dimentsioa. Koadrante honetan, adituen ezagutza nagusitzen da (zaharberritzaileak, arkitektoak, arkeologoak eta abar); aditu horiek beren irizpide teknikoa ezartzen dute Ondarearen kontserbazioari lotuta.

Parte-hartzeari dagokionez, modu pasiboetan egituratuta dago, hala nola, informazioren, kontsulten edo ekarpenen bidez (ondare-lekuen ebaluazioa).

Berrikuntzaren ikuspuntutik, koadrante honek dimentsio itxia du, edo elkarlanaren bidezkoa; instituzioen eta metodo tekniko-profesionalak edo teknologia digitalak aplikatzen dituzten adituen arteko harremanetan ardaztuta dago, publiko pasiboagoa eskatzen dutenak, hau da, prozesuan parte hartu ordez azken kontsumitzaileak diren pertsonak.

Koadrante honetan gobernantza instituzionala nagusitzen da, hau da, instituzioen eta elkarteen lankidetzak garatzen da, Ondarea kontserbatzeko eta babesteko helburuarekin. Gobernantza mota honek *ekosistema baten sorreran efektu txikia* duten harremanak eragiten ditu, izan ere, adituen ezagutzara mugatuta dago (ondarea babestearekin edo berreskuratzearekin zerikusia duten adituak), parte-hartze sozial pasiboa eskaintzen du eta ondarearen eremuan soilik diharduten elkarte eta instituzioekin lotzen da. Berrikuntzak sustatzeko garatzen den teknologia koherentea da *erabiltzaile* nozioarekin; erabiltzaile horri parte-hartze txikia eskatzen zaio.

2.3.2. 2. koadrantea: Ikerketa eta garapena (I+G)

Ikerketa eta garapenak ibilbide luzea egin du jada Kultur Ondarearen eremuan. Diziplina eta azpidiziplina askok, eta askotarikoak, parte hartzen dute Ondarearen kontserbazioan, babesean eta garapenean. Hala, kimika, arkitektura, arkeologia, antropologia, soziologia, ekonomia, turismoa eta ingeniartzak elkartu egiten dira Ondarearen espazio multidimentsionalean.

Koadrante honetan adituen ezagutza nagusitzen da, ezagutza zientifiko eta teknologikoa, eta aurrez ezarrita dauden ikerketa ereduaren arabera dago antolatuta. Koadrante honetan, ikerketa akademikoa bi bidetan aplikatzen da: batetik, Ondarearen (monumentuak, eraikin historikoak eta abar) kontserbazioa, zaharberritzea eta babesa; eta, bestetik, Ondare horren dinamizazio sozialean. Lan akademiko eta zientifikoetan (adibidez, parte-hartzearen bidezko arkeologian) aktiboki parte hartzeko ereduak bultzatzeko saiakerak egiten diren



arren, publiko orokorrarekin parte-hartze pasiboko ereduak gailentzen dira (informazio, kontsulta eta ekarpen bidezkoak).

Berrikuntza ondare ukigarria kontserbatzeko eta erabiltzaileen esperientzia hobetzeko balio duten teknikak garatzeko erabiltzen da. Oso berrikuntza gutxik erabiltzen dituzte teknologia sozialak, adibidez, sistema esperimentalak.

Koadrante honetan, ikaskuntza-komunitateen garapenari esker ikasten da. Izaera interaktiboa duten komunitate hauek ezagutza aplikatzen den testuinguruetan funtzionatzen dute. Komunitate hauen esparruan sortzen dira ikaskuntza bertikaleko prozesuak, hala nola, izaera akademikoko master eta doktoretzen sustapena.

Koadrante honetan gobernantza zientifikoa nagusitzen da, hau da, gobernantza ereduak elkarlan-sistemak ahalbidetzen ditu unibertsitateetako diziplinen, erakunde publikoen eta Ondarean espezializatuta dauden elkarte kultural eta teknologikoen artean. Koadrante honetan, ekosistemak sortzeko efektuak erdi-mailakoak dira. Adituen ezagutzak gailentzen direnez, parte-hartze soziala mugatua eta pasiboa da, nahiz eta ekintza interaktiboak egon; eta berrikuntzak arlo zientifiko eta teknikoan egiten dira, sare akademikoetan oinarrituta, batez ere.

2.3.3. 3. koadrantea: Inklusio sozial eta kulturala

Inklusio sozial eta kulturala ez da berria Kultur Ondarearen arloko dinamikan. Duela urte asko, kontserbatu eta babestu beharreko espazio bat bezala ez ezik, integrazio eta kohesio sozialeko espazio bezala ere dinamizatzen da Kultur Ondarea.

Koadrante honetan, ikaskuntza nagusitzen da, aditu izaerarik ez duten eta esperientzialak diren praktikako komunitateen garapenari esker. Horrelako komunitateak ez dira oso formalak, eta egoeraren arabekoak dira, hau da, transformazio eta integrazio sozialeko praktikak martxan jartzen diren heinean garatzen dira. Integrazio edo kohesio sozialeko prozesuek Ondarearen dimentsio ukigarriak eta ukiezinak nahasten dituzte.



Honelako komunitateek, epe luzera begira egituratzen direnez, bermatu egiten dute kohesio sozialeko dinamikak etorkizunean mantendu egingo direla.

Koadrante honetan garatzen diren bi berrikuntzek lotura dute berrikuntza sozialarekin, berrikuntza irekiarekin (elkarlanaren bidezkoa) eta berrikuntza hibridoekin (prozesu berritzaileetan parte-hartzearen bidezko berrikuntza teknologiko digitalak txertatzen direnean).

Koadrante hau gobernantza sozialak dinamizatzen du, praktikako komunitateak eta elkarleen sareak (sozialak, kulturalak, publikoak, akademikoak) sustatzen dituen modalitateak. Denek batera elkarlaneko berrikuntza irekiak sustatzen dituzte; hala, bultzada ematen diete esperimentazio sozialari eta Ondarearen garapenari.

Bukatzeko, koadrante honetan, ekosistemak sortzeko efektuak erdi-mailakoak dira; egoeraren araberako ikaskuntza kolektiboa nagusitzen da, eta nahastu egiten dira Ondarearen dimentsio ukigarriak eta ukiezinak. Berrikuntza soziala, berrikuntza irekia eta berrikuntza hibridoa nagusitzen dira koadrante honetan; horiek denek elkarlan eta ikaskuntza kolektiboko lotura berriak sortzen dituzte, esperimentazio sozial eta kulturalaren bidez.

2.3.4. 4. koadrantea: Hiri- eta eskualde-garapena

Hiri-garapenak Kultur Ondarearekin duen lotura hainbat aldiz aipatu da ikerketa akademikoetan eta instituzionaletan.

Laugarren koadrantean hiri-gobernantzaren eredua da konplexuena, izan ere, zenbait dinamika heterogeneo bateratzen ditu. Parte-hartzeak modalitate aktibo eta biziak ditu (interaktiboa, esperimentala eta transformatzailea); modalitate horiek ondo konbinatzen dira berrikuntza ireki eta jasangarrien garapenarekin; adituen eta ez-adituen ezagutzak nahastu egiten dira Ondarearen bitartez hiriko arazoak konpontzeko.

Hiriko jasangarritasuna ingurumenari lotutako arazoei eta garapen ekonomikoari heltzea baino gehiago da; horiez gain, epe luzera garapen jasangarria ahalbidetzen duten prozesu kultural berriak sustatzen ditu. Hori da Ondarearen eta hari lotutako komunitate jasangarrien kokapen pribilegiatua. Helburua da hiriko elementuak sistema integral bezala aktibatzea eta eguneratzea; sistema horretan eragina izango dute harreman historiko, geomorfologiko eta sozialek, elementuei esanahia eta zentzua ematen baitiete. Dimentsio horien bidez, hiri-garapena jasangarri bilaka daiteke.

Ondarearen hiri-gobernantzan dimentsio sistemikoa du; Ondarearen dimentsio ukigarriak eta ukiezinak nahasten ditu, hiri-garapeneko eredu berriak sustatzeko. Berrikuntza jasangarriak epe luzera eta modu arduratsuan egituratzen ditu aldaketa-prozesuak.



Koadrante honetan, ikaskuntza komunitate jasagarrien bidez egituratzen da; komunitate horiek esperimentazioaren eta berrikuntza arduratsuaren bidez ikasten dute; hala, hiri-azpiegitura berriak sustatzen dira (materialak eta immaterialak). Laborategi esperimentalak tresna pribilegiatuak izaten dira garapen-bide berriak bilatzeko.

Bukatzeko, koadrante honen arabera, ekosistemen garapenarekin lotura duten efektuak altuak dira honako hauek bateratzea lortzen dutenean: adituen eta ez-adituen ezagutzak (eredu zientifiko-teknologikoen operazionalizazio soziala); ondare ukigarria/ukiezina (ondarearen baterakuntza estrategiko eta jasagarria); berrikuntza soziala/jasagarria (inklusio soziala epe luzerako eredu arduratsuekin); parte-hartze esperimentala/transformatzailea (esperimentazio sozialak, ekonomikoak edo instituzionalak hiriko dinamikez jabetzeko baldintza kulturalak transformatzen dituztenak).

3

GOVERNANTZA SISTEMIKOA PRAKTIKAN: SANTA MARIA KATEDRALAREN ADIBIDEA

3.1. SARRERA: IKUSPEGI INTEGRALA

Gasteizko Santa Maria katedrala osorik zaharberritzea hiritarren eskakizuna izan zen: Katedralaren egiturak sostengu eta oreka arazo larriak zituen, eta ezohiko deformazio eta lesioak ageri ziren. Hori dela eta, eraikina kolapsatzeko arrisku handia zegoenez, gurtzarako itxi (1994) eta lehiaketa publikoa ireki zen eraikina aztertzeke eta zaharberritzeke.

Hasieratik susmatu zen eraikinak egiturazko arazo larriak izan zituela -kronikoki-, eraikinaren zenbait elementutan deformazio larriak eta fabriketan pitzadurak zeudela; eta egiturazko arazo horrek elkarren segidako zenbait lan egitea eskatu zuela. Lan horiek, ordea, ez zuten lortu mugimenduak geldiaraztea, kontrakoa baizik: kasu askotan, mugimenduak berriz aktibatu ziren edo horien translazioa eragin zen. Horregatik guztiagatik, katedral zaharraren historia sakonki ezagutzea ezinbestekoa zen arazo horien diagnostikoa egiteko, eta, horretarako, diziplina ugari adituak aritu behar ziren elkarlanean (diziplinarteko estrategia).

Santa Maria Katedralaren Zaharberritze Osoa egiteko Plan Gidatzailea (1996) (Azkarate, Cámara, Lasagabaster, & Latorre, 2001) prestatzeko eskaria jasotakoan, ordura arte ez bezala erreakzionatu zen: bide berriak bilatu eta balio berriak argudiatu ziren. Batez ere, arkitekturaren arloko kontzeptu idealistak albo batera utzi behar ziren, eraikin historikoa beste modu batera ulertzeke: a) dokumentu bat; b) multzo bat, zeinen kanpoko egitura ikusten dugun, baina sustraiak luraren azpian ezkutatuta dauden; c) azken finean, mendeek aurrera egin ahala gizakiaren ekintzen ondorioz estratifikatutako produktua. Azken batean, objektuaren -monumentuaren- desakralizazioa eskatu zen; eraikina ezin zen ulertu denboran geldi zegoen estiloa bezala, baizik eta zatikatuta dagoen eta aurretik biografikoki zaharberritu behar den memoria historikoaren adierazpena bezala.

Eraikita dagoen ondarea zaharberritzeke proiektu asko premisa endogenoetan oinarrituta daude; kasu horietan, ikerketa konpartimentu bereizietan antolatzen da, eta konpartimentu horien arteko mugak estuak dira. Santa Maria katedralaren kasuan, aldiz, antolakuntza dinamiko eta malgua bultzatu zen; geologoak, kimikariak, ingeniariak eta beste arlo batzuetako adituak bildu ziren erronkari erantzun transdiziplinarioa emateko.

Plan Gidatzailearen egileek ulertu egin zuten ezagutza zientifikoa, berez, eraikuntza soziala dela; horrez gain, argi izan zuten ikerketaren emaitzak, ahal zen heinean, zaharberritze-prozesuaren hasiera-hasieratik partekatu egin behar zirela. Horrela jaio zen "Obretan eta irekita" (1999). Publizitatea egiteko aukera paregabea izan zen, eta, batez ere, ikerketa zientifikoaren gizarte-erantzukizunaren printzipioen adierazpena. Hala, lehentasuna eman zitzaion aplikazio-testuinguruan sortutako konpromisoari: azken finean, kontratu sozial berriari,

hasierako objektuak aldatuz eta ugarituz joan zena, malgua eta irekia (kudeatzaileak, gidak, komunikazioan adituak), eta gizartearen ebaluazioan oinarrituta dagoena (ez bakarrik akademikoena, hiritarrena ere bai).

Denbora gutxian, beste arazo batzuk hauteman ziren, ez arkitektonikoak, baizik eta soziologikoak, eta horiei ere heldu behar zitzairen aldi berean. Katedral zaharra pixkanaka hondatuz joan zen, baina ez zen bakarra izan: hala gertatu zitzairen baita ere inguruko eraikinei. Hirigune historikoak aspalditik zituen arazo sozioekonomikoak, eta horien ondorioak nabariak ziren. Horri gehitzen badiogu hiriko alde pribilegiatuan katedral neogotiko berria zegoela, emaitza argi dago: hirigune historikoak balioa galtzea eta, ironikoki, gizarte-periferia bilakatzea. Hortaz, memoria berreskuratzea eta hirigune historikoari jatorrian zuen ospea itzultzea izan da helburu garrantzitsuenetako bat.

Katedralaren azpian egindako arkeologia-indusketetan hiriaren jatorrizko harresiak aurkitzea oso lagungarria izan zen. Ikertzaileek laster ikusi zuten Santa Maria katedralaren azpian aurkitutako harresi zaharraren zati gehiago zeudela hiriaren goialdean; eraikin berriek ia-ia ezkutatzen zituzten eta hiritarrek ahaztuak zituzten. Harresi hori berreskuratzean eta bere balioa azpimarratzean (2005-2008), hamar urte lehenago katedrallean jaio ziren filosofia eta gauzak egiteko modua zabaldu ziren Hirigune Historikoan.

Beraz, Santa Maria katedralaren zaharberritzearen ikuspegi integralak hiru printzipio dinamiko ditu: a) Ikerketa sustatzea ezagutzaren aplikazio-testuinguruetan, askotariko diziplinetako adituekin, b) Ondarearen jabetze sozialaren ikuspegi soziala garatzea, berrikuntza sozialean oinarrituta; c) Ondarea sustatzea, modu bateratuan, hiri-garapenaren ikuspegi sistemikotik abiatuta eta berrikuntza jasangarrian oinarrituta.

3.2. SANTA MARIA KATEDRALA: KRONOLOGIA

Santa Maria katedrala, gotiko estiloan eraikia, Gasteiz hiriaren alderik garaienean kokatuta dago. Eliza XII. mendekoa da; garai hartan (1181) sortu zuen hiria Santxo Jakintsua erregeak (Nafarroako Santxo VI.ak). Hiria VIII. mendeko giza egonlekuetatik aurrera sortu zen.

1200. urte inguruan, sute hondatzailearen ondoren, hiria zaharberritzeari ekin zitzaion, eta Alfontso VIII.ak jatorrizko eliza handitu zuen. Handitutako elizak bi izaera zituen: alde batetik, tenplu katolikoa; eta, bestetik, hiria defendatzeko egitura. Izan ere, Katedrala Erdi Aroko harresiaren (defentsakoa) zati bat izan zen, eta eraikinaren zati batzuk kutsu militarra dute. Elizak Katedral kategoria bereganatu zuen 1862an, Gasteizko elizbarrutia sortu zenean.

Katedrala eraikin heterogeneoen multzoa da, garai desberdinetan eta askotariko helburuekin eginak. Eraikinean egin diren lan ugarien ondorioz, estilo berezia du; baina, aldi berean, lan horiek egiturazko arazoak eragin dituzte. Erregistroen arabera, lan arkitektonikoak egin ziren 1647., 1856. eta 1870. urteetan, Katedralaren egiturazko arazoak konpondu nahian.

1960an lan garrantzitsua egin zen Katedrallean, arazo horiek betiko konpontzeko eta katedralaren jatorrizko itxura gotikoa berreskuratzeke. Alabaina, estetika gotikoa berreskuratzeke ahalegin horrek egiturazko arazoak larriagotu zituen. Azken lanak egin zirenetik 30 urte igaro zirenean, 1994an, Katedrala itxi egin zen, behera etortzeko arriskua baitzegoen.

1991n, Arabako Foru Aldundiak, Hirigintza eta Arkitektura Sailaren bidez, arazoan esku hartzea erabaki zuen, Katedrala zaharberritzeko eta babesteko prozesua abiarazteko.

1992an nazioarteko ikerketa-taldea osatu zuen, diagnostikoa egin eta monumentua berreskuratu eta zaharberritzeko gomendioak bildu nahian.

1994an bukatu zen diagnostikoa; gomendioa tenplua ixtea izan zen, eta plano eta dokumentu historikoak aztertzea, eraikinaren egituraren konplexutasuna ulertu ahal izateko. Diagnostiko horiek ezinbestekoak izan ziren Santa Maria katedrala (Gasteiz, Euskadi) erabat zaharberritzeko Plan Gidatzailea prestatzeko.

Bi urte (1996-1998) erabili ziren Katedrala erabat zaharberritzeko Plan Gidatzailea prestatzeko. Azterketa osagarriak egiten ziren bitartean (planoak eta dokumentu historikoak), prebentzioko zenbait lan itzulgarri egin ziren, tenpluaren alderik arriskutsuenak egonkortzeko (1997-1998).

1999an, Santa Maria Katedrala Fundazioa sortu zen, eraikina zaharberritzeko Plan Gidatzailea martxan jartzeko. Fundazioaren patronatua osatzen dute Arabako Foru Aldundiak, Gasteizko Udalak eta Gasteizko Gotzaindegiak.

2000. urtean, Fundazioak arkeologia sozialeko programa berritzailea jarri zuen martxan: "Obretan eta irekita". Programa horren baitan, zaharberritze-lanak modu irekian egiteko estrategia garatu zen, hau da: arkeologo, arkitekto eta zaharberritzaileek tenplu gotikoan lan egiten zuten bitartean, hiritarrek eraikina bisita zezaketen, eta katedrala zaharberritze-lanak hobeto ulertu. Horrela, programa aitzindaria jarri zen abian, kultur ondarea kohesio sozialeko, garapen kultureko eta garapen ekonomikoko motor bezala sustatzen duena hiri mailan.

2002an, Katedralaren zaharberritze-lanen esperientzia tekniko eta sozialak Europa Nostra saria jaso zuen. Hori da Europar Batasunak kultur ondarea zaharberritzearen eta kontserbatzearen esparruan ematen duen sari gorena.

2008an, Fundazioa berregituratu egin zen, hiru sail funtzionaletan: Sail Teknikoa, Ezagutzaren eta Dibulgazioaren Kudeaketarako Saila, eta Ekonomia eta Finantza Saila. Egitura berri horri esker, modu pertsonalizatuan kudeatu daitezke Katedralaren zaharberritzearen dimentsioak: instituzionala, teknikoa eta soziokulturala.

2009-2015 epean, zaharberritze-lanek aurrera egiten zuten bitartean, fundazioak programa kultural integrala prestatu zuen; programa horren baitan, literaturako zenbait pertsona ospetsuk kongresu, mintegi eta hitzaldietan parte hartu zuten, besteak beste, Paulo Coelho-k, Ken Follett-ek, Arturo Pérez-Revertek eta José Saramagok.

2015. urtean, Gasteizko Santa Maria katedrala Munduko Ondareen zerrendan gehitu zuen UNESCOk, Donejakue bideko iparraldeko bideei lotutako ondare bezala.

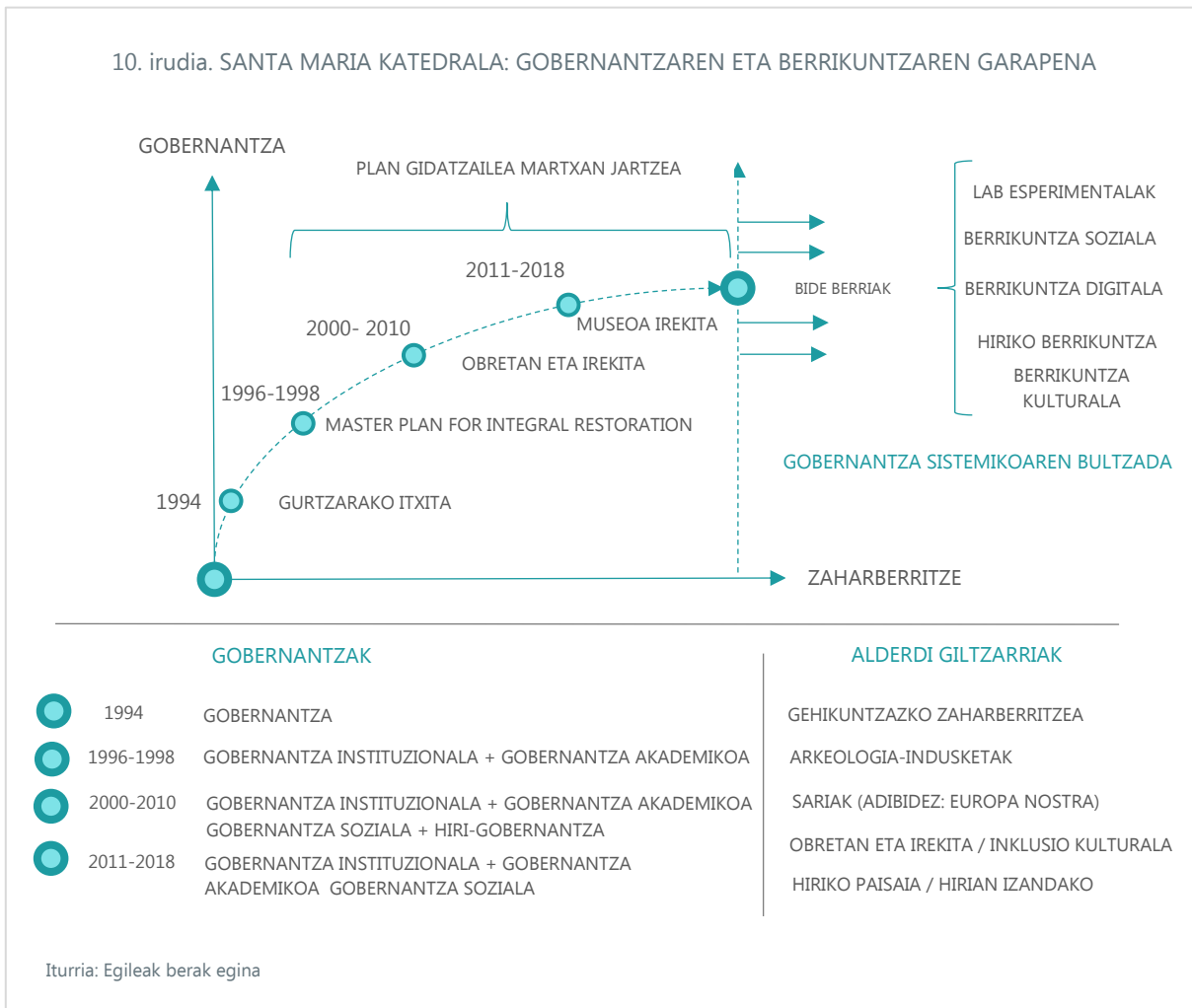
Egun, Santa Maria Katedrala Fundazioa zabalkuntza-eredu berriak bilatzen ari da, zaharberritzeak oinarrian izan zituen printzipio berberekin: Ondarearen jabetze sozial eta kulturala ahalbidetzea eta dinamizatzea, ikuspegi integralaren bidez; eta, horri esker, berrikuntza sozial eta jasangarrian oinarritutako hiri-garapena sustatzea.

3.3. SANTA MARIA KATEDRALA: SUSPERTZEN ARI DEN GOBERNANTZA SISTEMIKOAK

Gobernantza sistemikoaren eredia Santa Maria Katedralaren Zaharberritze Osoa egiteko Plan Gidatzailea martxan jartzean lortutako esperientziari esker kontzeptualizatu (estrapolatu) da.

10. irudian ikus daiteke gobernantza sistemikoaren ibilbidea eta garapena. Katedralaren Zaharberritze Osoa egiteko Planari lotutako gertaerek askotariko gobernantzak sustatu dituzte. Katedrala berreskuratzeari lotutako eragile eta baliabideak artikulatzeko prozesu konplexuaren ondorioz suspertu den prozesua izan da gobernantza sistemikoaren ibilbidea.

Suspertze hori ezinbestekoa da sistema konplexuetan. Suspertzeak adierazten du sistema bateko elementuen etengabeko interakzioak erlazio-patroi berriak egituratzen dituela epe luzera. Santa Maria katedrala zaharberritzeko prozesuak 20 urte baino gehiago iraun du. Denbora hori nahikoa da Katedralaren inguruan interakzio berriak sortzeko, lurraldekatutako giro soziokultural baten barruan. Interakzio-patroi horien emaitza da gobernantza sistemikoa.



3.3.1. Gobernantza instituzionala

Katedrala berreskuratzeko eta zaharberritzeko ekintzak koordinatu dira, eta horren inguruan egituratu da gobernantza instituzionala. Horretarako, elkarlanean aritu dira Arabako Foru Aldundia, Gasteizko Udala eta Gasteizko Gotzaindegia. Gobernantza instituzionalizatu ahal izan da Santa Maria Katedrala Fundazioa sortzean. Fundazio hori arduratu da Katedralaren Zaharberritze Osoa egiteko Plan Gidatzailea (1996-2020) martxan jartzeaz.

Gobernantza instituzionalaren erronka izan da zaharberritze materialaren eta berreskuratze kulturalaren arteko adostasuna ahalbidetzeko mekanismoak garatzea. Katedralaren zaharberritze materialaren eta berreskuratze kulturalaren arteko tentsioa 30 urteko prozesua da, eta horietatik jada 20 igaro dira.

Ereduaren ikuspuntutik, gobernantza instituzionala berrikuntza itxiaren bidez garatu da (hasiera batean, probintziako gobernuak soilik bultzatzen zuen), eta gero elkarlaneko berrikuntzaren bitartez. Horretarako, aliantza sortu dute Udalak, Gotzaindegiak eta Probintziako Gobernuak, eta bat egin dute Santa Maria Katedrala Fundazioaren Patronatuan.

Parte-hartzeak estrategia aldatu du: lehen informazio bidezkoa zen, eta gero, berri, kontsulta bidezkoa. Hiritarrak Katedrala zaharberritzeko lanen jakinaren gainean jarri ziren, prentsaren bitartez. Horrez gain, eraikinaren egoerari buruzko diagnostiko teknikoak eta akademikoak parte hartzeko bide berria eskaini zieten unibertsitateetako ingeniari, arkitekto eta akademikoei, kontsulten bidez. Bide hori zabalik egon da zaharberritze-lanek iraun duten bitartean. Ekosistema instituzionalak sortzeko gaitasuna mugatua izan da, izan ere, Katedrala lehentasuna eman zaie zaharberritzeko lanei, instituzio mailan aliantza konplexuagoak bilatu baino lehen.



BOX 1

GOBERNANTZA INSTITUZIONALA

Arazoa

Gobernantza instituzionaleko jardunbide egoki honek aipatzen duen arazo nagusia zera da: Gasteizko Gotzaindegiaren, Arabako Foru Aldundiaren, Gasteizko Udalaren eta bazkide estrategikoa den Euskal Herriko Unibertsitatearen (UPV/EHU) arteko harremanak kudeatzearen erronkari aurre egitea, Katedrala zaharberritzeko eta berreskuratzeko prozesua abiarazteko.

Konponbideak:

Santa Maria Katedrala Fundazioa sortzea izan zen konponbidea. Fundazioa gai da zaharberritze-prozesuaren ekonomia- eta finantza-dimentsioa kudeatzeko; Zaharberritze Osoa egiteko Plan Gidatzailea kudeatzeko eta koordinatzeko; eta Katedralaren balorizazio kulturalari lotutako dimentsio soziokulturala koordinatzeko ("Obretan eta irekita" eta museoa).

Mekanismoak

Bitan laburtu ahal dira jardunbide egoki honetan erabilitako gobernantza instituzionalako mekanismo eta tresnak:

- Gasteizko Santa Maria Katedralaren Zaharberritze Osoa egiteko Plan Gidatzailea diseinatzea eta martxan jartzea.
- Santa Maria Katedrala Fundazioa sortzea, kudeaketarako eta gobernantzarako.

Egokitasuna

Katedrala zaharberritzeko eta berreskuratzeko, hainbat *stakeholder*-ek esku hartu dute.

- Gasteizko Gotzaindegia. Gotzaindegiaren ustean, ezinbestekoa zen tenplua konpontzea eta behera etor ez zedila. Horrez gain, funtsezkoa izan zen instituzioekin akordioak sinatzea, epe luzera baliabideetarako sarbidea egongo zela bermatzeko.
- Administrazio publikoa. Legearen arabera (7/1990 Legea – Eusko Jaurlaritza), erantzukizun instituzionala da Ondarea zaharberritzea eta berreskuratzea. Administrazioak du interes gehien Katedralaren zaharberritze-prozesuaren kudeaketan.
- Unibertsitate publikoa. Lantaldeek (arkeologoek, arkitektoek, historiagileek, zaharberritzaileek eta abar) aukera ezin hobea izan zuten Kultur Ondarearen berreskuratze- eta zaharberritze-prozesua aztertze eta beren ezagutzak garatzeko.
- Sozietate zibila. Katedrala berreskuratzea kulturaren eta hiriaren identitate ikurra da; eta, aldi berean, ekonomia-garapenerako espazioa (kultura-turismoa) eta ondare-ondasun baten jabetze soziala.

Emaitzak

Gobernantza instituzionalarekin, instituzio publikoak, erlijiozkoak eta akademikoak elkarlanean aritzea lortu zen, denek helburu berbera baitzuten: Katedrala zaharberritzea eta berreskuratzea.

- Kudeaketa instituzionalaren inklusibotasuna eta jasangarritasuna bermatzea: Inklusibotasunak eta jasangarritasunak esan nahi dute adostasun mekanismoak garatzea epe luzera, Plan Gidatzailea martxan jartzeko orduan instituzioen arteko interakzio egokia bermatzeko.
- Plan Gidatzailea modu eraginkorrean aplikatzen dela bermatzea: Modu eraginkorrean egin dadin, hau da, Plan Gidatzailea epe barruan eta ahalik eta kosturik txikienarekin burutzeko, mekanismoak (legezkoak, finantzarioak eta akademikoak) garatu behar dira.
- Kudeaketa instituzionalaren gizarte-erantzukizuna bermatzea: Gizarte-erantzukizunak esan nahi du mekanismoak sortu behar direla gizartea (gizarteko askotariko taldeak) Katedralaren parte izan dadin esperientzia kultural honetan.

Hobekuntzak

Etorkizunean zenbait hobekuntza egin daitezke:

- Ebaluazio ereduak: Santa Maria katedralak duen inpaktua (gizartean, kulturean, ekonomian eta instituzioetan) ebaluatzeko eredu integrala diseinatzea eta erabiltzea.
- Eskalate-estrategia: Eskalate-estrategia diseinatzea eta aplikatzea Santa Maria katedralaren gobernantza instituzionalaren eredurako.
- Ikaskuntza instituzionala: Ondarea berreskuratzeko eredu ireki eta barneratzaileak aplikatzen direnean, ikaskuntza instituzionalako protokoloak garatzea erabakiak hartzeko prozesuak kodetzeko.

3.3.2. Gobernantza zientifikoa

Katedralaren diagnostikoa egiteko eta eraikina zaharberritzeko eta kontserbatzeko lanak zientifikoki eta teknikoki koordinatu dira, eta horren inguruan egituratu da gobernantza zientifikoa. Gobernantza zientifikoak 6 diziplina bildu ditu; horri esker ezagutza tekniko eta akademiko esanguratsuak garatu dira, eta lan akademiko garrantzitsuak egin (doktorego-tesiak, master-tesiak eta artikulu zientifikoak) (1997-2010).

Gobernantza zientifikoaren erronka izan da hainbat diziplina bateratzen dituzten estrategiak garatzea, eta sistema irekiaren bitartez Katedralaren zaharberritze materialaren eta berreskuratze kulturalaren prozesua

antolatzea. Protagonista nagusia Euskal Herriko Unibertsitatea izan da, izan ere, handik etorriak dira Katedralaren zaharberritzean lagundu duten ikerketa-talde gehienak.

Berrikuntza eredua itxia izan da, hau da, unibertsitateko interakzio akademikoetan eta teknologietan ardaztuta egon da. Hala ere, *Obretan eta irekita* programak ikuspuntu sozial berria bultzatu zuen interakzio akademikoetan; hala, elkarlanaren bidezko eredu oinarritutako produktu eta metodoak sortu ziren.

Parte-hartzearen eredu berrikuntzaren ildo beretik joan da: ekarpen bidezko modalitatetik (diziplina, instituzio eta sozietate zibilaren arteko ekarpenak) eredu interaktibora aldatu da; azken hori oso ohikoa da elkarlaneko berrikuntzetan. Interakzio horizontalak (akademikoen arteko elkarlana) eta bertikalak (tesi eta master tesien bidez ikasleak prestatzea) dira ikaskuntza-komunitateetako bi eredu klasikoak. Gobernantza maila honek erdi-mailako gaitasuna izan du ekosistemak sortzeko. Martxan jarritako jarduera akademiko eta zientifikoaren bitartez, 200 item akademiko garatu dira (tesiak, artikulak, hitzaldiak eta mintegiak), eta 60 ikerlari baino gehiagok hartu dute parte.



Box 2

GOBERNANTZA ZIENTIFIKOA

Arazoa

Katedralaren Zaharberritze Osoa egiteko Plan Gidatzaileak programa konplexua ezarri zuen lanei, gizartean zabaltzeari eta hiri-proiektzioari dagokienez; programa horretan parte hartu zuten, besteak beste, arkeologo, arkitekto, zaharberritzaile, historiagile eta langile teknikoek. *Aplikazio-testuinguru* bakarrean diziplina horiek guztiak bateratu ahal izateko, kudeaketa-eredu transdiziplinarioa behar zen, diziplina horien arteko adostasunak eta desadostasunak biltzeko modukoa.

Konponbidea

Elkarlan akademikoko estrategia sortzea, eta Katedrala “sistema ireki” bezala ikustea. Ikuspegi horretatik, diziplina bakoitzak autonomikoki esku har dezake (diziplinazko parametroen arabera), eta, aldi berean, beste diziplinekin informazio garrantzitsua partekatzeko aukera dago, eraikinaren zaharberritze materialaren eta berreskuratze kulturalaren prozesuan erabaki adostuak hartzeko. Hala, hainbat prozesu bultzatu daitezke aldi berean eta sekuentziak: a) Ingeniaritza lanak (diagnostikoa eta monitorizazioa), b) Arkitektura lanak (zaharberritzea eta balorizazio kulturala), c) Arkeologia lanak (indusketak eta historiaren azterketa), d) Parte-hartze sozialari lotutako lana (“obretan eta irekita” eta museoa), e) Hirian proiektatzearen lana (hiru katedralak eta hiriko harresia), f) Erabakiak hartzeko prozesua (Santa Maria Katedrala Fundazioa sortzea).

Mekanismoak

Bi izan dira jardunbide egoki honetan erabilitako gobernantza zientifikoko mekanismo eta tresnak:

- Katedrala “sistema ireki” bezala ulertzea. Mekanismo honi esker, testuingurua aintzat hartu daiteke, eta ingurura proiektatu. Sistema irekiak diziplinen autonomia eta horien elkarketa ahalbidetzen du; eta, aldi berean, eraikinaren zaharberritze materialeko eta balio soziokulturala handitzeko prozesuen aldiberekotasuna eta sekuentzialtasuna kudeatzen ditu.
- Plan Gidatzailea, zaharberritze eta balorizazio jarduerak egituratu zituen, koordinazio-tresna bikaina izan zen sistema irekian.

Jabetzeak

Katedrala “sistema ireki” bezala ikusteak hainbat jabetze ahalbidetu zituen.

- **Akademia.** Ondarea sistema ireki bezala ikusteko estrategia eredugarria izan da zientzia irekiko programa egituratzeko. Eredua egokia izan da, eta izan daiteke, hainbat diziplinetako akademikoen taldeentzako (diziplinaz haraindiko ikuspegia).
- **Instituzioak:** Instituzio publikoek ikuspegi horri heldu diezaiokete Ondare Irekiaren ikuspuntu berria sustatzeko.
- **Sozietate zibila:** “Obretan eta irekita” programak jatorri akademikoa du; horren bitartez, integrazio soziala bultzatu zen Katedrala zaharberritzeko prozesuan.

Hobekuntzak

Etorkizunean zenbait hobekuntza egin daitezke:

- Ebaluazio eredu: Zientzia irekiko eredu gisa gobernantza zientifikoak duen inpaktua ebaluatzeko eredu diseinatzea eta aplikatzea.
- Eskalatze-estrategia: Akzioan den zientziako eredu gisa gobernantza zientifikoaren eskalatze-protokoloak diseinatzea eta aplikatzea.

3.3.3. Gobernantza soziala

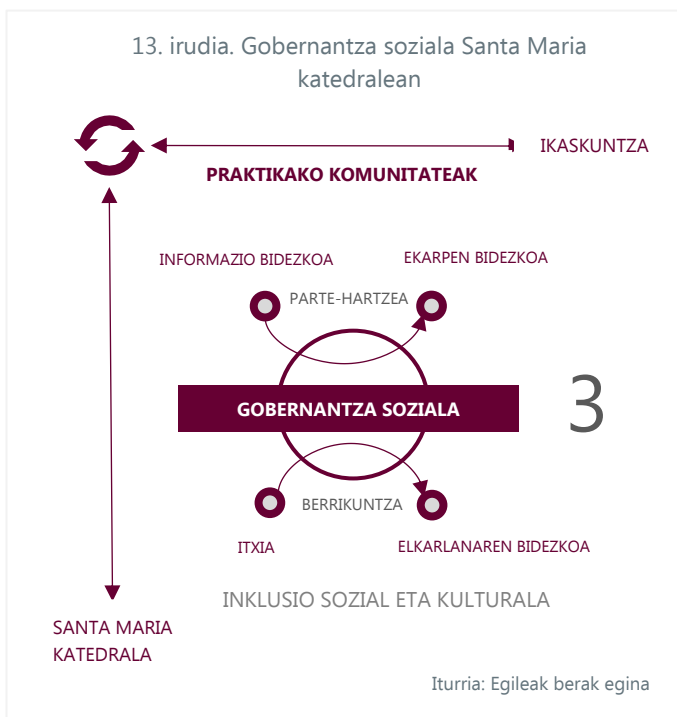
Gizartea sentsibilizatzeko eta Katedralaren zaharberritzearen jabetze soziala ahalbidetzeko estrategiak erabili dira, eta horren inguruan egituratu da gobernantza soziala. Egitura hori garatzeko sortu zen “Obretan eta irekita” programa; horri ezker, nahi izan zuten guztiek aukera izan zuten eraikinaren zaharberritze-lanak ikusteko; egun, museoa da. Inklusio kulturala eta ondarearen balioa handitzea izan dira gobernantza honen ardatzak.

Gobernantza sozialaren erronka izan da Obretan eta irekita programaren eredu eta kultura-egitaraua garatzea. Santa Maria Fundazioak bultzatutako parte-hartzea informazio bidezkoa zen hasieran, eta gero, ekarpen bidezkoa. Kultura-elkarteen, artisten eta bestelako ondare-zentroen ekarpena erabakigarria izan da museo bihurtzeko estrategia sustatzeko.

Obretan eta irekita programak parte hartzeko eredu berria sorrarazi du: “prestakuntzaren bidezko parte-hartzea”. Parte-hartze mota horri esker, inklusio soziala sustatzeaz gain, katedrala bisitatzeko dutenek ikasi egiten dute, zaharberritze-lanen prozesu zientifiko eta teknologikoa barrutik ikusi baitezakete. Alderdi zientifikoari dagokionez, “zientzia ekintzan” eskaintzen du programak: bisitariak gertutik ikusten dute nola bideratzen ari diren

zaharberritze-lanak (arkitektura) eta indusketa-lanak (arkeologia), eta, aldi berean, katedralaren –eta hiriaren– historia eguneratzen da. *Obretan eta irekita* programak *zientzia irekia* eskaintzen du, hau da, hiritarrek parte hartzen dute Kultur Ondareari balioa gehitzeko prozesu zientifiko eta teknikoan.

Berrikuntzaren ikuspuntutik, Obretan eta irekita programa parte-hartzearen bidezko berrikuntza da; bertan, harreman-sarea sortzen da kultura-elkartekin eta artistekin. Hala, ekosistema soziala sortzeko gaitasuna aktiboa izan da, baina mugatua ere bai. Prestakuntzaren bidezko parte-hartzetik parte-hartze esperimentalera aldatzean, eta elkarlaneko berrikuntzatik berrikuntza irekira, inpaktu handia lortu da sormenezko ekosistema soziokulturalaren sorreran.



Box 3

GOBERNANTZA SOZIALA

Araza

Orain arte, eraikin historikoak –zehazki, Katedralak– zaharberritzen ari zirenean, eraikinak itxita egon behar ziren. Kasu honetan, eraikina itxi gabe egin nahi ziren Katedralako zaharberritze-lanak eta arkeologia-indusketak, baina modu seguruan. Tradizionalki, Katedralak zaharberritzeko 10 urte inguru behar ziren, eta epe hori igaro arte bisitariak ezin zituzten bisitatu. Ikuspegi horrekin, adituek eta teknikariek hartzen zituzten erabakiak, eta katedrala zaharberritzeko prozesutik kanpo uzten ziren hiritarrak.

Konponbidea

Konponbidea hauze izan zen: “Obretan eta irekita”. Obretan eta irekita programa berrikuntza kulturala izan zen, izan ere, hiritarrek Katedrala bisita zezaketen zaharberritze-lanak martxan zeuden bitartean. Hala, programaren baitan, bisita kulturalak antolatu ziren, Katedrallean egiten ari ziren lanak gertutik ikusteko. Bisitariak aukera izan zuten tenpluaren zaharberritze-prozesu osoa ezagutzeko eta ulertzeko (prozesu arkeologiko eta arkitektonikoa). Bisitarien segurtasun fisikoa bermatu ahal izateko, segurtasun-sistemak, pasarelak eta zubiak diseinatu ziren; hala, bisitariak inolako arriskurik gabe ikusi zezaketen prozesua.

Mekanismoak

Bi dira jardunbide egoki honetan erabilitako gobernantza sozialeko mekanismo eta tresnak:

- Obretan eta irekita programa diseinatu eta aplikatzea, Katedrala zaharberritzen zein bitartean hiritarren (Gasteizkoak zein kanpotik etorritakoak) inklusio sozial eta kulturala sustatzeko.
- Santa Maria katedrala museo bihurtzea.
- Kultura-egitaraua martxan jartzea (Katedrala, kulturara hurbiltzeko plataforma)

Jabetzea

Askotariko *stakeholder*-ek parte hartzen dute Obretan eta irekita programan, Katedrala museo bihurtzeko prozesuan eta Kultur-egitaraua martxan jartzean.

- **Sozietate zibila.** Programak inpaktu zuzena du sozietate zibilean. Inklusio soziala sustatzeko estrategia izateaz gain, hiritarrek Ondareari balioa emateko ere balio du.
- **Artistak:** Programak artisten laguntza du kulturaren arloko hainbat ekintza antolatzeko, besteak beste kontzertuak, errezitaldiak, biltzarrak, olerki-deklamazioak, antzerki-emanaldiak, zinema aire zabalean, tailerrak eta haurrentzako kontu-kontalariak. Programa horren baitan, literaturako zenbait pertsona ospetsuk kongresu, mintegi eta hitzaldietan parte hartu zuten, besteak beste, Paulo Coelho-k, Ken Follett-ek, Arturo Pérez-Revertek eta José Saramagok.
- **Akademia:** Obretan eta irekita programak arrakasta handia izan du. Horren bitartez, eraikin historikoen zaharberritze-prozesua bideratzeko modua aldatzen du: arkitekto, arkeologo eta teknikariak lanean ari diren bitartean, sozietate zibilak ere prozesuan parte hartzen du.
- **Katedralaren fundazioa:** Programak balioa ematen dio Santa Maria Katedrala Fundazioaren rolari, izan ere, Katedrala museo bihurtu du eraikinaren balorizazio soziala bultzatzeko.

Hobekuntzak

Etorkizunean zenbait hobekuntza egin daitezke:

- Ebaluazio ereduak: Santa Maria katedrala museo bihurtzeko estrategiaren inpaktua ebaluatzeko eredu diseinatzea eta erabiltzea.
- Eskalatze-estrategia: Eskalatze-estrategia diseinatzea eta aplikatzea Santa Maria katedralaren gobernantza sozialaren eredurako.
- Berrikuntza irekiko programa sustatzea, *prestakuntzaren bidezko parte-hartzetik parte-hartze experimentalera* aldatzeko, eta horri esker hiritarren gaitasun-sistema berria sustatzeko –kulturaren barruko gaitasun inklusiboen plataforma–.

3.3.4. Hiri-gobernantza

Hiri-gobernantza “Hiru katedralen hiria” (Azkarate & De la Fuente, 2015) izeneko proiektua bideratzeko erabili zen; Gasteizko harresien aurkikuntza eta zaharberritzearekin batera, estrategia globala izan dira hiritarrek Kultur Ondareari balio handiagoa eman diezaioten.

Santa Maria katedrala zaharberritzean eta hiriko harresia berreskuratzean, adibidez, ondarearen bi adierazgarriren arteko lotura aprobetxatu da hiria suspertzeko.

Mekanismoak

Bi dira jardunbide egoki honetan erabilitako hiri-gobernantzako mekanismo eta tresnak:

- Ondare-adibideen arteko loturan oinarritutako estrategia sistemikoa formalizatzea, hiriguneak dinamizatzeko
- Katedralaren zaharberritzearen eta hiriko harresiaren zaharberritzearen arteko efektu ekosistemikoak zabaltzea, Kultur Ondarearen efektuaren adibide argi gisa.

Jabetzea

Lotutako Ondarearen Programa Sistemikoa egokia izan daiteke hainbat eragileren ikuspuntutik:

- **Sozietate zibila.** Programak inpaktu zuzena du sozietate zibilean. Hiriguneen (suspertutako auzoak eta artekariak) dinamizazioak ekonomia-garapena eta inklusio soziala sustatzen ditu.
- **Akademia:** Programa sistemikoen garapen akademikoa sustatzea oso garrantzitsua da. Diziplina zehatzak dinamizatzen laguntzeaz gain, espazio transdiziplinarioak sortzeko ere balio du, Ondarea sistema ireki bezala ulertzeari esker.
- **Instituzioak:** Programak instituzioen laguntza behar du (legezkoa, ekonomikoa eta eskumenei lotuta) hiri-garapenerako estrategia sistemikoa martxan jartzeko.

Hobekuntzak

Etorkizunean zenbait hobekuntza egin daitezke:

- Santa Maria katedrala eta hiriko harresia zaharberritzean eragindako hiri-garapenaren efektua formalizatzea, ondarea konektatzearen estrategia sistemikoaren efektuaren erakusgai.
- Lotutako ondarearen programa sistemikoa sustatzea: diseinua, jarduerak, ezartzeko estrategiak eta inpaktuaren ebaluazioa.

4

IKASITAKO LEZIOAK

4.1. KUDEAKETATIK GOBERNANTZARA

Proiektuen kudeaketa ohiko tresna da, helburuak eta baliabideak epe laburrera lotzen dituena. Ondarearen kudeaketan askotan erabiltzen den kudeaketa-eredua da. Proiektuek baliabideak eta helburuak epe laburrera kudeatzen dituzten bezalaxe, gobernantzak epe luzera kudeatzen ditu harremanak eta dinamikak.

Santa Maria katedrala da gobernantza sistemikoko adibide argia da. Gobernantza sistemikoak aukera ematen du kultur ondarearen arloko harremanen eta interakzioen konplexutasuna kudeatzeko. Hiru dimentsiok osatzen dute gobernantza sistemikoa: ikasteko moduak, berritzeko moduak eta parte hartzeko moduak. Bestalde, gobernantza sistemikoak lau gobernantza mota biltzen ditu: gobernantza instituzionala, gobernantza zientifikoa, gobernantza soziala eta hiri-gobernantza.

1. LEZIOA: Kultur ondarea *sistema irekia* dela ulertzea, etengabe aldatuz doana eta inguruari lotuta dagoena. Gobernantza sistemikoak kudeaketa-eredu berriak garatzen ditu ikaskuntza, parte-hartzea eta berrikuntza nahita sustatzeko, modalitate eta intentsitate desberdinekin. Gobernantza horrek bitarteko egiturak behar ditu, deszentralizatuak, eta eragile asko dituztenak.

4.2. EPE LABURRETIK EPE LUZERA

Kultur ondarearen ikuspegi sistemikoa epe luzera bakarrik garatu daiteke. Sistemek azpisisistemak sortzen dituzte, eta harreman-eredu berrien sorrera ahalbidentzen dute, denboran zehar mantentzen diren interakzioei esker. Ikuspegi sistemikoaren ezinbesteko baldintza da hori; ikaskuntzako eta parte-hartze sozialeko estrategiak aldi berean garatzen badira, berrikuntzek astia behar dute azaleratzeko eta egituratzeko.

Santa Maria katedralaren esperientziak agerian jarri du posiblea dela interakzio horiek kudeatzea, baldin eta epe luzera babes publikoa badute. Kasu honetan, administrazio publikoen eta gotzaindegiaren babesa berritzailea eta egonkorra izan da.

2. LEZIOA: Ondarea *sistema jasangarria* dela ulertzea, epe luzera plangintza irekian aplikatzen duena, epe laburrera kudeatzeko helburuarekin. Gobernantza sistemikoari esker, posiblea da trantsizio horiek (epe laburraren eta luzearen artean) kudeatzea eta inpaktuak (negatiboak zein positiboak) aurreikustea. Gobernantza hau kudeatzeko, berrikuntza arduratsua behar da.

4.3. DIZIPLINATIK TRANSDIZIPLINARA

Ondarea sistema irekitzat hartzearen kudeaketa-ereduak aukera ematen du autonomikoki esku hartzeko (diziplinazko parametroen arabera), eta, aldi berean, beste diziplinekin informazio garrantzitsua partekatzeko aukera dago, eraikinaren zaharberritze materialaren eta berreskuratze kulturalaren prozesuan erabaki adostuak hartzeko.

Santa Maria katedralak lezio garrantzitsua utzi du; Ondarea “sistema ireki” bezala ulertzea ikuspuntu transdiziplinarioa da, eta aplikazio-testuinguruaren barruan aukera ematen du prozesu ugari aldi berean eta sekuentziaka koordinatzeko: a) Arkitektura lanak (zaharberritzea eta balorizazio historikoa), b) Ingeniaritza lanak (egituren diagnostikoa egitea eta eraikina monitorizatzea), c) Arkeologia lanak (indusketak eta historiaren azterketa), d) Parte-hartze sozialari lotutako lana (“obretan eta irekita” eta museoa), e) Hirian proiektatzearen lana (hiru katedralak eta hiriko harresia). Sekuentziaka, lan horiek bateratu egiten dira aplikazio-testuinguru jakin batean (Santa Maria katedrala zaharberritzea).

3. LEZIOA: Kultur ondarea *aplikazio testuinguru* bezala ulertzea, hainbat diziplinen arteko interakzioan eta ikaskuntzan oinarrituta dagoena. Gobernantza sistemikoak hainbat diziplina bateratzen dituen eredia garatzen du, aldiberekoa eta sekuentziatua. Gobernantza hau kudeatzeko, parte-hartzearen bidezko plangintza behar da epe luzera.

4.4. MONUMENTUTIK GIZARTERA

Ikuspegi tradizionalan, *monumentua* ondare estatikoa da. Gauza bihurtu den iragana da, eta adierazten duenagatik balioetsi behar da. Balio historikoa da. Kultur ondarearen ikuspegi sistemikoarekin, monumentuak dinamikoak dira, eguneratu egiten dira, hau da, lan irekiak dira. Ikuspegi sistemikoak testuingurua aintzat hartzen du, eta ingurura proiektatzen.

Santa Maria katedralean ongi aplikatu da ikuspegi hau. Obretan eta irekita programak hiru lezio argi utzi ditu: a) Posiblea da Ondarearen arloan ikuspegi sistemikoa aplikatzea, b) Posiblea da jarduera zientifiko eta teknikoak martxan jartzea eta, aldi berean, hiritarrek segurtasun osoz lan horiek ikustea (hiritarren parte-hartzea), c) Ondarearen arloan ikuspegi sistemikoa eta parte-hartzea sustatzen duena aplikatzen denean, kultura suspertu egiten da, historia eguneratu eta orainaldira ekartzen da.

4. LEZIOA: Kultur ondarea berrikuntza barneratzaileko sistema dela ulertzea, maila desberdinetako parte-hartze sozialaren eta ikaskuntza modalitateen interakzioan oinarrituta dagoena, eta epe luzera transformazio jasangarriak bultzatzea duela helburu. Gobernantza hau kudeatzeko, komunitate jasangarriak garatu behar dira.

5

ERREFERENTZIAK

- 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.