

9.3 El valor económico del patrimonio

Xavier Greffe

¿Por qué es importante el valor económico del patrimonio?

Existe hoy en día una fuerte demanda de identificación y de medición de un valor económico del patrimonio. Se trata de un movimiento relativamente reciente. En efecto, cuando contemplamos la historia del concepto de patrimonio, sobre todo cómo los países han aplicado las políticas de protección, el tema económico estaba bastante ausente en estos asuntos excepto en la forma de los costes necesarios para renovar o mantener el patrimonio. Los valores “positivos” que fueron utilizados entonces como referencia eran los valores históricos y artísticos:

- Se debe conservar un patrimonio porque ilustra la historia de un territorio o de una comunidad, y esto ha contribuido a mantener un sentimiento de pertenencia y de destino común.
- Se debe conservar porque es un monumento o un objeto que testimonia el valor artístico, mientras que otros no lo tienen.

Este doble criterio, artístico e histórico, constituye para todos los países europeos la base para asignar un valor al patrimonio y, por consiguiente, la atención y quizás un esfuerzo financiero. También podemos observar que el concepto de Valor Universal Excepcional empleado por la Convención del Patrimonio Mundial del UNESCO sobre el patrimonio mundial se considera también factor de estos dos pilares.

¿Por qué se han cambiado las cosas y por qué para muchos actores de la sociedad el concepto de valor económico acaba ocupando actualmente un lugar comparable a los valores anteriormente mencionados? Con el creciente reconocimiento para salvaguardar un patrimonio, se plantea el problema de su uso. Riegl había percibido este problema hace más de un siglo, haciendo distinción entre el culto antiguo y el culto moderno de los monumentos. Sobre los monumentos que hemos heredado hoy en día existen dos tipos.

Algunos continúan celebrando las razones por las que fueron creados:

- En este caso, solemos dar el ejemplo de la Columna de Trajano en Roma: fue construida para celebrar la victoria del emperador Trajano en Dacia, y esta intención nunca se ha cambiado, aunque se trata de reconocerle un valor artístico excepcional (que ya tenía sin duda en aquel momento).
- Los otros monumentos han perdido esa finalidad: un monasterio en desuso, un almacén marítimo, un hospital militar, etc., tienen hoy en día un valor histórico o artístico innegable, pero el propósito para el que fueron construidas ha desaparecido. Por tanto, su conservación no es evidente, salvo si es para darles un nuevo propósito: transformarlos en hoteles, en centro cultural, etc.

Así que Riegl distingue entre un culto antiguo: cuando el monumento ha conservado su propia finalidad; y un culto moderno: cuando se debe dar un uso a los monumentos que hemos heredado.

Esta identificación del uso se hace fundamental para la conservación. De hecho, el mantenimiento requiere un esfuerzo financiero elevado, y aunque los Estados, las autoridades locales o los mecenas estén dispuestos a ello, la larga lista del patrimonio para proteger lleva a exigir más recursos financieros, especialmente cuando los gastos de la conservación también están aumentando. Encontrar nuevos recursos es esencial para garantizar la conservación adecuada, lo que significa nuevos usos.

Hoy en día, aparece la distinción entre el valor de existencia y valor de uso del patrimonio:

- **El valor de existencia** es el que presenta un monumento independientemente de su uso. Es un valor en sí mismo, unido a la existencia misma del monumento, en cierto modo disponible para todos, semejante a un bien público o colectivo. Así, la Alhambra en Granada tiene un valor en sí mismo, independientemente del número de sus visitantes y los ingresos que generan, ya que representa una obra maestra del trabajo humano, una simbiosis entre las diferentes culturas, un momento único en la historia del país.

- Junto a este valor de existencia, existe un valor de uso que consiste en el hecho de que el monumento sea visitado, reorganizado como hotel o sala de conferencias, etc. Aquí los valores son apropiados para cada uno de los usuarios mediante los servicios prestados y en contrapartida los ingresos que conlleva. El consumo público de los valores de existencia corresponde a la aglomeración del consumo privado de los valores de uso, y a la subvención de las entidades públicas se agregan los ingresos de la actividad. Así que percibimos claramente detrás del valor de uso el mismo principio del valor económico. Antes de ver cómo lo pasamos de un valor de uso a diferentes valores económicos, es importante hacer hincapié en la gravedad del problema y la creciente importancia sacada del valor de uso en la crisis financiera que enfrenta actualmente a los países y a las autoridades regionales europeas.

- Al principio, ya había un valor de existencia, pero no un valor de uso. Esta situación era arriesgada porque la conservación del patrimonio dependía de la financiación pública o de donaciones privadas que era aleatorio y por lo tanto arriesgado. Los países se mostraron reacios en hacer tales esfuerzos debido a cambios en la jerarquía de sus objetivos o de dificultades financieras. El mecenazgo esperado de las empresas estaba también sujeto a imprevistos financieros y necesidades de comunicación de las empresas, por lo que hoy en día, se espera encontrar cada vez más soluciones en un mecenazgo popular.

- En la segunda edad, aparecieron de manera creciente los valores de uso directamente asociados al uso del patrimonio cultural, como los ingresos obtenidos de la visita. Tenemos entonces un sistema dual: valor de uso (o servicios prestados) financiados con los ingresos monetarios de la actividad, y valor de existencia (o el mantenimiento del monumento) que continúa siendo financiado por los recursos no mercantiles.

- En la actualidad, como disminuyen las subvenciones y las ayudas públicas, se pide que los valores de uso cubran no sólo la producción de servicios, sino la misma preservación de los monumentos. El uso del monumento y los ingresos de la actividad que se puede quitar se ha convertido en algo esencial. El punto final de esta evolución aparece cuando, por ejemplo, un municipio o una región propietaria de un monumento dan gestión a un operador privado, y que sea éste el encargado de “mantener” el monumento. De hecho, hoy en día esta es la situación encontrada en la mayoría de los casos. Salvo en el caso del patrimonio inmaterial que se estudiará más adelante, el dilema es diferente.

Los valores de uso del Patrimonio y sus valores económicos

Cuando hablamos de valores de uso, se puede hablar de una amplia variedad de valores posibles. Todo el mundo piensa en el turismo, que constituye para los representantes locales una fuente importante y también espectacular de este valor económico, pero se debe volver a situar en una visión integral de los valores de uso. Para ello partimos de las posibles contribuciones del patrimonio cultural –material e inmaterial– en el desarrollo sostenible. Vemos entonces que aparecen múltiples valores económicos, aunque de diferentes grados: algunos aparecen como valores directamente económicos; otros, como los valores sociales o medioambientales, no se usan por razones económicas, sino sociales, medioambientales, etc., pero como si fueran también origen de la fuente y de los ingresos monetarios, muestran una dimensión económica.

Los valores relacionados con el desarrollo económico

El patrimonio cultural actúa de tres maneras en el desarrollo económico de los territorios: como fuente de actividades, como una palanca para la creatividad y como un factor de atracción. En los tres casos, es posible identificar valores que pueden ser encriptados, sea de manera directa o indirectamente.

Fuente de actividad

Este es el reconocimiento más inmediato de un valor económico del patrimonio cultural. Viniendo a gastar su dinero en un determinado territorio y para hacer una visita a un monumento, a un museo o a un paisaje, los turistas van a crear flujo de gastos, de actividades y puestos de trabajo que generarán desarrollo e ingresos fiscales. Su llegada provoca el mismo resultado que una exportación, excepto que en este caso los consumidores se mueven para consumir el producto, mientras que en la exportación es el producto que se mueve para satisfacer al consumidor.

Lo importante aquí es que tras estos gastos intervendrán otros gastos por parte de los que se beneficiaron sólo del primer flujo de gastos turísticos directos, y así sucesivamente. Un término que se utiliza para introducir esta contribución es el término multiplicador, lo que lleva a algunos a creer que un euro gastado durante una visita creará cinco o seis en el territorio del que se trate, que es irreal como se mencionará a continuación. Pero eso no quita que esta contribución a través del turismo para crear ingresos y empleo sea significativo. Le añadimos de inmediato dos elementos.

- Cuando hablamos de gastos, estamos hablando aquí de todos los gastos de un turista y no sólo los que realiza en un monumento: entradas, compra en la tienda, servicios eventuales de restauración. Por lo tanto, se toma en cuenta los gastos de hoteles y restaurantes, compras de *souvenirs*, transporte, etc.

- Llamar la atención sobre la contribución del turismo no significa que los residentes locales que visitan el monumento no tienen ninguna contribución, pero consideramos que si pasan a visitar un monumento, van a gastar menos en otros bienes y servicios que se producen en el territorio. Habría en cierto modo una exclusión que lleva a que su contribución se considere como constante, visite o no el monumento. Es un punto delicado, pero obviamente eso no significa que tales visitas de los residentes no serán también el origen de la creación de otros valores como vamos a ver a continuación.

Desde el momento en que el patrimonio no es solo un lugar para visitar, sino una fuente de los servicios ofrecidos y solicitados en campos paralelos a la visita (servicios de hospitalidad, productos derivados, etc.), aparece como una importante fuente de actividad económica, tanto a nivel nacional como a nivel local. A nivel nacional, el caso del impacto del patrimonio cultural en términos de puestos de trabajo es a la vez significativo y revelador. En Francia, los monumentos y los museos movilizan para su funcionamiento diario casi a 40.000 trabajadores, pero su mantenimiento y conservación sustenta un número de puestos de trabajo ya por encima o cerca de 45.000. En cuanto a los gastos de los visitantes en beneficio de los hoteles y de los restaurantes, sustenta casi 160.000 puestos de trabajo.

A nivel local, consideramos el caso de Bilbao, que gracias a sus millones de visitantes –solo en los primeros años– fue probablemente el origen de dos mil puestos de trabajo.

Los monumentos más pequeños o más distantes de las áreas metropolitanas también pueden beneficiarse de estos efectos. Incluso cuanto más pequeños son los monumentos, más escalada hay. Entonces, estos resultados parecen impresionantes y una jerga económica particular lo celebra a su manera: los valores inducidos, los efectos multiplicadores, efectos cascada. Ante este claro horizonte, ahora las perspectivas parecen casi ilimitadas. La imagen de lo llamado las cohortes de turistas culturales sugiere que los monumentos tienen un futuro brillante por delante, como lo demuestran las revistas estadounidenses que ven el futuro de la industria del patrimonio cultural (o la única ventaja comparativa) de Europa.

Por el contrario, los recuentos empíricos y las estadísticas muestran que la realidad no corresponde necesariamente con esta visión rápida. En un estudio reciente, el English Heritage ha demostrado que cuando los beneficios esperados de un patrimonio han sido evaluados por analistas inescrupulosos con cinco o seis veces la apuesta original, la realidad en el terreno demuestra que es en el mejor de los casos una vez y medio (1.60).

El caso de los monumentos privados es revelador. Fuentes estadísticas, antiguas y recientes, muestran que la tasa promedio de retorno sobre monumentos privados fue casi cero en Europa, y sistemáticamente por debajo de la tasa de inflación. De hecho, detrás de esta estadística promedio, habría diferencias considerables: un puñado de grandes monumentos rentables se oponen a un gran número de pequeños monumentos privados pocos beneficiarios o perdedores. Para entender el desafío que pesa sobre estos monumentos, podemos partir de cuatro tipos de servicios que se prestan: las visitas (pagados o gratuitos), alojamiento (en general en el hotel), eventos culturales (acogida de eventos culturales o de formación) y la tienda (venta de productos). Esta diversidad es importante porque hoy en día todo el mundo sabe que las visitas no pueden ser solo la actividad ofrecida por los sitios de patrimonio. El papel de las visitas –el servicio más solicitado– parece más limitado de lo esperado debido a los costos que conllevan. Entonces, ¿puede que la variedad de servicios aporte la solución deseada? Nada menos seguro.

Cuando un monumento comienza a poner en práctica las actividades de valorización, se caracteriza en primer lugar por la importancia relativa de las visitas, este último disminuye poco a poco en beneficio del alojamiento. A medida que su actividad aumenta, volvemos a una situación en la que la parte del alojamiento vuelve a bajar en beneficio de la de las visitas, pero con una mayor presencia de otras actividades. La lección principal es la siguiente: sólo un cierto nivel de diversificación de servicios permite la sostenibilidad de los monumentos, y en esta variedad, los servicios de alojamiento desempeñan el papel de palanca. Otros

elementos confrontan este análisis. La función de restauración parece significativa solo cuando la de los monumentos es importante, lo que se explica sin duda por la importancia de los costes fijos. Los eventos culturales son importantes cuando el tamaño es limitado, pero no ganando necesariamente importantes ingresos, porque estos pequeños monumentos están a menudo situados en zonas rurales muy remotas. El turismo de negocios se distribuye de manera bastante aleatoria según diferentes tipos de territorios.

A esto se añade el hecho de que los beneficios esperados del patrimonio cultural son muy sensibles a las características del territorio. Incluso son importantes cuando el territorio en el que se encuentran está densamente poblado. Mientras que las grandes ciudades tienen la capacidad de satisfacer las necesidades de los turistas, los territorios débilmente diversificados y pequeños se ven obligados a importar los recursos requeridos del exterior, lo que reduce los beneficios esperados. Además de que los turistas, por lo general, ni pasan la noche, así que es precisamente el turismo "día-noche", que es el único rentable desde el punto de vista del territorio. Una ilustración más cualitativa de este fallo que está en medio, radica en la necesidad de trabajo calificado, lo que debe ser atraído desde el exterior a un coste elevado. Estas tensiones llevan a pensar en la existencia de los efectos multiplicadores no positivos pero tampoco negativos o divisores ya que la explotación de un sitio impone una actividad excesiva en relación a las posibilidades locales. Aunque estos efectos complejos se dominan, conducen a menudo a modificar las riquezas relativas de los diferentes actores locales, lo que puede crear tensiones sociales.

Fuente de atracción

Un segundo valor económico proviene de los territorios con un patrimonio cultural porque pueden atraer no sólo a los turistas, pero también a los nuevos residentes y a la inversión, por supuesto siempre que este patrimonio cultural se mantenga y se valore. Este argumento ha desempeñado un gran papel en el caso de las ciudades –y son muchos estos casos en España– que llevó a cabo las inversiones culturales importantes en este ámbito. Pero necesitamos distinguir entre las inversiones culturales que se sitúan dentro de una estrategia más amplia (Bilbao) y las inversiones aisladas que aparecieron unos años más tarde como agujeros financieros (Santiago de Compostela).

Este argumento de atracción se debe mucho al éxito de las tesis altamente cuestionadas en Florida. Sus tesis relacionadas con la clase creativa y con la ciudad creativa han tenido mucho éxito en el comienzo de la última década. Para Florida, las ciudades son creativas si saben atraer la clase creativa. ¿Cuál es la clase creativa? Es el conjunto de estos trabajadores, a menudo jóvenes y muy bien formados, que adoptan unos estilos de vida originales o marginales, que pretenden continuar independientemente de su lugar de independencia. Cada uno añade un valor a su manera. La ciudad les atrae porque sabe cómo reconocer las necesidades específicas de esta clase, necesidades donde el deporte lo comparte con la cultura, el entretenimiento educativo y, sobre todo, donde la nueva clase es reconocida en sí misma al igual que una comunidad étnica, con sus restaurantes, sus salas de reuniones, etc.

Cuando las ciudades sigan confiando en las viejas recetas o imitan algunas *success stories*, mostrando una verdadera esclerosis institucional, debe ser tolerante. Florida señala que el sueño de algunas grandes ciudades industriales de reconvertirse no ha tropezado con la falta de inversión, sino en su incapacidad para crear ese ambiente para atraer a este tipo de población. Sin embargo, para Florida, además de una exigencia de tolerancia se añade una exigencia de cultura: para atraer a la clase creativa, debe crear un sustancial de los bienes

culturales, especialmente a partir del desarrollo de un patrimonio cultural. Florida recupera el contacto con el tema de los burgueses bohemios del siglo XIX, a excepción de que, según él, no valorizan el modelo “Opera-Libros-Museo” de sus padres (modelo BOM), de un modelo “videojuegos-café concert-cómic”. En todo caso, mediante la organización de este entorno, la ciudad beneficia a su vez de esta población “cuya actividad consiste en participar principalmente en la producción de nuevas formas: científicos, ingenieros, académicos, poetas, novelistas, artistas, actores, diseñadores, arquitectos”.

Desde el principio, esta tesis presenta una serie de problemas. Florida utiliza el término de la clase creativa sin ver que hay un abuso, ya que ésta clase solo existe en sí misma o por sí misma debido a su heterogeneidad. El concepto de la creatividad es en sí difícil de manejar: es parte de que las personas son creativas en sí mismos y se evacua el desafío de las organizaciones que fomentan la creatividad o no. Este argumento lleva a la gentrificación de la ciudad, y una profundización de la dualidad susceptible de comprometer los equilibrios urbanos. Si la tesis de Florida es sobre las personas, las decisiones fundamentales son las tomadas por las empresas, y es difícil, excepto en los casos de creación espontánea de entender, que las empresas se instalan, más o menos, en función de un carácter en un entorno cultural, lo que refleja precisamente los barómetros europeos en el lugar que mejor atrae las inversiones. Por último, hay que tener en cuenta que las verificaciones empíricas de esta tesis están lejos de ser concluyentes en Europa y en Estados Unidos.

Pero eso no cuestiona la idea de que el desarrollo del patrimonio cultural, podría llevar a mejorar la calidad de vida de los habitantes, y de tal modo atraer otras actividades. También existe una prueba interesante al considerar el programa de renovación de las ciudades del Magreb y del Mashreq implementadas por el Banco Mundial: al renovar las zonas monumentales antiguas, se ha dado una nueva oportunidad de vida a estas ciudades, no sólo porque se ha mejorado el nivel de vida sino porque se les da una imagen fuerte y positiva. ¿Cómo identificar estos valores económicos? Dos indicadores establecen los márgenes posibles: el primero es el hecho de que la tasa de crecimiento de la ciudad ascendió después de la conservación y mejora del patrimonio cultural, pero se trata de un indicador impreciso ya que resultaron otros factores posibles; el segundo, es más preciso y consiste en el aumento del precio de los terrenos debido a la llegada de nuevos hogares o los nuevos participantes.

Fuente de creatividad

En las empresas públicas, la capacidad de un territorio, de una región o de un país para desarrollar ha sido siempre atribuida a la existencia de una ventaja comparativa. Incluso si un territorio dispone de algunas ventajas en relación a otras, todavía sigue existiendo uno, precisamente porque lo razonan en términos relativos y no en términos absolutos, entonces esta ventaja permite construir una estrategia de desarrollo. Con el colapso de una serie de actividades tradicionales, esperamos encontrar en la existencia de un patrimonio cultural en sí la base de estas nuevas actividades, de ahí la importancia simbólica y real del turismo cultural. Pero el patrimonio cultural también puede generar un ambiente creativo.

Explicar la creatividad es difícil. Se atribuye a menudo a las capacidades excepcionales de ciertos individuos, o a la capacidad de mezclar las referencias y los valores, transponerlos de un área a otra para obtener un beneficio, de mirar las cosas que ya se han visto, pero desde otra perspectiva, etc. A esa manera transversal de considerar la creatividad, se añade la capacidad de saber cómo responder a los eventos imprevistos. La sinergia y la imprevisibilidad llevan a vislumbrar nuevas trayectorias de posibles desarrollos y de

pensamientos, hasta el momento compartimentados permitirán las hibridaciones deseadas entre conocimientos explícitos y tácitos, municipales y locales. Aún se requiere que los actores que llevan estas gestiones puedan expresarse y que no se limiten en los papeles establecidos anteriormente.

Para Kandel, las capacidades resultan el interfaz de tres elementos: la capacidad de controlar un dominio del conocimiento, una actitud cultural permitiendo transponer este conocimiento en términos de mensajes o herramientas, la existencia de un campo social abierto a nuevas posibilidades de expresión y de ejecución. Otras explicaciones sitúan más bien a las fuentes de la atmósfera creativa a nivel de intercambios entre individuos y entre comunidades, tal como el enfoque de los conocimientos tácitos de Polanyi si los conocimientos son considerados como personales, una organización progresa sólo si se sabe extraer, revelar y sinergizar los conocimientos tácitos de sus distintos miembros. Esto sucede cuando algunas personas desempeñan el papel de los poseedores de los conocimientos, y así aseguran las relaciones necesarias.

Próximo a este enfoque está el de los lazos débiles de Granovetter. Para él, la naturaleza de los vínculos entre las personas desempeña un papel determinante en el desarrollo de sus motivaciones y la posibilidad de lograr los resultados deseados. Sin embargo ¿cuál son las redes y los enlaces más relevantes? ¿El mercado? ¿Las instituciones a las que pertenecen o al que uno pertenece? ¿O las redes sociales informales y poco organizadas, permeables a las nuevas posibilidades de intercambios? Dado que las redes informales permiten tener acceso de las personas, a informaciones y a las relaciones nuevas, y no a las que están disponibles en su empresa o su club, los lazos débiles permiten acceso a diferentes mundos. Si el lazo débil es pertinente, su fuerza depende del número de las personas que se puede juntar, del tiempo que invierten, de la intensidad emocional que pusimos allí, y sin duda de un lenguaje cultural común. Entonces el patrimonio cultural aparece como la matriz de los lazos débiles, aquellos cuya pertenencia es necesaria para resolver los retos.

Por tanto, el patrimonio cultural se inscribe en el debate, en la creatividad de múltiples maneras. El tiempo en el que se inscribe ofrece a los miembros de las comunidades y las sociedades muchas lecciones sobre cómo estos últimos son capaces de incorporar nuevas limitaciones y nuevos retos en términos de cambio de necesidades, de recursos y de técnicas, les prepara para aportar las respuestas buscadas hoy en día. El gran número de referencias que marcan pueden servir para pensamientos primarios dando lugar a algún aprendizaje y a la producción de pensamientos secundarios. El lenguaje que ofrece es una manera de hacer las mediaciones necesarias para todas las comunicaciones. Entonces el patrimonio cultural contribuye claramente en la creatividad, pero siempre que se use en el experimento y no sólo en la memoria.

En este último caso es aún más difícil identificar los indicadores operativos. La creatividad no es la innovación y una producción. Pero algunos consideran aquí que los recursos de la propiedad intelectual, como el importe de los derechos realizados, pueden servir aquí como indicadores.

El desarrollo social

Esto no es algo nuevo ya que desde el culto antiguo de los monumentos, el patrimonio tuvo la virtud de hacer sentir a los miembros de una comunidad su pertenencia a la misma historia y a sus valores compartidos. Además de que la movilización del patrimonio cultural para la

integración o reintegración no es nueva. Sin embargo, la generalización de los temas relacionados con el capital social vuelve a dar una gran importancia a este tipo de valores, no sin algunas ambigüedades. Por una parte, porque las comunidades también están atravesadas por las tensiones o las oposiciones que el recuerdo a memorias comunes no basta apenas con eliminar. Destacamos que en este caso los indicadores del valor económico serán indirectos:

- El aumento de oportunidades de integración o reintegración serán percibidos a partir de la posibilidad de acceso a las actividades y por lo tanto a las fuentes de ingresos adicionales;
- El aumento de la cohesión social será llevado al hecho de que muchos costes de la cohesión, de la seguridad, etc. serán ahorrados, hipótesis polémica que muchos renuncian estimar.

En los ámbitos de la inserción y de la integración social, las contribuciones del patrimonio cultural no dejan hoy en día de ser destacados, especialmente frente a los retos de la inmigración. Consideramos el ejemplo de la ciudad de Arles, que siempre ha conocido el reto de la integración de las comunidades desfavorecidas, tanto los inmigrantes del Magreb como los gitanos. Sin embargo, el descubrimiento del patrimonio cultural de Arles abre nuevas perspectivas. En el caso de los jóvenes inmigrantes, la ciudad organiza viajes de descubrimiento de la ciudad, formado por no solo de reconocimientos del terreno sino también de talleres de expresión artística –dibujo, fotografía, cerámica– a partir de diferentes formas de patrimonio construido y sus componentes. La experiencia en sí misma habría podido terminar allí. Pero observamos, cinco años después, que estos jóvenes son masivamente voluntarios con motivo de las Jornadas del Patrimonio para animarles a beneficio de los turistas como los de viejos arlesianos. Los servicios municipales de la ciudad de Arles decidieron entonces intentar una experiencia en beneficio a los niños de la comunidad gitana de descubrir las calles y las fachadas de la ciudad, para llevar esos niños a usar las rutas que no tenían el hábito de pedir préstamo por falta de no saber leer e identificar fácilmente. Los jóvenes descubren un universo que, al no ser familiarizado, se interesan en los significados de las marcas, los anuncios, etc. Lo que les anima a aprender a leer. Después de esta experiencia, desaparecía la renuencia de la comunidad gitana respecto a la lectura.

Estas movilizaciones del patrimonio cultural también se dirigen a adultos, y especialmente a los presos que suelen quedar al margen de cualquier política cultural. En comparación con la oferta cultural recibiendo “naturalmente” a sus públicos dentro de sus equipamientos culturales, la actividad cultural en las cárceles crece bajo restricciones excepcionales, pero creando beneficios significativos debido a las inmensas necesidades. Tanto en Italia como en Francia, algunos museos organizan en la cárcel talleres de prácticas artísticas asociando formaciones de arte como unas prácticas de introducción al dibujo. Los “permisos de salida” se otorgan a algunos reclusos para visitar museos acompañados por sus supervisores, una nueva experiencia e interacciones totalmente inéditas para el público concernido. Esta actividad cultural en las prisiones es considerada como una aportación de un incremento de existencia que va más allá del bienestar y reemplaza la “prosperidad”, indispensable a la vida cotidiana y la trayectoria futura del preso.

En su ensayo de 1995 titulado *Bowling Alone: America's declining social capital*, Puttnam señaló el dramático descenso del nivel de “capital social” en Estados Unidos desde mediados del año 1960. El capital social fue calificado como el conjunto de “características de la organización social, como las redes, las normas y la confianza que facilitan la coordinación y la cooperación para un beneficio mutuo”. Una de las manifestaciones de la disminución del

capital social está en el hecho de que los estadounidenses van solos a los bolos a los que iban antes en grupo y que no aprendieron de su conocimiento mutuo. Una posible fuente de este capital supone promover “la costumbre de las normas morales de la comunidad y, en su contexto, la adquisición de virtudes como la lealtad, la honestidad y fiabilidad”. Si el concepto de capital social parece más rico que la simple densidad de las interacciones, es difícil pretender que la existencia de un patrimonio cultural es suficiente en sí mismo, sino por su buena escenificación para garantizar su existencia.

Consideremos el caso de los museos en el que algunos esperan la producción del capital social a través de sus asociados: la superposición de las visitas no es necesariamente una formación de la capital social, sino una reflexión común sobre las experiencias que se perfilan detrás de cada objeto o artefacto puede crear oportunidades de encuentro enriquecedoras. La práctica del Museo de la Universidad de Manchester, donde la visita se convirtió en situaciones de descubrimiento de ciertos objetos, su tacto, el análisis de las condiciones que llevaron a su creación, la simulación gracias a la informática de los variantes que tuvieron o pudieron haber interiorizar, las experiencias comunes a los que participan, y luego, sin duda, un mayor reconocimiento de la historia que les asocia hoy en día.

Sin duda, la educación por patrimonio cultural también puede contribuir a esta formación de capital social. Este tema es abordado a través de un fuerte argumento a favor de la enseñanza de la historia de su país y la historia del arte, pero ahora es difícil ignorar la heterogeneidad de las comunidades y de las familias frente a este tipo de temas. También otras iniciativas proyectan introducir al patrimonio no solo a través de la historia sino a través de las ciencias de la tierra y de la vida. Comprender, según las épocas y las construcciones, cómo las comunidades responden a las limitaciones físicas y ambientales, es experimentar y ver en el patrimonio construido la memoria de las experiencias y lecciones para la adaptación.

Al explicar tanto los métodos de construcción como los métodos de distribución de la población en el espacio de una manera atractiva, promueve el nacimiento de la atención del público que puede ser movilizadora para otros fines.

El desarrollo ecológico y ambiental

La construcción de las viviendas revela el impacto positivo del patrimonio cultural en el medio ambiente. Los hombres siempre han buscado un equilibrio entre las condiciones climáticas y la vivienda, jugando en la proporción relativa de los espacios abiertos y cerrados, proporcionando para los tipos de deambulación lugares en función de la época del año, teniendo en cuenta las diferentes posibilidades de almacenamiento técnico de los materiales. También hay que variar sus métodos de construcción en función a los materiales utilizados. Frente a las necesidades cuantitativas y emergentes, estos métodos tienden con el tiempo a ser olvidados, y sustituir estas viviendas por soluciones urgentes a bajo coste. Tras el terremoto de Haití, las recientes construcciones populares se hundieron mientras que las viviendas tradicionales resistieron. Las nuevas estructuras *viga columna* y *losa columna* no pudieron contra la fuerza del seísmo, mientras que la arquitectura tradicional sí por la construcción de las viviendas con unas estructuras de madera rellenas con materiales locales. No sólo la ruptura en las técnicas era mortal, los colores brillantes habían sido sustituidos por un hormigón más triste y gris y de mala calidad.

Esta falta de uso de conocimientos tradicionales resulta también de lo que no se transmiten por falta de una buena recomposición de profesionales. Las inteligencias

patrimoniales no siempre desaparecen, pero circulan en redes cerradas. No obstante, la transmisión de los conocimientos está organizada con demasiada frecuencia de forma ocasional, que es la mejor garantía, como lo demuestra el sistema de las escuelas de talleres establecido por la iniciativa del periodista Peridis en 1992 en Santa María de la Huerta. Con motivo de las obras de renovación de los monumentos, combina una formación profesional y una formación más general para que los jóvenes adquieran las habilidades tradicionales y, una vez terminada la obra, se movilizan a otros proyectos, sean nuevas construcciones o viejas. En un momento crítico, este sistema ha sido exitoso para encontrarse tanto en América como en Asia. A medida que estas escuelas movilizan los jóvenes en dificultad y que no han terminado los ciclos de estudios completos, se vinculan los objetivos económicos (empleo), social (integración) y ambiental (protección) sobre la base de asociaciones locales que apoyan sus aspectos financieros, humanos y técnicos. También es necesario que los sistemas de clasificación de los países validen estas habilidades para promover la movilidad de los jóvenes. En Manila, el establecimiento de la escuela taller de *Intramuros* corre parejo con el reconocimiento de una nueva calificación, válido en toda la industria.

El uso de los materiales, como la piedra seca, la madera o el adobe, refleja también la potencia actual del patrimonio cultural para enfrentar estos desafíos ambientales. El número de las viviendas se han construido a partir de una auténtica colección de la piedra o de un desperdigamiento de los campos, de su recolección en la conejera, y a continuación, de su uso para nivelar las colinas, cerrar las parcelas, canalizar los rebaños, amparar los hombres. Pero estas construcciones como las técnicas correspondientes suelen degradarse. En la cuenca del Mediterráneo, donde este material es fundamental, hoy en día son pocas las iniciativas que las consideran, al mismo tiempo que una mínima inundación muestra cómo el deterioro de este tipo de estructuras amplifica los desastres. Esta toma de conciencia de la debelación de la tradición lítica lleva a expresiones de simpatía. Sin embargo, este material sigue siendo eficiente y protector. Moviliza un empleo local, aún si una obra es poco calificada de antemano. También algunos actores tratan de revivir este sector a través de la difusión de los argumentos, la codificación de las normas y la adopción de referenciales de formación. Otro ejemplo se da aquí por el uso de la madera. Cuando los constructores rusos, tratando de revolucionar la arquitectura en la década de 1920, no olvidaron la madera que no impide dejar periclitar numerosas construcciones de madera, excepto cuando el uso de madera se convierte, como en la actualidad, en sinónimo de lujo. Entonces se encuentra un divorcio casi general entre los antiguos usos de la madera y los usos actuales. El patrimonio inmaterial ya no se transmite, y el comportamiento social ve un efecto de demostración y de esnobismo en lugar de aprovechar el valor de la materia al igual que las comunidades antiguas. La madera es menos buscada por sus propias virtudes que para diferenciar otros materiales considerados más accesibles.

Un último ejemplo es el del adobe en la base de una arquitectura vernácula tradicional en zonas con abundantes recursos hídricos, suelo mineral y de arena. Permite grandes construcciones, pero al mismo tiempo ahorra en energía, y la habilidad aquí consiste en el desarrollo del material y la invención de nuevas formas para crear ventanas, hacer conexiones entre habitaciones, etc. La arquitectura de la casa se puede modificar según las necesidades. Como se trata de una arquitectura considerada como pobre y no muy adecuada para un bloque de pisos colectivos, ha sido marginada gradualmente y su experiencia ya se ha perdido. Pero en el año 2005, los científicos portugueses destacan sus cualidades excepcionales y resistencia a la compresión y recomendaron la reutilización de este material y la revitalización de la correspondiente habilidad. En un país donde está reducida la presión demográfica y donde la gente quiere mejorar la calidad de la vivienda, la reutilización de este patrimonio intangible

ofrece soluciones a la flexibilidad de las demandas, a la mejora de la calidad de vida y a la economía de energía.

Por tanto, es difícil no reconocer la importancia del patrimonio cultural en los resortes del desarrollo sostenible. El único problema es saber si se trata de un cuarto pilar, o más bien no es como los ejemplos desarrollados lo han demostrado, un principio que anima a los tres pilares tradicionalmente reconocidos. Esta posición reconoce mejor la naturaleza del patrimonio cultural que sirve como colaborador de los pilares debido a que ya en sí es una cantidad y memoria de experiencias.

En este contexto, tenemos valores económicos directos que pueden residir por ejemplo en el ahorro energético o, más sencillamente, en el aumento de los precios de las viviendas que integran estas lecciones del patrimonio.

Medir y analizar los valores económicos

La identificación de las medidas debe estar seguida por su medida, y es generalmente a este nivel que el análisis adopta una forma de procedimiento. Por tanto, se trata de una etapa esencial. Son tres las observaciones que deben hacerse aquí:

- Una evaluación puede afectar la actividad de un patrimonio cultural activo o de los efectos que genera en un territorio determinado (impacto): esta distinción es importante porque una cosa es saber cómo un monumento puede cubrir los costes de los servicios que hace y su conservación, y otra cosa es saber cómo contribuye en el desarrollo del territorio donde se ubica. Teniendo en cuenta también que en este último caso, la delimitación estricta del territorio es esencial porque los vínculos y los posibles fallos dependen de ellos.

- Estos valores marcan efectos. Aquí hay tres tipos de efectos. Los primeros o los efectos directos son aquellos realizados dentro del propio patrimonio cultural. El segundo, o los efectos indirectos, son los realizados fuera del sitio del patrimonio, pero en su zona y, como resultado de la existencia de este patrimonio (actividades de alojamiento). Los últimos, o los efectos inducidos, se deben a que los que tenían que aplicar los efectos directos e indirectos quieren más tarde poder gastar sus nuevos ingresos, por lo tanto, estos gastos se añaden a los efectos directos e indirectos. Teniendo en cuenta que esta terminología cambia según el caso, pero que estas tres etapas deben ser claramente distinguidas y consideradas.

- Es conveniente distinguir entre datos económicos y datos financieros: los datos económicos son a menudo muy generales y hacen hincapié en los muelles de la actividad; mientras que los datos financieros son exclusivamente de carácter monetario y sirven, sobre todo, para definir los presupuestos por parte de los actores, que se trata del monumento, los hoteles, los artesanos, etc.

Vamos a proceder en dos fases:

- En primer lugar, identificamos los diferentes indicadores del posible valor del patrimonio.
- En segundo lugar vamos a ver cómo combinarlos para entregar diagnósticos predictivos.

Una batería de indicadores elementales

Vamos a ver a continuación una batería de indicadores elementales, que son los ingresos y el valor contingente, los gastos diarios de los turistas en el territorio concernido/relacionado, el empleo y las cualificaciones, el presupuesto y el valor añadido, el precio del terreno y, por último, los gastos del patrocinio.

Los ingresos y el valor contingente

El primer indicador sería los ingresos de un patrimonio cultural lo que a priori no debería plantear ningún tipo de problema. Se trata más bien del ingreso de la actividad y no de los recursos. Se deben identificar claramente las partes relacionadas con los ingresos, las subvenciones y el patrocinio. Esta distribución es fundamental.

Una dificultad que puede plantearse aquí, y es o bien de que no haya una tarifa de entrada o bien de que el estudio haya sido realizado antes de que ni siquiera esté abierto algún monumento. En un caso como en otro no hay ingresos, pero hay un interés en saber qué podrían pagar los visitantes o los usuarios. Se utiliza entonces el término valor contingente o disposición a pagar, y el principio es pedir la ayuda de una muestra representativa de los visitantes actuales o potenciales sobre qué precio estarían dispuestos a pagar. Fueron numerosos los estudios que se hicieron en los últimos años, ya que permiten saber si podemos o no modificar el precio, en caso de que un monumento puede cubrir sus gastos de funcionamiento, de conservación, etc. Pero estos análisis son difíciles: la fiabilidad de las respuestas está lejos de ser garantizada, las muestras representativas son muy caras, etc. Así que en realidad están hechas para grandes inversiones.

Los gastos diarios de los turistas en el territorio concernido/ relacionado

Este indicador es diferente al anterior ya que establece el presupuesto diario de los gastos de un turista sea cual sea su objetivo: comidas, pernoctaciones, visitas turísticas, tiendas de *souvenirs*, ocio, etc. Estos gastos pueden variar según el origen del turista o el periodo del año, lo que significa que podemos tener aquí varias figuras. En general son las encuestas de las oficinas de turismo o las cámaras de comercio las que hacen este ejercicio, pero también podemos observarles a partir de encuestas concretas. Es necesario para aquellos que tengan la intención de hacer los análisis de la contribución del patrimonio cultural al desarrollo económico.

El empleo y las cualificaciones

Se trata de una variable que desempeña un papel importante y que corresponde con el argumento de que el desarrollo del patrimonio cultural contribuye a crear puestos de trabajo. Esto no es sólo empleo en el patrimonio cultural, sino dentro de las actividades que se benefician de la presencia del capital cultural, tales como hoteles y restaurantes.

Hay que tener cuidado de responsabilizar la única contrapartida de estos puestos de trabajo que se dedican a los “turistas culturales”, que consiste en la determinación de un factor de reducción que debe ser explicado tan claramente como sea posible. Por supuesto, este indicador de empleo debe tener en cuenta los niveles de calificación definidos en cada país. Esta información es importante porque en muchos sitios culturales nos hemos chocado por la

subcalificación del personal, incluso que las tareas que se les confían son a menudo calificadas. Actualizar también estos desequilibrios es digno de un diagnóstico precoz.

Sea cual sea el uso que se pretende, es necesario pensar en puestos de trabajo equivalentes a tiempo completo, de modo que las mismas actividades culturales y hoteleras suelen ser de temporada o parciales. Esto es muy importante, incluso si parece un poco virtual. Sin embargo, estos estudios se llevan a cabo a menudo bajo una vigilancia con el tiempo o de una comparación en el espacio y en un caso como en el otro, es necesario que la base del indicador se mantenga coherente.

El presupuesto y el valor añadido

El presupuesto de la institución o de la actividad patrimonial concernida debe ser, obviamente, tomado en consideración. Aquí no sólo importa la estructuración de los recursos, pero la de los costes, no será más que para mostrar los problemas y encontrar soluciones que pueden controlarlos. Sin embargo, se debe tener cuidado porque algunos estudios utilizan el concepto del valor añadido y en realidad es un concepto propio de las *Cuentas Nacionales* y se utiliza, en general, para la realización de indicadores agregados. No se dice que su uso sea absolutamente necesario en este caso, pero la información puede no ser inútil: vuelve a deducir el ingreso total del patrimonio activo todas sus compras a otras empresas, lo que establece un valor “añadido permitiendo pagar los salarios, invertir o incluso, lo que es excepcional, distribuir un resultado”.

El precio del terreno

Como ya se ha mencionado anteriormente, el precio de la tierra es un indicador a menudo asociado con los estudios sobre la contribución del patrimonio en el desarrollo económico, y por lo tanto un fuerte indicador de valor económico.

Se considera que la presencia de un jardín, de un monumento, de un museo ayuda a mejorar las condiciones de vida y por lo tanto se traducirá en un aumento del valor de la propiedad en comparación con otros lugares u de otros alojamientos que no gozan de las mismas ventajas. Esto puede también aumentar el precio de un alquiler de un terreno, las dos están mecánicamente relacionadas por un principio de capitalización.

Además se suele añadir a este indicador un indicador de los ingresos procedentes de los impuestos de propiedad, ya que su producto aumenta. Pero, en un caso como en el otro, esto solo tiene sentido si hay una correspondencia entre un hecho generador: la conservación y valoración del patrimonio cultural y la consecuencia que se le atribuye: un aumento del valor del terreno. El conjunto de las técnicas que calculan estos efectos pueden ser muy sofisticadas y está bajo el título de “precios hedónicos”.

Los gastos del patrocinio

La parte del patrocinio es importante porque demuestra una legitimación de la acción emprendida a los ojos de la sociedad. Por otra parte, en algunos países, el importe de la financiación pública está ligado al del patrocinio, las entidades públicas veían en la movilización del sector privado un reconocimiento de las actividades organizadas en torno al patrimonio cultural. Pero el patrocinio se entiende aquí como cualquier forma posible de

mecenazgo: el patrocinio de habilidades tanto como el patrocinio financiero; el patrocinio popular o *crowdfunding* tanto como los patrocinios de las grandes empresas o donantes ricos.

A esta primera razón se añade una segunda. Hoy, en todas las partes, el patrocinio da lugar a contrapartidas, y pueden ser muy restrictivas en algunos casos (incapacidad de vender las obras, incapacidad para moverlas, etc.) Por lo tanto, un estado debe tener en cuenta tales limitaciones cuando se trata de elegir o evaluar una estrategia de gestión.

El saldo financiero para la comunidad local (o el Estado)

Un último indicador desempeña un papel central en los diferentes estudios sobre el valor económico del patrimonio, es decir, la posición financiera de las autoridades locales. La mayoría de las veces se considera que esta posición es negativa, dada la importancia de las subvenciones pagadas a la institución cultural concernida, lo que, en tiempos de crisis financiera, lleva, desde luego, a las entidades públicas a recortar esos gastos. A esto se suman los “gastos tributarios” resultantes del patrocinio: a partir del momento en que los donantes pueden deducir una parte de sus donaciones de su base de ingresos, lo cual resulta automáticamente una pérdida de ingresos para el Estado. Del mismo modo se puede considerar que un tipo reducido del IVA sobre la restauración de un monumento histórico llevará a una pérdida de beneficios.

Pero también hay que señalar que la actividad generada por la existencia del patrimonio cultural crea los ingresos fiscales: con el aumento de la actividad y del empleo, debemos esperar ingresos adicionales en concepto de IVA, el impuesto sobre la renta, el impuesto sobre las ganancias de las empresas, etc.

Los indicadores sintéticos o los métodos de análisis

Hay una amplia variedad de métodos de análisis que combinarán precisamente estos indicadores básicos. Nos detendremos aquí en los dos principales: el análisis de coste-beneficio y el estudio de impacto.

El análisis de coste-beneficio

El principio del análisis de coste-beneficio es saber si una inversión patrimonial (una conservación, la organización de una actividad o la acogida de un festival) es económicamente sostenible o no. Su principio es prever los costes de organización y los gastos ordinarios de funcionamiento; los posibles ingresos, incluyendo las subvenciones y las donaciones, para actualizar estas dos series, para dar cuenta de sus ritmos diferentes de realización en el tiempo y finalmente de relacionar entre los beneficios y los costes actualizados con la esperanza de que esta relación sea bien entendida. Estamos por lo tanto muy cerca del análisis financiero, y supone decir a los responsables del sitio patrimonial cómo una actividad mejorará o hará la situación más difícil. Alrededor de este esquema muy simple podemos imaginar numerosas variantes.

El principal problema de este análisis no se encuentra, como solemos pensar, en la dificultad de encontrar la información cifrada necesaria sino en el hecho de justificar una elección cultural basada sólo en un argumento económico. Pero es igualmente importante saber lo que puede pasar desde un punto de vista económico, ya que sería criticable decidir las opciones culturales sobre la base de las lógicas no culturales. Esta tensión es evidente en

muchos estudios, y lo mejor es presentar esta suma de análisis enfatizando una dimensión de los proyectos a los que no tenemos que prepararnos solo como un camino único y obligado.

El estudio de impacto

También el modo de estudio de los valores económicos dominantes del patrimonio es el estudio de impacto. Estamos buscando un proyecto para dar una visión del conjunto de sus efectos y sus costes para toda la economía, ampliando gradualmente el perímetro del estudio de la actividad patrimonial en sí mismo a todos los gastos y del empleo que esta actividad provocará en un territorio determinado. Este análisis puede ser más previsional que a posteriori, pero por lo general esta última forma es la más legítima porque entonces se puede respaldar los razonamientos sobre valores reales y no hipotéticos o contingentes.

En general, presenta cuatro etapas:

- En primer lugar, se recogen las informaciones sobre la actividad patrimonial en sí mismo, teniendo en cuenta todas las actividades posibles: visitas, alojamiento, *souvenirs*, alquileres, concesiones, ediciones de los productos audiovisuales, etc. Esta es la fase de los efectos directos.

- En segundo lugar, se reagrupan las informaciones estadísticas sobre las actividades movilizadas por aquellos que utilizan la actividad patrimonial y vinieron a por ella, ya sean residentes o turistas sobre todo porque sus gastos serán significativos. Es la determinación de los efectos indirectos.

- En el tercer paso hay que determinar los efectos inducidos: debido a los efectos directos e indirectos que algunas personas ven aumentar su actividad y su negocio, y entonces van a añadir en el futuro nuevos costes al territorio sobre la base de los ingresos ganados. Dado que este efecto se hará sentir durante varios períodos y vaya a embotarse ya que también pueden ahorrar o gastar fuera del territorio, lo que crea huidas, se utiliza para determinarlos un coeficiente multiplicador que se aplica a la suma de los efectos directos e indirectos para establecer el efecto inducido. Así que la elección del multiplicador se convierte en algo esencial. Normalmente se debe establecer en función de las características del sistema económico local: si la economía local está bien integrado, es decir si se puede cumplir con las exigencias que se les plantean, la integración es buena y el multiplicador es elevado. Por lo contrario, si el entorno no es capaz de satisfacer las necesidades expresadas y si hay que importar desde el exterior los bienes y servicios necesarios, hay una gran cantidad de fugas y el multiplicador es débil. La sabiduría dice que un multiplicador de 1,5 es razonable y eso es utilizado por muchas organizaciones, pero en la práctica a menudo se utilizan excesivamente multiplicadores elevados, irreales y falsos.

- Llegamos entonces al final del trayecto a un conjunto de directos, indirectos e inducidos, por lo general en términos de productos. Entonces tenemos que convertirlo en términos de empleo (por ejemplo, dividiendo todo el producto por el salario promedio anual) y también podemos convertirlo en términos de posiciones financieras de las entidades públicas viendo cómo la suma de estos efectos se traducen en ingresos adicionales en concepto de IVA, impuestos sobre la renta, impuestos sobre la renta de las sociedades y otros impuestos, etc. En este momento, se liberan generalmente los indicadores muy significativos. Por ejemplo, se puede demostrar con la economía francesa, donde el presupuesto del Louvre representa 200 millones de euros y crea un producto de más de mil

millones de euros. Esta información deberá ser suficiente para demostrar la importancia de las actividades provocadas por la existencia del Louvre. Pero a veces se utiliza de otra manera, para que la deducción de un euro gastado en el Louvre cree cinco para la economía francesa. Esta forma de razonar, extendida en la actualidad, es falsa ya que para que estos cinco euros aparezcan se combinan otros factores: la situación macroeconómica, la seguridad de los viajes, la innovación de los hoteleros, de los restauradores, etc. La relación de causa a la relación causal nunca es directa, ya que será filtrada por una serie de otros factores que la amplifican o la amortiguan. También lo que nos da un análisis es la huella del patrimonio en la vida cultural en vez del mecanismo del crecimiento automático. Es mejor mantener esta sabiduría en la mente, ya que permite tanto respetar la lógica intrínseca de las opciones culturales como destacar la importancia de sus dimensiones económicas.

Los análisis de toma de decisión relevantes

En los años más recientes, El ICOM y la OECD han desarrollado una nueva manera de construir indicadores considerando el gran número de variables que impactan en los efectos económicos del patrimonio cultural. Una manera diferente de medir los efectos de la contribución del patrimonio al desarrollo económico es considerar si los gestores han tomado buenas decisiones cuando aparecen los problemas y desafíos. Muy frecuentemente esas decisiones dependen también de otras instituciones locales como los gobiernos locales, pero la institución es responsable de la toma de decisión que hace su papel más creativo. Diferentes caminos pueden desarrollarse y naturalmente el indicador específico debe construirse en relación con el ambiente de cada institución.

Para hacer el patrimonio más creativo, una institución patrimonial debería:

- Tener una fuerte presencia en sus comunidades, por ejemplo, apoyando las actividades culturales y artísticas locales.
- Tener una declaración de misión y una estrategia escrita, estableciendo una visión empresarial para el futuro de la institución.
- Tener una estrategia que haga hincapié claramente en la importancia del emprendimiento, cultural, social y económicamente.
- Articular un plan de implementación claro para lograr su estrategia y visión con objetivos claros e indicadores clave de desempeño.
- Proporcionar ejemplos de cómo la estrategia y la visión crean oportunidades en todos los aspectos de la institución y su comunidad en general.
- Proporcionar una hoja de ruta estratégica presentada en un formato simple que se comunique ampliamente en toda la institución patrimonial y asegurarse de que el personal, los visitantes y las partes interesadas lo entiendan como una prioridad.
- Asegurar que haya una persona dedicada a un alto nivel/alta gerencia responsable de la implementación de la visión y estrategia empresarial.

Para obtener una conservación sostenible y una producción de conocimiento relevante, una institución patrimonial debería:

- Tener una declaración de misión escrita o documentos de colecciones (por ejemplo, política de gestión de colecciones, plan de colecciones, etc.) lo suficientemente claros como para guiar las decisiones de administración de colecciones.
- Tener un plan de conservación que incluya planificación estratégica, dispositivos de observatorio, conservación preventiva y definición de grados de emergencia.
- Organizar una capacitación continua de su personal administrativo y técnico sobre conservación y un sistema de actualización de la información de los archivos.
- Subrayar y defender los derechos de propiedad intelectual relevantes.

Considerando la asociación necesarias con las partes interesadas en el desarrollo local, una institución patrimonial debería:

- Organizar su acceso permanente a las principales fuentes de información sobre la situación socioeconómica de su área local.
- Establecer o ser socio de un diálogo con otras organizaciones a nivel local para compartir de manera muy transparente y regular su propia estrategia.
- Promover instalaciones compartidas en todos sus departamentos.
- Establecer estructuras para el diálogo y la toma de decisiones entre el personal, los visitantes y los usuarios, como el grupo de investigación.
- Crear y apoyar estructuras interdisciplinarias dentro de la institución y con su entorno.
- Identificar los costos que se pueden compartir con otras instituciones.
- Evitar cualquier duplicación de trabajo.

Considerando el apoyo y reconocimiento a los voluntarios, una institución patrimonial debería:

- Reconocer el lugar de los voluntarios en su propia organización y agenda.
- Acordar la movilización de algunos espacios, materiales impresos y fondos para hacer que los voluntarios participen en la vida de la institución patrimonial.
- Apoyar la cooperación con voluntarios de diferentes departamentos y unidades.

Bibliografía

AMIRTAHMASHIR ana, et LICCIARDI Guido, eds. *The Economics of Uniqueness: Investing in Historic City Cores and Cultural Heritage Assets for Sustainable Development*, [2012], The World Bank Publications.

APPADURAI, Arjun. *El rechazo de las minorías*, [2007], Tusquets.

ARRIETE URTZIBERREA, Iñaki (ed.). *El patrimonio cultural en las sociedades líquidas*, [2018], Universidad del País Vasco.

AVRAMI, Erica; RANDALL, Mason; TORRE, Marta de la [en línea]. *Values and Heritage Conservation: research report*. Los Ángeles: The Getty Conservation Institute, 2000. 100 p. Disponible en: http://www.getty.edu/conservation/publications_resources/pdf_publications/values_heritage_research_report.html

CASERTA, Silvia; RUSSO, Antonio P. "More means worse: asymmetric information, spatial displacement and sustainable heritage tourism" [en línea]. En: *Journal of Cultural Economics*, v. 26, n. 4 p. 245-260. ISSN 1573-6997. Disponible en: <http://link.springer.com/article/10.1023/A%3A1019905923457>

Cultural Commons: a new perspective on the production and evolution of cultures. Enrico Bertacchini [et al.] (eds.). Londres: Elgar Publisher, 2012. 272 p. ISBN 978-1- 78100-005-2.

Heritage Counts 2011: London [en línea]. Laura Clayton; John Davies (eds.). Londres: English Heritage, 2012. 36 p. Disponible en: <http://hc.historicengland.org.uk/content/pub/2011/hc-2011-england.pdf>

FEILDEN, Bernard M.; JOKILEHTO, Jukka. *Guide de gestion des sites du patrimoine culturel mondial*. Rome: ICCROM, 1996. 127 p. ISBN 92-9077-135-6.

GREFFE, Xavier. *La valorisation économique du patrimoine*. Paris: La Documentation française, 2004. 383 p. ISBN 2-11-094274-6.

GREFFE, Xavier. *Artistes et marchés*. Paris: La Documentation française, 2007. 304 p.

GREFFE, Xavier. *La trace et le rhizome: les mises en scène du patrimoine culturel*. Québec: Presses de l' Université du Québec, 2012. 216 p. ISBN 9782760541337

GREFFE, Xavier. "The economic impact of the Louvre" [en línea]. En: *The Journal of Arts Management, Law and Society*, v. 45, n. 2, jun. 2011, p. 85-111. ISSN 1930-7799. Disponible en: <http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10632921.2011.573323#.VYVf0vntmko>

GREFFE, Xavier. *A Economia Artisticamente Criativa* [2016], Sao Paulo, Itau cultural.

MARKUSEN, Anne et GADWA, Anna. *Creative Place Making* [2011], The National Endowment for The Arts.

MASON, Randall. "Assesing values in conservation planning" [en línea]. En: *Assessing the values of cultural heritage: research report*. Marta de la Torre (dir.). Los Angeles: The Getty Conservation Institute, 2002, p. 5-30. Disponible en: http://www.getty.edu/conservation/publications_resources/pdf_publications/pdf/assessing.pdf

OECD-ICOM (2019). *Guide for the local Governments and museums: Maximizing The Impact*, Paris.

PRICE, W. *Building in Wood*. New York: Rizzoli International Publication, 2005.

PURI, Kamal. "Protection of traditional culture and folklore". En: *Safeguarding traditional culture: a global assessment*. Peter Seitel (ed.). Washington, D.C.: Center for Folklife and Cultural Heritage, Smithsonian Institution, 2001. p. 97-103. ISBN 9780966552010.

PUTNAM, Robert D. *Bowling Alone: the collapse and revival of american community*. New York: Simon & Schuster, 2000. 544 p. ISBN 0684832836.

Réunion de experts sur la participation des communautés à la sauvegarde du patrimoine culturel immatériel : vers la mise en uvre de la Convention de 2003: 13-15 mars 2006, Tokyo, Japon [en línea]. UNESCO, ACCU, 2006. 18 p. Disponible en: <http://www.unesco.org/culture/ich/doc/src/00034-FR.pdf>

The economics of uniqueness: investing in historic city cores and cultural heritage assets for sustainable development [en línea]. Guido Licciardi; Rana Amirtahmasebi (eds.) Washington, D.C.: The World Bank, 2012. 331 p. ISBN-e 978-0-8213-9706-0. Disponible en: http://siteresources.worldbank.org/EXTSDNET/Resources/Economics_of_Uniqueness.pdf

THROSBY, David. "Cultural capital and sustainability concepts in the economics of cultural heritage" [en línea]. En: *Assessing the values of cultural heritage: research report*. Marta de la Torre (dir.). Los Angeles: The Getty Conservation Institute, 2002, p. 109-117. Disponible en: http://www.getty.edu/conservation/publications_resources/pdf_publications/pdf/assessing.pdf

YUDICE, George. *The Expediency of Culture: Uses of Culture in A Global Era*. [2004], Duke University Press.