

## CODE 120

### NEED FOR INTEGRAL MANAGEMENT STRATEGIES IN THE ARCHITECTURAL CULTURAL HERITAGE

### *NECESIDAD DE ESTRATEGIAS DE GESTIÓN INTEGRAL PROPIAS EN EL PATRIMONIO CULTURAL ARQUITECTÓNICO*

**da Casa, Fernando<sup>1</sup>; Vega, Juan Manuel<sup>2</sup>**

1: Departamento de Arquitectura  
Universidad de Alcalá

e-mail: [fernando.casa@uah.es](mailto:fernando.casa@uah.es), web: <http://www.uah.es>

2: Departamento de Arquitectura  
Universidad de Alcalá

e-mail: [juenmanuel.vega@uah.es](mailto:juenmanuel.vega@uah.es), web: <http://www.uah.es>

#### RESUMEN

La situación particular de nuestro país, con su riqueza patrimonial, y situación inmobiliaria actual, obliga a que se establezcan modelos y métodos de trabajo adaptados a nuestra realidad y a la legislación española y europea. Se convierten en una necesidad estratégica que se podría convertir en prioritaria y como fuente de recursos y empleo.

Se plantea como gran oportunidad profesional el papel del Gestor Integral en el funcionamiento del Patrimonio Arquitectónico Histórico, si bien es de reconocer la necesidad de una formación que permita dotar de capacidad de gestionar de forma innovadora cualquier inmueble del Patrimonio, y ofrecer una propuesta de funcionamiento que permita poner en valor el conjunto, de modo que la explotación del mismo sea factible con una oferta de servicios, que permita mostrar el potencial exitoso de la propuesta para la correcta puesta en marcha y explotación del Bien, de modo que permita el desarrollo de la inversión necesaria para ello.

Se trata de ir más allá del mero control del mantenimiento, o de las instalaciones. Se trata de la incorporación de muchos más aspectos a implantar en el proceso: conservación preventiva como filosofía, evaluación de riesgos, gestión de emergencias, eficiencia en los recursos, procesos de difusión, integración social, educación patrimonial, optimización de los usos y su explotación, la inclusión del ámbito de la sostenibilidad (y no solo como eficiencia energética), conocer los riesgos, las medidas de control, saber que mirar y como medirlo. E incluso, en algunos casos, incorporar aspectos de desarrollo local en el entorno de la población donde se encuentra el Bien.

En la comunicación se presentarán diversos modos de poder implantar estos modelos, donde la concepción global integrada se convierte en herramienta principal, no se trata de estudiar los aspectos sueltos e independizados, sino de hacerlo, desde su planteamiento inicial de un modo global, interrelacionado, esto es, gestión integral. Aplicar estos nuevos conceptos es una experiencia real muy positiva, y se presentarán diversos ejemplos, que implican un cambio de concepto, y la generación de un nuevo paradigma, un salto cualitativo en los criterios y en los procesos de toma de decisión.

**PALABRAS CLAVE:** Coordinación de servicios; planificación; optimización de recursos.

## 1. INTRODUCCIÓN

La situación económica actual ha generado fuertes cambios en las tendencias económicas de los diferentes sectores. El auge inmobiliario de épocas anteriores nos ha llevado a encontrarnos a fecha de hoy con un gran parque de Patrimonio, tanto inmobiliario, como de otras tipologías, en la mayoría de los casos con fuertes carencias en necesidades básicas, junto con una falta de clara utilidad entre el uso previsto en el momento de su generación y las necesidades que hoy en día exige la sociedad.

Este hecho se pone todavía más de manifiesto en el Patrimonio Arquitectónico Histórico, donde a las carencias anteriores hay que unir la necesidad, en algunos casos obligada por ley, de catalogar los edificios y de operaciones destinadas a su conservación y mantenimiento, así como con un funcionamiento más complejo tanto a nivel técnico como económico.

Un aspecto fundamental, es considerar que el Patrimonio Arquitectónico y Cultural es un bien heredado que debemos poner en valor, conservar y mejorar, sin que esto vaya en detrimento de las nuevas necesidades técnicas encaminadas a una mayor sostenibilidad, eficiencia energética y accesibilidad, y teniendo en cuenta que las particularidades del ámbito del Patrimonio, implican una atención especial con una necesaria formación particularizada para ello.

El fuerte descenso de actividad que ha sufrido el sector de la construcción, ha permitido que la sociedad aprecie nuevos ámbitos laborales para profesionales, que implica un obligado cambio de dirección, que podemos afirmar que va a ir dirigido a gestionar de forma eficiente nuestro actual Patrimonio.

Estos factores han influido en gran medida de modo que hacen que aspectos como la gestión se configuren, no solo como una necesidad, sino como una oportunidad laboral.

Este nuevo campo de trabajo adaptado a la gestión del Patrimonio para mejorarle su valor, entra en el ámbito de trabajo de la figura profesional del Facility Management, capaz con su formación y forma de trabajo, de abarcar un campo tan específico como el Patrimonio ya existente, con sus particularidades concretas.

## 2. NECESIDAD ESTRATÉGICA. EL PAPEL DEL GESTOR INTEGRAL EN EL PATRIMONIO ARQUITECTÓNICO HISTÓRICO

La Gestión del Patrimonio, va más allá de las operaciones de conservación, restauración, o del mero control del mantenimiento [1], o de las instalaciones. Se trata de la incorporación de muchos más aspectos a implantar en el proceso, de disponer de una visión global, de conjunto de todo el proceso. De este modo se evitan las problemáticas o déficits derivados de tener un análisis parcial, con un punto de vista preponderante. De ahí la relevancia de incorporar el término “Integral” [2].

Es una realidad necesaria tener esta concepción global integrada que, si es adoptada como estrategia por la propiedad, entidad, o empresa, se convierte en herramienta fundamental. Aplicada desde su planteamiento inicial de un modo global, interrelacionado, y coherente, se podría convertir en argumento para poder garantizar la viabilidad de las inversiones necesarias.

El objetivo pues, es conocer los modos de implantar Planes Estratégicos de Gestión Integral, para garantizar la recuperación, conservación y adecuación funcional del Patrimonio Arquitectónico en estudio, para una adecuada explotación y optimización del propio Bien [3], que garantice su supervivencia con la integración de diferentes disciplinas. Se convierte en una necesidad estratégica que se podría convertir en prioritaria y como fuente de recursos y empleo como respuesta de una planificación efectiva.

Un aspecto fundamental de la aplicación concreta al ámbito del Patrimonio Arquitectónico, es tener la conciencia de no haber dos planes de gestión iguales. Un mismo Bien con diferente propiedad implica una gestión diferente, y si le aplicamos diferentes objetivos, usos, o funciones, aún más. Por ello es de importancia conocer cuáles son esos factores diferenciadores, conocer modos de gestión específica, conocer las particularidades de la gestión y de la aplicación a ese Patrimonio específico, y más en el caso del patrimonio con P mayúscula. Conocer las implicaciones, en función del tipo de propiedad, las estrategias en la toma de decisiones, y la funcionalidad del bien, tanto cuando se trata de gestión de un sólo edificio, o cuando se trata de todo un ámbito urbano. Tanto si es de un gran reconocimiento (Patrimonio Mundial), como si se trata de patrimonio de carácter histórico aunque su protección sea mínima. El espectro es amplio y diverso.

Aplicar estos nuevos conceptos es una experiencia real muy positiva, implica un cambio de concepto, y la generación de un nuevo paradigma, un salto cualitativo en los criterios, disponer de una información completa y profesional. Un análisis de las consecuencias es fundamental en los procesos de toma de decisión.

Ante este reto, se plantea la necesidad y es una oportunidad, generar profesionales con capacidad de gestionar de forma innovadora cualquier inmueble del Patrimonio Arquitectónico y Cultural, y ofrecer una propuesta de funcionamiento que permita poner en valor el conjunto de modo que la explotación del mismo sea factible con una oferta de servicios a presentar a la propiedad, que permita mostrar el potencial exitoso de la propuesta para su presentación a agentes externos para la correcta puesta en marcha y explotación del Bien, de modo que permita el desarrollo de la inversión necesaria para ello.

Para poder cumplir esta misión, dicho profesional debe tener las capacidades necesarias para poder aplicarlas, entre las que se podrían destacar:

- Poder desarrollar una labor investigadora, para conocer el Bien sobre el que se actuará, realizar un diagnóstico (DAFO), que permita conocer las capacidades y necesidades para la gestión y utilización del Patrimonio Arquitectónico y Natural.
- Conocer los modos de aplicar la gestión integral para la puesta en valor del Patrimonio Arquitectónico y Natural.
- Ser capaz de integrar la gestión de los servicios necesarios para la buena utilización del Patrimonio Arquitectónico.
- Ser capaz de formar, dirigir y gestionar equipos de trabajo destinados a la gestión y utilización del Patrimonio Arquitectónico y Cultural.
- Responsabilizarse de la planificación posterior de la gestión de los recursos necesarios en un proyecto integral para la correcta puesta en marcha y explotación del Bien, y la puesta en valor del Patrimonio Arquitectónico y Cultural.

Ventajas añadidas a este tipo de gestión, la mejora y optimización de los recursos, la correcta y adecuada planificación de las acciones, y el ahorro económico que con ello se obtiene, además de ampliar las posibilidades de inversión, lo que redundará en la potencial utilización y puesta en valor de edificios singulares como son los del Patrimonio Arquitectónico.

### **3. NECESIDAD DE UNA FORMACIÓN ESPECÍFICA**

Las titulaciones de grado tradicionales del sector (Arquitectura, Arquitectura Técnica, Edificación), no imparten contenidos de formación sobre este ámbito. Los actuales profesionales que trabajan en ello, lo hacen de forma autodidacta, y sin directrices básicas, por lo que en muchas ocasiones la eficacia de los resultados queda en manos del azar y la capacidad de trabajo personal.

Es por ello necesario que desde el ámbito universitario, se promueva una acción formativa encaminada a generar técnicos con un perfil profesional que les capacite para gestionar este Patrimonio, dentro de los parámetros de calidad exigidos actualmente tales como accesibilidad, seguridad de uso, eficiencia energética, medioambiental y adaptabilidad a las verdaderas necesidades y oportunidades de uso para garantizarle la perfecta adaptación y funcionamiento durante el ciclo de vida total del edificio.

Esta formación a recibir, no debe de quedarse únicamente en la adaptación a las normativas vigentes, sino que debe de dotar al técnico de conocimientos y habilidades que le permitan ser proactivo ante las nuevas necesidades demandadas.

Se debe tener en cuenta que esta formación no debe ir dirigida de forma exclusiva al ámbito técnico, sino a aquellos profesionales que tengan interés sobre temas relacionados con el Patrimonio y que quieran especializarse y aprender, adquirir competencias y habilidades, para realizar una correcta gestión integral del Patrimonio. Como se ha indicado, son diversas las temáticas de confluencia en este campo, y no hay titulaciones que cumplimenten toda la formación, por lo que cualquier titulado siempre tendrá ámbitos de estudio que complementar. Es por ello que la versatilidad de estos estudios exija que sean en un nivel de posgrado.

#### 4. CONTENIDOS BÁSICOS DE LA FORMACIÓN NECESARIA

Tres son las líneas de conocimiento básicas sobre las que el Gestor Integral debe tener habilidades: 1, el patrimonio propiamente dicho, que requiere una formación específica y también una mentalidad particular; 2, la gestión convencional de servicios, lo que se conoce como “facility management”; y 3, la sostenibilidad, porque el objetivo es abordar esa gestión siguiendo criterios respetuosos con el medio ambiente, incorporando los aspectos energéticos a este tipo de Arquitectura.

Y dentro de estas tres líneas (ya que muchos aspectos están a caballo entre ellas), se trata de incorporar muchos aspectos a tener en cuenta en el proceso de gestión, y como se ha indicado de un modo global e integral. Se verán a continuación, brevemente comentados, algunos de estos aspectos:

- **Los valores del Patrimonio Arquitectónico como premisa.** Se deben conocer los valores que el Patrimonio Arquitectónico a gestionar tiene, tanto los derivados de su propia naturaleza Histórica (origen, evolución, protagonismo, relevancia), como los que implican al entorno, a la población, a sus propietarios y usuarios en lo que implica de significancia en el lugar. También se deben atender los valores inmateriales. Todos ellos deberán formar parte de su puesta en valor, en la propuesta de gestión que se vaya a desarrollar en él.
- **La Conservación Preventiva como filosofía.** Es una estrategia de conservación del patrimonio cultural, configurado como un método de trabajo sistemático, armonizado y eficaz, para identificar, evaluar, detectar y controlar los riesgos de deterioro de los bienes, con el fin de eliminar o minimizar dichos riesgos, actuando sobre el origen de los problemas (generalmente en factores externos), evitando su deterioro o pérdida y la necesidad de acometer drásticos y costosos tratamientos.
- **La evaluación de riesgos arquitectónicos.** Un método de trabajo que permita poder realizar el seguimiento, inspección y control de un edificio respecto de los riesgos factibles a suceder durante su comportamiento funcional, para detectar estadios muy iniciales de cualquier proceso patológico que pudiera acusar el edificio.
- **El mantenimiento particularizado al carácter patrimonial.** Como sistema de gestión del mantenimiento más lógico para mantener este tipo de activos, así como las tendencias y “futuribles”, con las soluciones con mayor proyección de aplicación. Las premisas fundamentales con las que se debe gestionar el mantenimiento del patrimonio son: Asegurar el mantenimiento y el perfecto estado de los inmuebles. Permitir la máxima explotación; de uso. Aumentar las variables de fiabilidad que disminuyan paros por avería. Garantizar la seguridad de ocupantes, usuarios y terceros. Minimizar las molestias a los usuarios, y el tiempo de “parada técnica” de los edificios. Mantener el reglamento técnico - legal sobre los edificios.
- **La optimización de los usos y su explotación.** Como capacidad para analizar la adaptabilidad a las verdaderas necesidades y oportunidades de uso para garantizar la perfecta adaptación y funcionamiento durante el ciclo de vida total del edificio, planteando las mejores propuestas capaces de optimizar y racionalizar el uso del activo que supone el Patrimonio Arquitectónico, adecuando el equilibrio entre coste y calidad.

- **Las Técnicas de gestión integral y herramientas.** Conocer las diferentes técnicas de aplicación y el uso de la tecnología actual para ser utilizada como herramienta de uso en el proceso de gestión. Todo ello, sin necesidad de recurrir a los últimos avances ni a instalaciones complejas y costosas, y con el objetivo de contribuir de un modo notable a mejorar nuestro Patrimonio Cultural. Introducción a los distintos sistemas informáticos utilizados por el FM.
- **La seguridad y la prevención como premisa.** El análisis del binomio Seguridad-Patrimonio debe estar orientado no sólo a las personas, sino también a los bienes patrimoniales, salvaguardando su integridad (la de ambos), así como la transmisión de estos legados del pasado a generaciones futuras. El objetivo debe ser, por tanto, analizar y evaluar los aspectos de mejora desde una perspectiva diferente, la del ámbito de la seguridad, tanto la seguridad constructiva, como la seguridad patrimonial o la de utilización en el caso de los usuarios y visitantes, prestando especial atención a la fase de uso y explotación de los bienes culturales inmuebles.
- **La Eficiencia y la Sostenibilidad como concepto.** Las diferentes estrategias que se planifican para la sostenibilidad y la eficiencia, en los diferentes campos como estrategias de medio y largo plazo. La planificación, la determinación de las acciones y su inversión, todo ello debe formar parte fundamental de las diferentes fases de cualquier acción. La obtención de la eficiencia en los edificios existentes pasa por la demanda energética (clima, y piel del edificio), también por las instalaciones (tipo, antigüedad y eficiencia), así como de las fuentes de energía que utilice. Todo ello conllevará, además, estudios de alternativas, costes de inversión, estimación de ahorros, plazos de amortización.
- **Los Servicios a implantar relacionados con la explotación del edificio.** Aportarán factores (fuera del propio objeto de la explotación) que permiten que su función se pueda cumplir. Analizar los servicios de Soporte de la actividad, así como su división lógica en clases sus categorías, en función de los campos de actuación. Estudio de los acuerdos de nivel de servicios y sus indicadores de valor. Oferta de servicios con ideas renovadoras. Servicios Generales Básicos (Independientes del uso): Limpieza, Seguridad, Atención al público, Conserjería, Mantenimiento. Así como los Servicios específicos en función del uso concreto de la explotación del edificio
- **Gestión de incidencias y emergencias.** Estudio de las incertidumbres asociados al desarrollo de actividad y la relación con proveedores y subcontratistas con relación a los riesgos laborales. Analizar la magnitud de los riesgos asociados a la explotación, para que se asuman o se transfieran por parte de la empresa.
- **Eficiencia en los recursos, las medidas de control.** Analizar los sistemas de mejora continua y su aplicación. Introducción a las auditorias de calidad. Estudiar y aplicar las herramientas de los análisis de calidad. control a través de los KPIs.
- **Capacidad de crear entornos de trabajo y equipos.** La organización de equipos, para planificar actuaciones, gestionar y controlar generar un compromiso social y medioambiental, que permitan a los usuarios realizar eficientemente sus actividades, con el uso de herramientas y metodologías.

De este modo un profesional Gestor del Patrimonio Arquitectónico, debe adquirir los conocimientos teóricos y prácticos al máximo nivel, así como para poder desarrollar una actividad investigadora en este campo.

Son datos concretos que harán que la propuesta pueda ser exitosa, completa, y debe integrar todos los aspectos de los diferentes planes que componen un Plan Estratégico de Gestión Integral: Plan de Gestión, Plan de Conservación Preventiva, Plan de Análisis de Riesgos, Plan Director, Plan de Explotación, Plan de Optimización de Espacios, Plan de Mantenimiento, ...

## 5. MODALIDADES DE IMPLANTACIÓN

Para poder aplicar todo ello es fundamental conocer el Modo de poder implantar estos modelos. La concepción global integrada se convierte como herramienta principal, no se trata de estudiar los aspectos sueltos e independizados, sino de hacerlo, desde su planteamiento inicial de un modo global, interrelacionado, esto es, de modo integral.

Para ello se deben tener conocimientos suficientes para poder realizar los estudios de partida, como el análisis de oportunidades que ofrece el entorno, el análisis de los valores de la población (historia, patrimonio, ...), así como el análisis de los valores del propio edificio: historia, evolución, significado. Con las conclusiones obtenidas de estos estudios, se pueden ya plantear las propuestas alternativas, mucho más allá que “el habitual uso de alojamiento turístico”. Es posible una propuesta de conjunto, efectiva, polivalente o multifuncional del espacio que permita una mayor variedad de servicios a prestar.

Con todo ello se podrá establecer la propuesta del Plan Estratégico de Gestión Integral, que debe conciliar los intereses existentes, como necesidades de la propiedad, los recursos disponibles, los usos compatibles, la optimización de los espacios y los recursos, los criterios de sostenibilidad y eficiencia, así como las particularidades condicionantes y requerimientos que el propio Bien impone por sus características propias, con los sistemas de control adecuado, y de medida de los indicadores que se consideren oportunos, para conocer el verdadero grado de funcionamiento del edificio.

Cada caso a gestionar puede buscar un nivel de apoyo diferente, por tener diferentes problemas, diferentes planteamientos, diferentes recursos, diferentes opciones, diferentes objetivos. Por ello se plantea que puede haber diferentes niveles de participación del Gestor:

- Gestor Integral a tiempo completo, en dedicación exclusiva, como parte del proyecto.
- Gestor Integral en dedicación no completa, pero sí de forma continua en el tiempo.
- Gestor Integral de forma parcial en función de la fase:
  - o Para el diseño o la implantación de una estrategia global
  - o Para el seguimiento y control de la Gestión
  - o Para la implantación de acciones concretas.
  - o Para el asesoramiento de problemáticas concretas.

## 6. EXPERIENCIAS REALES IMPLANTADAS

De este modo se debe dar respuesta a la necesidad creciente de un perfil profesional, especialista en el sector del Patrimonio Arquitectónico, y concretamente en la Gestión de ese Patrimonio, tanto al servicio de la administración, instituciones, como de empresas o particulares, para garantizar su recuperación, conservación y adecuación funcional con la integración de diferentes disciplinas.

Aplicar estos nuevos conceptos es una experiencia real muy positiva, y se presentan diversos ejemplos, que implican un cambio de concepto.

### 6.1 Instituciones Públicas

La Universidad de Alcalá, ha aplicado en la práctica estos procesos, implementando en el periodo 2010/2018, como concepto y criterio básico los principios de la Gestión Integral, planificando estratégicamente, en un periodo de escasa disponibilidad económica, y gestionando la integración, desde los estadios previos de la proyectación de los procesos de intervención, de otros aspectos más allá de los técnicos de la obra.

Muestra de ello, fue la concesión de la medalla de Oro de la Academia de Bellas Artes de San Fernando en 2013, por la metodología y criterios en la Conservación del Patrimonio, y la concesión en 2018 del Premio Unión Europea de Patrimonio Cultural / Premios Europa Nostra, destacando el jurado en su

fallo: "La Universidad de Alcalá ha demostrado acometer las obras de conservación de la Fachada renacentista de la Universidad manteniendo su contexto urbano. Adicionalmente han sido reconocidos sus impresionantes logros en conservación, investigación, servicio dedicado y educación, capacitación y concienciación el proceso ha incorporado una componente pedagógica, que ha sido utilizada como herramienta para la interpretación y estudio, otra gran fortaleza de este proyecto".

Hay otras instituciones que aplican estos principios de Gestión integral, algunos de forma innata, siendo uno de los principales iniciadores (Banco de España), u otros que han ido evolucionando, aplicando de forma progresiva por iniciativa propia (Patrimonio Nacional).

## **6.2 La propiedad privada**

La Gestión de una Propiedad Histórica y Singular es compleja. Ser propietario de este tipo de edificios, tiene un doble punto de vista, por un lado un disfrute de dichos bienes, pero por otro lado un gran sacrificio, por los altos costes que implica, por las dificultades financieras, técnicas, administrativas y legales, así como la dificultad en la toma de decisiones y de acción para una adecuada explotación de dichos bienes, para la aplicación de usos, o incluso para la realización de actuaciones dirigidas a la actualización de los Bienes y de sus instalaciones. En la mayoría de los casos, la gestión es propia de la propiedad, sin formación específica, y en muchas ocasiones imposibilitada de solicitar ayuda profesional, a veces con buenos resultados, pero las más de las veces por el esfuerzo personal. La Fundación de Casas Históricas y Singulares está desarrollando un programa de asesoramiento para poder fomentar implantación de forma progresiva de este tipo de gestión.

## **7. CONCLUSIONES**

En la presente comunicación se ha presentado una reflexión realizada bajo las premisas de la experiencia profesional, y el ámbito docente, sobre la necesidad de una adecuada gestión en el campo del Patrimonio Arquitectónico, más allá del ámbito de la intervención, o de los estudios previos, abordando los campos de la puesta en valor, explotación y uso del Bien Patrimonio Arquitectónico. Hasta la fecha estas cuestiones se abordaban de forma individualizada y sin conexión (salvo casos muy puntuales y con carácter personal).

La primera conclusión es la realidad de una demanda de un perfil profesional especializado, ante la necesidad fundamental de esta Gestión del Patrimonio Arquitectónico y Cultural, que se revela con un alto grado de potencialidad. Es de aplicación tanto desde puestos de la administración, instituciones, como en empresas privadas o particulares. Tanto desde puestos de carácter exclusivo, integrados con carácter permanente, como desde puestos de carácter temporal, o no exclusivos, e incluso en asesoramientos puntuales. El objetivo siempre es garantizar la funcionalidad de este tipo de Patrimonio con la integración de diferentes disciplinas, todo ello como fuente de recursos y medio para la recuperación de nuestra herencia cultural.

La segunda conclusión es la necesidad de una formación de este tipo de especialistas, que debe tener un carácter universitario y de posgrado. La misión de estos estudios es formar expertos en la gestión integral del Patrimonio Arquitectónico tomando como base criterios de sostenibilidad, y eficiencia de recursos. Se debe conseguir por el estudiante la adquisición de una formación avanzada, de carácter especializado y multidisciplinar, con las Competencias específicas indicadas en este trabajo.

La tercera conclusión es la necesidad de una especificidad para cada uno de los casos a gestionar. No hay dos edificios patrimonio iguales, cada uno dispone de características propias y únicas, tanto con valores tangibles e intangibles que marcan un diferente grado de significancia. Cada propuesta de plan estratégico de gestión integral debe ser diferente y ajustada a dichos valores, teniendo la conciencia de no haber dos planes de gestión iguales. También debe ser ajustada a las necesidades, prioridades e intereses, de la Propiedad, y el uso al que se destine.

Por último, se debe indicar que teniendo esta concepción global integrada, se convierte en herramienta fundamental para ofrecer una propuesta de funcionamiento que permita poner en valor el conjunto, respetándolo y conservándolo, de modo que la explotación del mismo sea factible con una oferta de servicios a presentar a la propiedad, que permita mostrar el potencial exitoso poder garantizar la viabilidad de las inversiones necesarias.

## **8. BIBLIOGRAFÍA**

[1] Nogueira, JF. (2002). “La Conservación del Patrimonio Arquitectónico”. *Ars Longa*, 11.

[2] Vega, JM, da Casa, F. (2018). “La gestión integral especializada del Patrimonio Arquitectónico (Bienes Culturales Inmuebles)”. Monográfico: las profesiones del patrimonio cultural.

[3] Mansergas, O. (2013). “El uso del patrimonio arquitectónico”. *Biblio 3W - Revista bibliográfica de geografía y ciencias sociales* Vol. XVIII, nº 1049(11). USO