

PEPC

PLAN ESTRATÉGICO DEL
PATRIMONIO CULTURAL
DE CASTILLA Y LEÓN
20**23**-20**26**



Junta de
Castilla y León



PEPC

PLAN ESTRATÉGICO DEL
**PATRIMONIO
CULTURAL**
DE CASTILLA Y LEÓN
20**23**-20**26**



**Junta de
Castilla y León**



ÍNDICE

5	▶	MOTIVACIÓN, OBJETIVO Y ESTRUCTURA
5	▶	1. Antecedentes
7	▶	2. Necesidad de formular el plan estratégico
8	▶	3. Objetivo
9	▶	4. Metodología
10	▶	5. Estructura
11	▶	ANÁLISIS INTERNO
11	▶	1. El modelo de negocio
20	▶	2. Análisis del modelo de negocio
26	▶	3. La cadena de valor
29	▶	ANÁLISIS EXTERNO
30	▶	1. Análisis de los factores externos
33	▶	2. Planteamiento estratégico
34	▶	3. Visión del cambio
39	▶	LÍNEAS ESTRATÉGICAS 2023-2026
43	▶	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
47	▶	PLANES DE ACCIÓN
47	▶	1. Listado de planes de acción
48	▶	2. Matriz de impacto de los planes de acción sobre los objetivos estratégicos
50	▶	3. Descripción y objetivos de los planes de acción
53	▶	INVERSIÓN TOTAL ESTIMADA DEL PLAN ESTRATÉGICO 2023-2026
55	▶	ANEXO. BALANCE PLAN PAHIS 2020



Motivación, objetivo y estructura

1. ANTECEDENTES

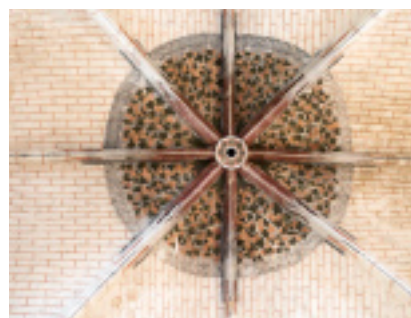
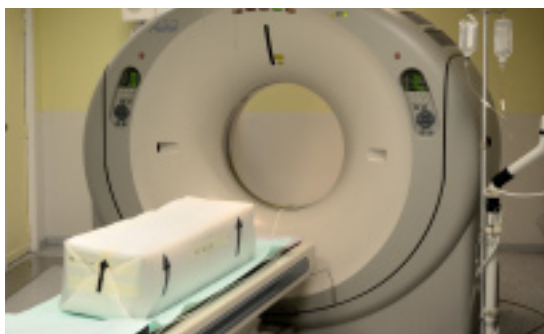
El Patrimonio Cultural de Castilla y León comprende los bienes, materiales e inmateriales, fruto del proceso histórico que caracteriza el modo de vida, las pautas culturales y las particularidades del territorio de la Comunidad Autónoma. Constituye un activo insustituible, esencial para la identidad y el futuro de Castilla y León, que debe protegerse y transmitirse a las generaciones futuras.

El Plan Estratégico del Patrimonio Cultural de Castilla y León 2023 - 2026 se enmarca en la voluntad de la Consejería de Cultura, Turismo y Deporte de disponer de una herramienta operativa y actualizada que integre los criterios y los mecanismos necesarios para llevar a cabo la correcta gestión de los bienes que forman el patrimonio cultural, a través de la redefinición de objetivos, programas y acciones para la consecución de unos resultados en un plazo temporal concreto y con una previsión de las inversiones que se requieren.

Los efectos de los anteriores planes, Plan de Intervención en el Patrimonio Histórico de Castilla y León 1996-2002, Plan PAHIS del Patrimonio Cultural de Castilla y León 2004-2012 y Plan PAHIS 2020 del Patrimonio Cultural de Castilla y León, han demostrado la necesidad de llevar a cabo este tipo de planificación. Los resultados de su aplicación en términos de indicadores han sido positivos, pero a la vez han promovido el aumento progresivo de la implicación social en la valoración del patrimonio cultural.

La proyección pública de estos planes, la identificación de proyectos y la configuración de una estrategia a la que se asocia una marca propia han favorecido la participación pública en los procesos y la transparencia de las decisiones en relación con el patrimonio cultural. La sociedad considera como algo propio y de enorme valor el patrimonio cultural, lo reconoce como una oportunidad de impulsar la economía de sus territorios y exige a las administraciones un papel proactivo y no simplemente defensivo; el debate social, permanente y transversal, enriquece los propios planes y potencia sus diversas actuaciones.





La reflexión constante sobre lo que constituye en esencia el concepto de patrimonio cultural, es decir, todo aquello que gira en torno a los bienes que lo integran, su representación y el significado que tienen para los diversos grupos sociales, los sistemas de gestión y la vinculación con otros sectores de actividad, requiere una revisión permanente de objetivos y métodos. Además, la incidencia radicalmente transformadora de las nuevas tecnologías, la influencia creciente de los procesos de comunicación y los modos de vida en su uso y disfrute obligan a elaborar un nuevo Plan Estratégico del Patrimonio Cultural que potencie los criterios de gestión que han demostrado su eficacia e impulse nuevos paradigmas para avanzar en el conocimiento, en la repercusión económica y en el bienestar social.

De acuerdo con los principios de una programación coordinada y con proyección de futuro, el Plan Estratégico del Patrimonio Cultural de Castilla y León 2023 – 2026, tiene en cuenta los objetivos de otros planes estratégicos de la Consejería de Cultura, Turismo y Deporte de la Junta de Castilla y León como son el Plan Estratégico de Turismo de Castilla y León 2019-2023 y el Plan de Actuación para la reactivación del sector turístico de Castilla y León 2021-2023, que prioriza y reenfoca algunas de sus medidas, y propone otras nuevas para dar respuesta a los nuevos retos y necesidades del nuevo contexto del mercado turístico.

2. NECESIDAD DE FORMULAR EL PLAN ESTRATÉGICO

Los argumentos y razones principales que sirven de fundamento teórico al Plan Estratégico son los siguientes:

- ▶ Es preciso **definir y encauzar la transformación conceptual** de lo que significa gestionar el Patrimonio Cultural de Castilla y León, que debe pasar de ser considerado básicamente como un grupo de bienes heredados muy valiosos que deben ser protegidos **a constituir además una oportunidad para generar riqueza en el futuro**, dentro de un contexto de dificultad económica y de progresivo envejecimiento de la población.
- ▶ Es necesario **redefinir el papel de las administraciones para dar paso en la gestión a la participación de entidades y agentes colaboradores**, lo que supone un cambio profundo en el modelo de gestión del Patrimonio Cultural de Castilla y León. Estos grupos van a permitir difundir medidas y llevar inversiones hasta el propio territorio y, a la vez, el nuevo papel que asumen requiere incrementar su organización y su profesionalización.





- ▶ Resulta imprescindible obtener **una información actualizada y precisa del valor económico de los activos del patrimonio cultural y de su estado de conservación**, como camino único para **programar las inversiones necesarias de manera objetiva y exacta**.
- ▶ Las **nuevas herramientas tecnológicas**, que además son el destino preferente de la financiación europea, obligan a **iniciar cuanto antes el viraje de la gestión hacia lo digital** y esto requiere **planificar la estrategia de la organización**.
- ▶ Es indispensable reorientar la forma de planificar tradicional, reconociendo sin complejos que **el patrimonio cultural genera una importante actividad económica cuya promoción es un motor de transformación del territorio**. Por consiguiente, esta actividad debe abordarse de manera científica y profesional, incorporando conceptos y criterios de economía, impulsando en la forma que sea necesaria la formación y la profesionalización de los gestores.

3. OBJETIVO

El objetivo de este Plan Estratégico consiste en **determinar la dirección que debe seguir la Consejería de Cultura, Turismo y Deporte como organización para cumplir de manera eficaz durante el período de programación establecido las competencias que le han sido asignadas**.

Se trata así de establecer las metas que se desean alcanzar en su período de programación y de determinar los procesos que permitirán conseguir dichos objetivos, definiendo recursos, procedimientos y acciones.

Para ello, es preciso organizar y coordinar todos los procesos, componentes y agentes que intervienen en el sector del patrimonio cultural, entre los que tienen una especial relevancia los siguientes:

- ▶ La diversidad, los valores, la potencialidad y la vitalidad de bienes culturales.
- ▶ Su repercusión en la sociedad como sector económico y generador de actividades culturales y turísticas.
- ▶ La participación y accesibilidad de los ciudadanos; el compromiso de titulares y propietarios.
- ▶ La función de las entidades públicas y privadas y de los agentes que intervienen en su gestión.

4. METODOLOGÍA

Para la elaboración de este Plan se ha utilizado la **metodología de la planificación estratégica**, por las siguientes razones:

- ▶ **Optimización de recursos:** un plan estratégico permite definir objetivos y establecer prioridades, lo que ayuda a optimizar el uso de los recursos disponibles.
- ▶ **Mejora de la gestión del patrimonio cultural:** al contar con un plan estratégico, la Consejería de Cultura, Turismo y Deporte puede definir una estrategia clara y coherente para la gestión del patrimonio cultural de Castilla y León en el ámbito de sus competencias. Esto permite establecer criterios claros para la selección y protección del patrimonio cultural y planificar su gestión de manera eficiente.
- ▶ **Fomento de la participación:** el plan estratégico va a involucrar a la sociedad en la gestión y protección del patrimonio cultural, fomentando la participación ciudadana y generando un mayor compromiso social.
- ▶ **Promoción de la cultura:** el plan servirá para establecer acciones y objetivos específicos para promover el patrimonio cultural y difundir su valor y significado.
- ▶ **Coordinación con otras entidades:** la planificación estratégica permite establecer sinergias y coordinar esfuerzos con otras entidades públicas y privadas que trabajen en la protección y promoción del patrimonio cultural

Se toma como punto de partida el análisis y reflexión sobre todos los aspectos determinantes de la gestión del patrimonio cultural, siguiendo la estructura que se identifica con el denominado **modelo canvas**, un gran lienzo o plantilla en el que se especifican los aspectos claves y esenciales para el desarrollo de una metodología y un proceso de gestión del patrimonio cultural.

Así, este documento estratégico contiene los datos y la información más relevante para tener una visión sintética del sector del patrimonio cultural y proporcionar los instrumentos adecuados para su gestión, que se traducen en un conjunto de Planes interrelacionados en los que se definen objetivos y acciones.

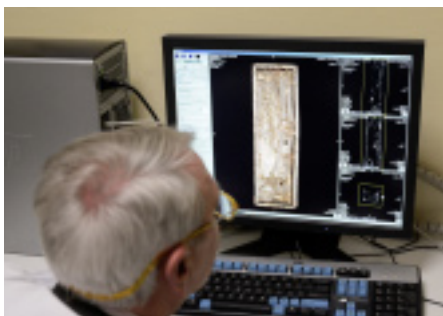




5. ESTRUCTURA

La estructura básica de este Plan Estratégico se organiza en los siguientes apartados:

- ▶ Análisis interno.
- ▶ Análisis externo.
- ▶ Visioning estratégico.
 - ▶ Líneas estratégicas.
- ▶ Mapa de objetivos estratégicos.
- ▶ Indicadores de gestión (KPI).
- ▶ Planes de acción.





Análisis interno

El análisis interno es una de las etapas clave de la planificación estratégica de la actividad de una organización, en la que se evalúan sus recursos, capacidades, fortalezas y debilidades, con objeto de identificarlas y determinar la forma en que estas pueden afectar a su capacidad para alcanzar sus objetivos estratégicos.

Para ello, abordaremos el estudio de los dos conceptos esenciales del análisis interno de la organización: el **modelo de negocio** y la **cadena de valor**.

1. EL MODELO DE NEGOCIO

El modelo de negocio se refiere a la forma en que una organización crea, entrega y captura valor a través de la oferta de productos o servicios a sus usuarios.

Se trata de un elemento clave que se considera para determinar cómo la empresa va a alcanzar sus objetivos a largo plazo.

Un modelo de negocio efectivo aborda el estudio de conceptos tales como la propuesta de valor de la organización, los segmentos de clientes clave, la forma en que se entregan los productos o servicios, los canales de distribución utilizados, la estructura de costes y los flujos de ingresos. La planificación estratégica del modelo de negocio implica la identificación de los puntos fuertes y débiles de la organización en cada uno de estos elementos y la formulación de estrategias para mejorarlos.

En la planificación estratégica, el modelo de negocio puede ser evaluado y actualizado regularmente para asegurarse de que sigue siendo relevante y eficaz en un entorno empresarial en constante evolución. Esto puede implicar la identificación de nuevas oportunidades de mercado, la adaptación a cambios en las preferencias del cliente o en la tecnología, o la optimización de la estructura de costos y los flujos de ingresos para mejorar la rentabilidad.

A continuación, se pasa a considerar los diversos elementos clave del modelo de negocio de la Consejería de Cultura, Turismo y Deporte.





1.1. PROPUESTA DE VALOR DE LA ORGANIZACIÓN

Nos detenemos en primer lugar en la forma en que la organización crea valor para los destinatarios de sus actuaciones, es decir, en estudiar cuáles son los aspectos positivos de la gestión y cuál es la bondad del producto que se ofrece.

La propuesta de valor es un elemento clave en la planificación estratégica de una organización, ya que define el valor que se ofrece a los usuarios a través de los productos o servicios que se aportan; describe todo aquello que hace única y singular a dicha organización y la diferencia de otras similares.

En cuanto al objeto de la gestión de la organización, es decir, **los propios bienes del patrimonio cultural**, hemos de convenir que se trata de elementos de valor incalculable, tanto material como inmaterial, que además constituyen las señas de identidad de los destinatarios de las acciones.

Las cifras básicas más significativas que definen el patrimonio cultural de la Comunidad de Castilla y León son las siguientes:

- ▶ Existen más de 2.600 bienes de interés cultural,
- ▶ ...11 bienes patrimonio mundial,
- ▶ ...más de 500 castillos,
- ▶ ...23.000 enclaves catalogados de interés arqueológico,
- ▶ ...12 catedrales,
- ▶ ...más de 200.000 bienes muebles de tipología religiosa.

La amplitud cronológica de la datación de estos bienes resulta igualmente excepcional: en la Sierra de Atapuerca se han localizado los restos humanos más antiguos de Europa Occidental, con una datación cronológica provisional en torno a 1,3 millones de años; en el extremo cronológico opuesto se han reconocido como Bienes de Interés Cultural instalaciones industriales y producciones cinematográficas del siglo XX.

El reconocimiento del patrimonio cultural refleja la diversidad de la cultura y la capacidad creativa de los grupos sociales. Su valoración y disfrute proporciona emociones vinculadas con las identidades y el sentido de pertenencia, tanto a nivel de grupo social como a cada persona considerada individualmente. Esta riqueza sorprende por su capacidad simbólica, cualidades estéticas y significados y se integra en las sociedades actuales formando parte de la vida cotidiana.

Además de los propios bienes que conforman el patrimonio cultural de Castilla y León, es también parte de la propuesta de valor **la forma de trabajo de la Consejería de Cultura, Turismo y Deporte**, en la que, a la serie de cualidades que posee, es posible añadir otras nuevas que promuevan la excelencia y la diferenciación:

- ▶ Se trata de una organización que ha avanzado considerablemente en acciones de planificación concertada; ejemplo de ello lo constituye el Plan PAHIS de patrimonio cultural.
- ▶ Lleva a cabo una gran multiplicidad de proyectos y actividades de conocimiento de los bienes culturales, tanto de inversión en conservación y recuperación de los bienes como en su difusión y en la innovación de formas y técnicas de trabajo.
- ▶ Es reconocida la gran calidad técnica en las intervenciones de restauración, que se realizan desde la experiencia y el rigor técnico.
- ▶ Es posible promover el impulso del sector del patrimonio cultural, buscando que empresas, profesionales, entidades públicas y privadas reciban el efecto multiplicador de trabajo que realiza la Administración.
- ▶ Es posible virar hacia una gestión más innovadora, en renovación permanente, ejecutada con eficacia y eficiencia.
- ▶ Es deseable alcanzar el liderazgo en la gestión de patrimonio cultural, con capacidad de transmitir e infundir confianza en otras instituciones, aportar modelos y experiencias, y establecer cauces de comunicación con entidades públicas y privadas.

En la tabla siguiente se definen los atributos de la propuesta de valor de la actividad de la **Consejería de Cultura, Turismo y Deporte**.





ATRIBUTOS	DEFINICIÓN
Calidad técnica de las intervenciones	Ejecución de obras y restauraciones en las que se obtienen unos resultados de calidad altamente satisfactorias.
Gestión innovadora	Gestión integral del patrimonio cultural a través de agentes locales con herramientas digitales.
Planificación Plan PAHIS	Planificación que articula estrategias de protección, conservación y difusión de bienes culturales en Castilla y León
Crecimiento efecto multiplicador	Generación de valor económico sobre los actores del sector para fomentar la inversión en el mismo a través de fondos provenientes de diversos agentes, favoreciendo el crecimiento del sector.
Eficiencia	Consecución de resultados esperados a través la optimización en la utilización de la menor cantidad de recursos posibles.
Eficacia	Cumplimiento y logro de los objetivos establecidos en la gestión del Patrimonio Cultural
Conocimiento de los bienes	Conocimiento e identificación de ubicación, situación y características de todos los bienes pertenecientes al patrimonio de Castilla y León.
Liderazgo en la gestión	Referente en el sector, a través de su confianza, para la ejecución de un modelo de negocio basado en la gestión integral del patrimonio y su entorno con la finalidad de conseguir objetivos beneficiosos para todo el sector.

1.2. SEGMENTOS DE POBLACIÓN

Los segmentos de población son grupos de personas que comparten características similares y tienen necesidades, deseos o problemas concretos que deben ser atendidos mediante una oferta de servicios específica. En la planificación estratégica, identificar los segmentos de población relevantes resulta clave para desarrollar una gestión efectiva y exitosa.

Las actuaciones en materia de patrimonio cultural tienen como destinatario final el conjunto de la sociedad, por lo que hay que atender a la diversidad de personas y colectivos que son potenciales usuarios para garantizar la accesibilidad y el disfrute.

Es necesario tener en cuenta los condicionantes derivados de los diferentes grupos de población, de su dinámica de crecimiento, de su comportamiento, de los modos de vida, de las demandas y los distintos intereses. En función de esta diversidad se definirán los sistemas de accesibilidad, los procesos de educación, los procedimientos de comunicación y transmisión de información y conocimientos.



La elaboración y gestión de mapas de empatía permitirá conocer las necesidades y opiniones de los usuarios y contribuirá a la orientación de las respectivas acciones que podrá ir adaptándose a las necesidades de cada colectivo social y territorio.

Tomando todo ello en consideración, debemos diferenciar cuatro grandes grupos de población que son destinatarios de las acciones de gestión del patrimonio cultural:

- ▶ **La sociedad** en general, como usuaria y receptora de las acciones encaminadas al conocimiento y accesibilidad referidas al patrimonio cultural. Las distintas iniciativas deberán adaptarse a la diversidad de edad y a los distintos colectivos sociales.
- ▶ **Las administraciones públicas**, en calidad de propietarias o gestores de bienes culturales: otras Comunidades Autónomas, la Administración General del Estado y las Entidades Locales.
- ▶ **Los titulares o propietarios privados** de bienes del patrimonio cultural, entre los que se incluye de forma destacada la Iglesia Católica, como poseedor del legado patrimonial más significativo; también son titulares destacados empresas, asociaciones y particulares.
- ▶ **Los gestores que no son poseedores de los bienes**, tales como empresas, fundaciones y asociaciones que, sin ser titulares, en muchos casos han asumido la gestión de bienes culturales por su capacidad, flexibilidad organizativa y proximidad territorial.



1.3. FUENTES DE FINANCIACIÓN

Las fuentes de ingresos son una parte fundamental de la planificación estratégica de una organización, pues se refieren a las distintas formas en que se puede obtener financiación, lo que resulta imprescindible de determinar para lograr una gestión eficaz y económicamente sostenible.

- Constituyen **fuentes de ingresos directos** las siguientes:
 - ▶ La asignación económica que recibe la Dirección General de Patrimonio Cultural a través de los presupuestos generales anuales de la Junta de Castilla y León; se trata de una fuente de ingresos garantizada, sea cual sea su cuantía.
 - ▶ La financiación que proviene de fondos procedentes de la Unión Europea, tales como FEDER, Fondos de Transición Justa, Cooperación Territorial Transfronteriza e INTERREG o Fondos Next Generation EU, a los que se unen fondos procedentes de la Administración General del Estado. Suponen en general una buena aportación para realizar acciones, pero tienen en contra su carácter fluctuante, lo reducido de los plazos para su ejecución y un destino rígido y finalista.
- En cuanto a **fuentes de ingresos indirectos** cabe destacar las siguientes:
 - ▶ La inversión propia de los titulares de los bienes.
 - ▶ La financiación proveniente de acciones de responsabilidad social corporativa de determinadas empresas, mecanismos de crowdfunding, asociaciones filantrópicas, etc.
 - ▶ La que proviene de la gestión de los bienes patrimoniales, a través de actividades de difusión, venta de entradas o merchandising.

1.4. ESTRUCTURA DE COSTES

El desarrollo de las competencias en materia de patrimonio cultural por la Administración Pública supone el desarrollo de una estructura orgánica de directivos y servicios técnicos y la gestión de unos presupuestos para afrontar los gastos derivados del personal necesario y de las actividades y proyectos programados.

En función de estas finalidades el conjunto de gastos se organiza en tres apartados: operaciones corrientes, en el que se incluyen los gastos de personal; operaciones de capital, en el que se incorporan las inversiones reales y las transferencias de capital o subvenciones; y operaciones financieras.

Las inversiones en materia de patrimonio cultural se pueden sintetizar en los siguientes apartados temáticos:

- ▶ Actuaciones para la conservación y restauración de bienes culturales.
- ▶ Estudios y trabajos técnicos.
- ▶ Fomento y apoyo a la investigación.
- ▶ Fomento y apoyo a la innovación en patrimonio cultural.
- ▶ Ayudas económicas para la conservación de patrimonio cultural.
- ▶ Promoción y difusión del patrimonio cultural.

1.5. ALIANZAS CLAVE

El desarrollo de un Plan Estratégico del Patrimonio Cultural requiere de un entramado de alianzas que permita generar sinergias para afrontar la gestión de un patrimonio cultural diverso en sus tipologías y características y disperso en un amplio territorio, con distintas densidades de población y de recursos.

Se indican a continuación los agentes y entidades que pueden establecer esta red concertada de cooperación y colaboración.

- ▶ Entidades asociativas, bajo fórmulas jurídicas tales como Fundaciones o Asociaciones.
- ▶ Las administraciones públicas:
 - Otras consejerías de la Junta de Castilla y León.
 - Administración del Estado.
 - Corporaciones Provinciales, Entidades Locales, Mancomunidades.
- ▶ Empresas.
- ▶ Centros de conocimiento:
 - Universidades.
 - Centros de investigación.
 - Parques Tecnológicos.
- ▶ Agentes activos en el territorio.
- ▶ Protagonistas y portadores de conocimientos, expresiones y manifestaciones de patrimonio inmaterial.

1.6. CANALES DE COMUNICACIÓN

La cualidad eminentemente social del patrimonio cultural implica que las instituciones con competencias en su tutela y gestión, las entidades públicas y privadas titulares y gestoras, deban tener como prioridad desarrollar proyectos y actividades encaminados a la generación de conocimiento, accesibilidad y disfrute.

Esta finalidad debe ser transversal y estar orientada a todo tipo de personas, buscando impulsar la autoestima cultural, la sensibilidad y el respeto ante la diversidad cultural, la percepción de los valores del patrimonio cultural, la participación





en la gestión o el apoyo para la salvaguarda de manifestaciones culturales inmateriales representativas y significativas para un grupo social.

Para esta finalidad se utilizará de forma adecuada, cuidando los contenidos y su explicación cultural, los diversos medios de comunicación:

- ▶ Prensa escrita.
- ▶ Internet y redes sociales.
- ▶ Ferias, congresos y exposiciones.
- ▶ Actividades de difusión y de formación que promueven los agentes y los socios clave.
- ▶ Acciones de comunicación dentro de la propia Consejería de Cultura, Turismo y Deporte como hacia otras entidades de la Administración.

1.7. RELACIÓN CON LOS CIUDADANOS

Es importante asimismo considerar la forma en que la Consejería de Cultura, Turismo y Deporte se relaciona o bien debe relacionarse con los usuarios.

Implica la necesidad de crear experiencias de marca positivas y significativas que satisfagan las necesidades y expectativas de los destinatarios de las actividades de la organización, lo que se logra mediante la comprensión profunda de las necesidades y deseos del usuario, la personalización de la experiencia, la entrega constante de valor y la resolución efectiva de problemas y preocupaciones del usuario.

- ▶ En el caso del patrimonio cultural, se busca una relación de **cocreación**, que es un proceso colaborativo en el que los propios destinatarios de las acciones, la Administración y los colaboradores trabajan conjuntamente para crear soluciones innovadoras, productos y servicios.

La cocreación implica el reconocimiento de que la gestión del patrimonio cultural no es sólo responsabilidad de las administraciones competentes y de los expertos, sino que también pertenece a la comunidad y que ésta tiene un papel importante que desempeñar en su protección y promoción.

- ▶ Se desea también promover la **fidelización** de los usuarios respecto al patrimonio cultural, es decir, la construcción de relaciones sólidas y duraderas con los destinatarios de las actividades, a través de la creación de experiencias de marca positivas y de la entrega constante de valor.

La fidelización debe conseguirse mediante la aplicación de diferentes estrategias, tales como programas de lealtad, una óptima atención al usuario, la innovación de productos y servicios y la creación de una cultura centrada en el usuario.

1.8. ACTIVIDADES CLAVE

Las actividades clave a nivel de planificación estratégica son aquellas que se consideran esenciales para el éxito a largo plazo de la organización; son aquellas que la empresa debe realizar para lograr sus objetivos y metas a largo plazo y se centran en la formulación de estrategias y planes de acción para lograr una ventaja competitiva.

En nuestro caso, se trata de identificar el conjunto de acciones que pone en marcha la Consejería de Cultura, Turismo y Deporte para abordar el desarrollo de sus competencias y para el impulso interno y externo de actividades del sector del patrimonio cultural.

Podemos diferenciar las siguientes actividades clave:

- ▶ **Gestión integral del patrimonio cultural a lo largo del territorio**, atendiendo al patrimonio, a las personas y al entorno territorial.
- ▶ **Gestión e impulso del propio sector del patrimonio cultural**, para que adquiriera la escala y la importancia inherente a su actividad.
- ▶ Establecimiento de **redes de comunicación sectorial** con las instituciones y agentes implicados en la gestión del patrimonio cultural.
- ▶ **Satisfacción de las necesidades de las entidades y de los agentes** de colaboración, para facilitar su trabajo en el territorio.
- ▶ **Captación de fondos económicos** a través de fuentes de financiación diversificadas.
- ▶ Establecimiento de **estrategias y redes de comunicación y difusión** de las actividades, proyectos y acciones.

1.9. RECURSOS CLAVE

En planificación estratégica, el concepto de recursos clave se refiere a los recursos de la organización que resultan necesarios para llevar a cabo las estrategias fijadas y alcanzar sus objetivos y metas a largo plazo. Estos recursos pueden incluir una amplia variedad de elementos, tales como recursos humanos, tecnológicos, financieros, físicos, y otros recursos tangibles e intangibles.

La identificación y la gestión de los recursos clave resultan fundamentales, pues permiten a la organización aprovechar sus fortalezas y las oportunidades del mercado.

Los recursos clave con que cuenta la Dirección General de Patrimonio Cultural para cumplir sus objetivos son los siguientes:

- ▶ La **dotación presupuestaria**, a través de las fuentes de financiación.
- ▶ Los **recursos humanos**, formados por el personal que se incluye en la estructura técnico - administrativa de la Consejería de Cultura, Turismo y Deporte.





2. ANÁLISIS DEL MODELO DE NEGOCIO

Se trata de una herramienta de análisis importante en la planificación estratégica del modelo de negocio, que se utiliza para evaluar la situación actual de la empresa y determinar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. La matriz DAFO es una forma efectiva de identificar áreas en las que se pueden hacer mejoras y de desarrollar estrategias para mejorar la posición competitiva de la empresa en el mercado.

A continuación, llevamos a cabo los análisis de los diferentes elementos que constituyen el modelo de negocio.



DAFO Modelo de negocio

	PROPUESTA DE VALOR	SEGMENTOS DE CLIENTES
Debilidades	▶ Poca agilidad en algunos trámites administrativos. ▶ Dificultades para la toma de decisiones inmediatas. ▶ Necesidad de renovación de equipamientos. ▶ Necesidad de fomento el espíritu innovador, mucha experiencia, poco innovadora .	▶ Sector atomizado, empresas pequeñas muy dependientes de presupuestos públicos.
Amenazas	▶ Sector con dificultades hacia el cambio, la innovación... ▶ Resistencia al cambio del sector en el modelo de negocio: modelo de conservación/restauración vs modelo de gestión.	▶ Despoblación y abandono del medio rural. ▶ Pérdida de talento y oportunidades de algún agente del sector. ▶ Concentración del patrimonio en pocos propietarios, algunos con capacidad limitada para mejorar gestión.
Fortalezas	▶ Equipo de profesionales consolidado ▶ Gran calidad en los trabajos realizados en la restauración/conservación. ▶ Gran conocimiento de los bienes y experiencia restauración/conservación. ▶ Plan PAHIS: referencia nacional. ▶ Capacidad para la generación de valor económico a los agentes del sector.	▶ Capacidad para liderar el proceso de cambio de los agentes del sector, transmitiendo las posibilidades de negocio en los diferentes modelos de gestión de los bienes de patrimonio.
Oportunidades	▶ Captación de fondos europeos para digitalización. ▶ Importancia de mantener la memoria. Función identitaria del Patrimonio. ▶ Posibilidad de atraer talento de otros sectores. ▶ Libertad a nivel directivo para insertar nuevos sistemas. ▶ Posibilidad de externalizar funciones del desarrollo del plan, hacia expertos buscando el desarrollo y la eficiencia. ▶ Castilla y León es una región es un referente, modelo a seguir.	▶ Transformar a las empresas para poder captar nuevos fondos. ▶ Posibilidad de conseguir efecto multiplicador a través del apoyo a gestores para que actúen como aliados. ▶ Sociedad: posibilidad de hacerla partícipe como parte integrante del mantenimiento del sector. ▶ Cambio al modelo de gestión de los propietarios, sobre conservación.





	RELACIONES CLIENTES	CANALES
Debilidades	▶ Limitación para llegar, comunicar, a los colectivos de la sociedad. ▶ Falta de recorrido en la relación con los propietarios, actualmente relación basada en un modelo de protección al propietario. ▶ Necesidad de transitar hacia una participación activa del propietario.	▶ Ausencia de un departamento específico para la gestión de la comunicación. ▶ Limitaciones en la gestión de la marca patrimonio, diseño y contenidos del portal web (50.000 usuarios), directrices generales. ▶ Inexistencia de estrategia y plan de marketing, en especial en el ámbito digital, segmentación de clientes, comunicación...
Amenazas	▶ Ausencia en la sociedad de sentimiento de pertenencia del patrimonio. Necesidad de hacer crecer este sentimiento, fomentando todo el patrimonio de Castilla y León. ▶ Falta de conocimiento del valor económico y social del patrimonio cultural.	▶ Limitaciones en la posibilidad de ser disruptivo por el impacto negativo que pueda generar.
Fortalezas	▶ Relación de fidelización con el consumidor actual de cultura. ▶ Buenas actuaciones conjuntas con otras administraciones, iniciativas sociales.	▶ Gran funcionamiento de las Delegaciones territoriales que actúan como un gran eje que acerca a la provincia. ▶ Referencia de la administración en su papel de liderazgo en el sector. ▶ Calidad técnica de las actuaciones de restauración/conservación. ▶ Gran capacidad de influencia.
Oportunidades	▶ Posibilidad de incremento de la captación de nuevos segmentos: sector empresarial y jóvenes, considerados segmentos clave. ▶ Fomentar la comunicación atractiva e innovadora. ▶ Fomentar la educación como canal para llegar a los clientes. ▶ Utilización de la digitalización como eje de desarrollo. ▶ Fomento nuevos convenios, colaboración hacia modelos de gestión activa. ▶ Fomentar sentimiento de pertenencia con el patrimonio.	▶ Fomento de las Delegaciones territoriales como parte activa del plan estratégico. ▶ Digitalización a través de nuevos fondos que permitirán mejorar la comunicación. ▶ Posibilidad de complementariedad con otros departamentos de la Administración e instituciones. ▶ Incremento de la visibilidad y el posicionamiento en grupos especializados a través de la participación en Fondos Europeos. ▶ Incremento del alcance a través de ferias y congresos. ▶ Creación de una Marca de identidad.

	FUENTE DE INGRESOS	ESTRUCTURA DE COSTES
Debilidades	▶ Limitación de recursos, no es una prioridad a nivel político/social. ▶ Ausencia de mediciones del rendimiento económico histórico del patrimonio. ▶ Bajo nivel en la búsqueda de nuevas fuentes de ingresos.	▶ Rigidez presupuestaria. ▶ Alto límite del coste del capítulo de personal. ▶ Limitación en la reducción de costes para su optimización.
Amenazas	▶ Ausencia de implicación de agentes externos para generar ingresos en el sector.	▶ Posibilidad de negativa al cambio de dirección de las inversiones. ▶ Cumplir con los requisitos de porcentaje de inversión que pide hacienda (inversión – transferencias de capital). ▶ Contradicción entre las propuestas de Europa y las propuestas regionales.
Fortalezas	▶ Gran concienciación de la importancia de preservar el patrimonio cultural. ▶ Gran transversalidad con otros sectores.	▶ Fuente de ingresos segura y continuada , reducida “preocupación” por los costes.
Oportunidades	▶ Captación de fondos europeos u otros. ▶ Posibilidad de la autosuficiencia y sostenibilidad del patrimonio. ▶ Posibilidad de aprovechar las nuevas tecnologías para generar nuevos ingresos. ▶ Cuantificar el valor económico y social del patrimonio de Castilla y León ▶ Posibilidad de gestionar patrimonio por territorios.	▶ Lanzamiento de nuevas subvenciones orientadas a la gestión. ▶ Aprovechar el apoyo a la digitalización hacia la eficiencia de procesos y gestión.





Debilidades

ACTIVIDADES CLAVE

- ▶ Falta de gestión de los bienes por parte de los propietarios.
- ▶ Pérdida de la identidad de algunos centros históricos.
- ▶ Ausencia de estrategia en el proceso de comunicación actual.
- ▶ Marketing y comunicación.

RECURSOS CLAVE

- ▶ Limitación de recursos presupuestarios respecto a otras consejerías.
- ▶ Desconocimiento del impacto económico del sector y ausencia de KPI que permitan su medición.
- ▶ Ausencia de recursos para comunicación y marketing.

Amenazas

- ▶ Territorio disperso y despoblado que limita los recursos humanos locales disponibles para el mantenimiento de los bienes.
- ▶ Abandono de cascos históricos de las ciudades y transformación por los pisos turísticos.
- ▶ Turismo masivo que afecta negativamente al bien y espacio cultural y natural.
- ▶ Abandono de inmuebles (conventos, monasterios) por la falta de vocaciones.
- ▶ Contaminación.
- ▶ Desmantelamiento instalaciones de patrimonio industrial con las nuevas fuentes de energía.

- ▶ Falta de relevo generacional en la administración y en el sector de determinadas profesiones sobre todo trabajos tradicionales.
- ▶ Falta de conocimiento o rechazo en el sector sobre el nuevo modelo de gestión.
- ▶ Limitación para la adaptación de los nuevos recursos de la administración necesarios para orientarse hacia modelo de gestión.
- ▶ Incremento del número de expositores.

Fortalezas

- ▶ Alto grado de identificación de los bienes.
- ▶ Gran calidad técnica de las intervenciones: restauración y conservación preventiva. Castilla y León es referente a nivel nacional en cuanto a la innovación en restauración y conservación preventiva.
- ▶ Capacidad de planificación. Plan PAHIS es referente nacional.

- ▶ Incremento de la dotación presupuestaria a través de los Fondos Europeos.
- ▶ Buenos RRHH, combinación de personal con experiencia y capacidad técnica junto con perfiles jóvenes. Nuevas formas de desarrollo profesional.
- ▶ Gran conocimiento de Castilla y León en cultura – patrimonio – tecnología, en comparación con otras regiones.

.../. .continúa

.../...continúa

Oportunidades**ACTIVIDADES CLAVE**

- ▶ Fomentar y promover el cambio cultural en la mentalidad sobre la gestión con el desarrollo proactivo a través de proyectos.
- ▶ Innovación en la Captación de Fondos Europeos a través de políticas culturales y sinergias con otras áreas.
- ▶ Posibilidad de adaptar y transformar espacios vacíos para nuevos usos.
- ▶ Incrementar las acciones de marketing y comunicación.

RECURSOS CLAVE

- ▶ Medir el impacto del patrimonio en la sociedad.
- ▶ Gran conocimiento interno sobre tecnología en patrimonio de Castilla y León.

ALIANZAS**Debilidades**

- ▶ Alto nivel de dependencia, por parte de los agentes, de la administración
- ▶ Reducido número de gestores profesionalizados en el sector, predomina modelo tradicional.
- ▶ Falta de coordinación intra e inter administrativa.

Amenazas

- ▶ Reducido número de aliados que tengan claro el nuevo modelo de negocio, falta de formación en gestión y capacitación.
- ▶ Resistencia al cambio de algunos agentes del sector.
- ▶ Dificultad en la obtención de socios para realizar proyectos conjuntos.
- ▶ Empresas del sector muy verticales (especialista en su campo) y muy dependientes del presupuesto de la administración.

Fortalezas

- ▶ Gran capacidad de impacto e influencia en los gestores para implantar nuevos modelos de negocio y gestión conjunta en el sector.
- ▶ Modelo de convenios de colaboración históricos.
- ▶ Gran capacidad técnica de las empresas de restauración, de las mejores
- ▶ Empresas como nexo de unión con distintas administraciones, gracias a desarrollo de sus trabajos.

Oportunidades

- ▶ Captación innovadora de fondos a través de sinergias con otras consejerías
- ▶ Capacidad de evolución y cambio del sector.
- ▶ Posibilidad de coordinar empresas de forma transversal y establecer alianzas.
- ▶ Fomentar el desarrollo de nuevos modelos asociativos que permitan una gestión más integral del patrimonio.
- ▶ Nuevas líneas de subvención para gestores.
- ▶ Formación para mejorar la gestión de bienes orientados a personas y entidades del sector.





3. LA CADENA DE VALOR

3.1. CADENA DE VALOR ACTUAL

La cadena de valor es un concepto que se refiere a todas las actividades que una organización realiza para crear valor para los destinatarios de las acciones. En otras palabras, es el proceso completo que se utiliza para producir y entregar un servicio desde el mismo origen hasta su entrega final al usuario.

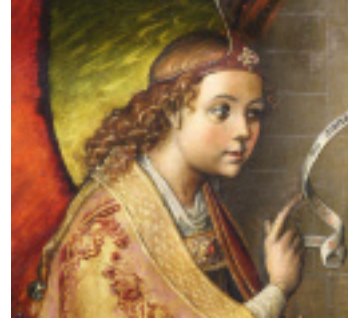
Su estudio se utiliza para identificar las actividades que agregan valor y las que no lo hacen. La eliminación de las actividades que no agregan valor puede ayudar a reducir los costes y aumentar la eficiencia de la organización; la mejora de las actividades que sí agregan valor puede incrementar la calidad del servicio y, por lo tanto, aumentar la satisfacción del usuario.

En la cadena de valor actual encontramos las siguientes actividades primarias, que vienen a ser los eslabones diferenciados que, en conjunción, conforman la cadena:

- ▶ **Identificación e inventario** de bienes culturales.
- ▶ **Protección** de los bienes, a través de las declaraciones de bienes de interés cultural que facilita la normativa.
- ▶ **Restauración y conservación** de los bienes, a través de intervenciones y procesos de mantenimiento.
- ▶ **Comunicación y difusión** de los proyectos y acciones, para generar una sensibilización y valoración del patrimonio cultural.

Estos procesos van acompañados de un conjunto de acciones transversales o de soporte, que desarrollan habitualmente los órganos con competencias en patrimonio cultural:

- ▶ **Intervención, supervisión y control** de los bienes y de su estado de conservación.
- ▶ **Innovación**, en proyectos e iniciativas.
- ▶ **Planificación y definición de las fuentes de financiación**, que se expresan en partidas presupuestarias.





3.2. CADENA DE VALOR QUE SE PROPONE

El Plan Estratégico propone un nuevo modelo de cadena de valor que refuerce los paradigmas clásicos e introduzca nuevas metodologías, criterios y pautas de gestión. Las **actividades primarias** serán las siguientes:

- ▶ **Búsqueda de Entidades y Agentes colaboradores** en la gestión del patrimonio cultural, con capacidad de concertar acciones y colaborar en la gestión del patrimonio cultural.
- ▶ **Comunicación Sectorial**, a través de un proceso permanente de intercomunicación y conexión entre todos los agentes vinculados con el patrimonio cultural.
- ▶ **Captación de Fondos y de Socios claves**, mediante la identificación de trabajadores y fuentes de financiación que complementen los recursos de la administración pública.
- ▶ **Planificación Sectorial Conjunta**, es decir, coordinación de los planes estratégicos de las entidades colaboradoras y de la propia Dirección General, de forma que exista una identidad entre los objetivos y tácticas de todos los que trabajan en la gestión del patrimonio cultural.
- ▶ **Gestión integral del patrimonio cultural**, que integre acciones de investigación aplicada, de conservación y de difusión, cada una de las cuales sea necesaria para alcanzar el objetivo final y sin que ninguna de ellas constituya aisladamente un objetivo.
- ▶ **Comunicación de las acciones**, a través de estrategias eficaces, útiles y modernas, con plena utilización de las nuevas tecnologías y voluntad de alcanzar a todos los segmentos de población.

Las **acciones de soporte** de la nueva cadena de valor serán las siguientes:

- ▶ Una **supervisión global** que potencie políticas coordinadas.
- ▶ Una **planificación financiera** que busque recursos y fuentes de inversión.
- ▶ Un **efecto multiplicador** de las acciones, a partir de la colaboración con agentes y entidades y en el marco de la coordinación y concertación de políticas y acciones.



Análisis externo

El análisis externo en la planificación estratégica se refiere a la evaluación de los factores externos que pueden afectar a la actividad de una organización. Estos factores pueden incluir cambios en el entorno económico, político, social, tecnológico, legal o ambiental, cuyo impacto es necesario contemplar para identificar adecuadamente las oportunidades y amenazas que la organización puede enfrentar en su entorno externo.

Su estudio ayuda a desarrollar estrategias para aprovechar las oportunidades y para mitigar o superar las amenazas.





1. ANÁLISIS DE LOS FACTORES EXTERNOS

1.1. LA REVOLUCIÓN DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS

- ▶ La implantación de las **soluciones de innovación tecnológicas resulta necesaria**. El viraje a la gestión digital del patrimonio cultural es una obligación, ya no es una opción.
- ▶ Es necesario llevar a cabo la **monitorización y sensorización de los bienes en tiempo real** para asegurar una conservación constante en remoto y contar con una valoración del impacto económico que requieren las acciones de conservación. Existen algoritmos para la transformación de datos del estado actual de los bienes en impacto económico concreto.
- ▶ Es preciso la implantación progresiva de **herramientas tecnológicas novedosas**, tales como los gemelos digitales para experimentación indirecta en bienes del patrimonio cultural. Existen otras muchas herramientas digitales, como los modelados BIM en arquitectura.
- ▶ La implantación de sistemas big-data, la inteligencia artificial y los modelos 3D realidad virtual, junto con las redes sociales, pueden constituir **herramientas potentes de difusión del patrimonio a las que los jóvenes prestan su atención**.
- ▶ Es importante también considerar las nuevas opciones y herramientas existentes para **digitalización de contenidos administrativos**: tele tramitación de solicitudes, repositorios de información, etc...

1.2. EL CONTEXTO SOCIOCULTURAL

- ▶ Se está produciendo una **ampliación del concepto de patrimonio cultural**, que abarca nuevos campos, tales como nuevas manifestaciones de patrimonio contemporáneas y de patrimonio étnico e inmaterial.
- ▶ Se percibe en todo caso un **creciente interés por el patrimonio** por todos los sectores de la sociedad.
- ▶ Existe asimismo una **fuerte tendencia por consumir experiencias culturales a la vez que turismo**; se trata de un segmento de población que dispone de tiempo, capacidad económica y energía.
- ▶ **Los jóvenes son el segmento de edad menos interesado** en la cultura y patrimonio, tal vez porque identifican el sector con el trabajo académico.
- ▶ Existe también **un gran peso de la opinión de los influencers en los jóvenes**.
- ▶ Se está produciendo un **escalado en la utilización de redes sociales y la tecnología** en general.

- ▶ Conceptos como digitalización, acceso digital a bienes culturales, globalización y gentrificación comienzan a estar **cada vez más ligados**.
- ▶ Todas las actividades, también las culturales, se ven afectadas por el **abandono del medio rural y la despoblación**.
- ▶ Las **ofertas culturales cada vez están más globalizadas** y cuentan con características similares por todo el mundo. Los conjuntos históricos y las exposiciones tienden a tener características parecidas.
- ▶ Se aprecia una **gran complejidad en los códigos de algunos museos**, que hace difícil su comprensión por el público.
- ▶ La **preocupación por el cambio climático** impulsa la investigación de nuevos materiales y técnicas de rehabilitación arquitectónica; la opinión pública está muy sensibilizada.

1.3. EL CONTEXTO SOCIOECONÓMICO

- ▶ La falta de gestión de la actividad cultural está causando en ocasiones **desencanto social**, como ocurre con el alto nivel de actividad turística generada.
- ▶ Preocupa el **desconocimiento sobre el destino de los ingresos generados** por algunos bienes de patrimonio cultural
- ▶ Los ingresos generados por las entradas y otros beneficios producidos por los bienes de patrimonio cultural **no se destinan directamente al patrimonio**; se convierten en un ingreso general gestionado por la Hacienda regional.
- ▶ La situación económica generada por la crisis actual orienta las actuaciones de Responsabilidad Social Corporativa de las empresas **hacia acciones con mayor impacto que el patrimonio**, como lo es el conflicto de Ucrania.
- ▶ No existe sentido de pertenencia en los jóvenes, por lo que **el aspecto económico no condiciona su interés en el patrimonio cultural**, debido a que es muy bajo.

1.4. LAS CONDICIONES DEL MERCADO

- ▶ La actividad cultural tiene **una gran dependencia de las circunstancias políticas y económicas** en cada momento.
- ▶ La afluencia de **financiación proveniente de los fondos europeos** constituye una gran oportunidad para que las empresas puedan generar actividad.
- ▶ **Existen pocos indicadores sobre el sector y los que se dispone resultan poco fiables**: se desconoce, por ejemplo, el PIB que genera la actividad económica ligada a patrimonio cultural.
- ▶ Las entidades y asociaciones del sector requieren incrementar considerablemente su formación y profesionalización.





- El nivel de rehabilitación y recuperación de los inmuebles protegidos es escaso; **resulta muy dificultosa la intervención en los edificios.**
- El **sector de patrimonio es el segundo sector en creación de empleo de Castilla y León**; el 40% de los recursos invertidos permanecen en la localidad donde se realiza la inversión.
- Es necesario **promover la creación de herramientas para la obtención de datos de actividad**, como un observatorio que ofrezca datos actualizados sobre gestión de patrimonio cultural.



2. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO

El planteamiento estratégico es una técnica utilizada en la planificación estratégica para crear una visión compartida de la organización en un plazo determinado.

Esta visión compartida se organiza a través de conceptos como el propósito de la organización, la misión, los valores y los objetivos estratégicos de la empresa; se utiliza como referencia para la toma de decisiones y la evaluación del desempeño.

El **propósito** de la Consejería de Cultura, Turismo y Deporte para el período 2023 – 2026:

Convertir el patrimonio cultural en un verdadero factor de desarrollo económico y social.

La **misión** de la organización:

Promocionar y fomentar la gestión integral e innovadora del Patrimonio Cultural de Castilla y León a través de un modelo que involucre a todos los agentes del sector y permita facilitar el acceso mayor y mejor de la sociedad a la cultura.

Por último, la **visión**:

Promover y liderar la creación de un ecosistema de entidades que gestionen el patrimonio con herramientas digitales y potencien su posicionamiento como recurso económico y social medible y transmisible a la sociedad.

Para lograr estos objetivos el Plan Estratégico se basa en los siguientes pilares competitivos:

- ▶ Conservación, mejora y difusión de los **Bienes y valores** del Patrimonio Cultural.
- ▶ **Digitalización** de los procesos de conservación, protección y gestión.
- ▶ Promoción de la **Comunicación** de la actividad a la sociedad.
- ▶ **Dinamización del sector de patrimonio** en todos los aspectos: profesional, empresarial, económico, social
- ▶ **Incremento del número y la profesionalización de las entidades** vinculadas a la gestión del patrimonio cultural.





3. VISIÓN DEL CAMBIO

A continuación, se pasa a diseñar el modelo de transformación de la organización, estableciendo las estrategias para pasar de criterios y formas de actuación existentes y mejorables a nuevas formas de trabajo que permitirán alcanzar la visión que se desea.

Se trata de definir cuál es el punto de partida de la organización en cuanto a los diferentes aspectos que definen su forma de actuar y cuál es el punto que se desea alcanzar para cada uno de esos aspectos, según un modelo de transformación que va de un punto inicial ("de") a su nuevo equivalente ("a").

Modelo de transformación

ESTRATEGIA GLOBAL



De...

- ▶ Actividad basada en la restauración, conservación e intervención directa del patrimonio.
- ▶ Administración como actor protagonista de todas las actuaciones.
- ▶ De un modelo de Ayuda.
- ▶ Gestión del patrimonio de Castilla y León muy dependiente de la administración.
- ▶ Sector condicionado al presupuesto de la Junta.
- ▶ Ausencia de datos e indicadores.
- ▶ Restauración de bienes.



A...

- ▶ Actividad basada en promover y fomentar la intervención y gestión del patrimonio de una forma compartida.
- ▶ Administración como actor acompañante del desarrollo del sector.
- ▶ A un modelo de Apoyo.
- ▶ Gestión sostenible del patrimonio de Castilla y León.
- ▶ Sector autosuficiente.
- ▶ Disponibilidad de datos y mediciones sobre el valor del sector, cuantificando su impacto y trabajando en base a ello.
- ▶ Conservación preventiva de los bienes.

MODELO DE GESTIÓN



De...

- ▶ Actividad intervencionista
- ▶ Realización de intervenciones, pero no de difusión ni de búsqueda de sinergias
- ▶ Labores de gestión realizadas únicamente por la administración
- ▶ Gestión individual por monumento



A...

- ▶ Actividad basada en la gestión Integral participativa
- ▶ Gestión integral buscando sinergias con otros elementos como turismo..
- ▶ Gestión por parte de todos los agentes locales
- ▶ Gestión integral del territorio - 3p

ESTRATEGIA MARKETING



- ▶ Inexistencia de estrategia de marketing.
- ▶ Difusión de acciones concretas en redes sociales poco profesionalizadas.
- ▶ Limitaciones en la gestión independiente de Internet, web y otros medios de difusión.
- ▶ Falta de recursos para marketing, no se dispone de presupuesto específico ni de competencias administrativas.



- ▶ Coordinar y promover nueva estrategia de marketing.
- ▶ Presupuesto específico para marketing.
- ▶ Impulsar RRSS.
- ▶ Disponer de marca específica de gestión de patrimonio.

INNOVACION



- ▶ Percepción innovadores dentro del sector de patrimonio pero no por parte de la sociedad.
- ▶ Innovación en aplicación de nuevas tecnologías.
- ▶ Limitaciones en la innovación.



- ▶ Innovación implantada en la estrategia, gestión, financiación y comunicación.
- ▶ Disposición de la cultura de la innovación.
- ▶ Implantación de la innovación en toda la Administración Autonómica.
- ▶ Innovación como eje de cambio y transformación.

DIGITALIZACIÓN



- ▶ Modelo incipiente, escalado.
- ▶ Aplicación de nuevas tecnologías, mapping en jornadas y museos.
- ▶ Base de datos estática.
- ▶ Gestión basada en procesos manuales.
- ▶ Los datos de los que se dispone llegan a la plataforma Territorio Rural Inteligente.



- ▶ Modelo estructurado.
- ▶ Monitorización del estado de conservación de los bienes y balance económico en tiempo real.
- ▶ Gestión basada en digitalización de todos procesos y explotación de datos.
- ▶ Que los datos de los que se dispone lleguen a plataforma propia desde la plataforma Territorio Rural Inteligente.
- ▶ Disponer de base de datos abierta y visible a la que la gente pueda acceder.
- ▶ Documentación digitalizada y disposición de gestor documental interno, transmisión del conocimiento.





ALIANZAS



- ▶ Pocos socios muy dependientes de la administración.
- ▶ Pocos aliados profesionalizados y muy sectorializados en una actividad, sin visión integral, no capacitación para la gestión.
- ▶ Convenios y contratos para actuaciones puntuales.



- ▶ Muchos socios con capacitación para la gestión.
- ▶ Nuevos convenios de alianza donde se demanda un proyecto de gestión.
- ▶ Modelo de sostenibilidad y de crecimiento exponencial.

PROCESOS



- ▶ Únicamente claridad en los procesos que llegan por normativa.
- ▶ Procesos definidos por Ley.



- ▶ Búsqueda de agentes.
- ▶ Definición de un Mapa de procesos general.
- ▶ Seguir los procesos establecidos actualmente y además tener definidos determinados parámetros.
- ▶ Creación de registro de entidades gestoras con parámetros específicos.

ORGANIZACIÓN, CULTURA



- ▶ Recursos adaptados a modelo actual de gestión directa.
- ▶ Estructura y sector orientado a ejecutar directamente sin recursos especializados en gestión.
- ▶ Cultura del sector vinculada a recibir fondos, dependientes de la administración, sin proactividad, sin iniciativas en la presentación de un plan de actuaciones.
- ▶ Modelos muy independientes, no hay interacción entre agentes y no se fomenta desde la administración.



- ▶ Recursos orientados a promover que las entidades encuentren fondos.
- ▶ Reconversión de los recursos a través de formación interna y externa del sector.
- ▶ Ampliación del campo de actuación de los especialistas: gestión además de restauración.
- ▶ Crear comunidad de agentes y promover la asociación entre varios de ellos.
- ▶ Habilitar en otras capacidades al personal de la entidad hacia un modelo de gestión.

FUENTES DE FINANCIACIÓN



- ▶ Asignación mayoritaria destinada a inversiones reales y dificultad para mover la asignación presupuestaria entre los diferentes capítulos.
- ▶ Presupuesto establecidos, programas europeos.



- ▶ Flexibilidad y autonomía en la distribución del presupuesto entre los diferentes capítulos.
- ▶ Más peso de otras vías de financiación de los agentes y captación de otros gestores.
- ▶ Generación de actividad económica por parte de los agentes.
- ▶ Que los aliados trabajen fuera de Castilla y León y fuera de España.

RESULTADOS

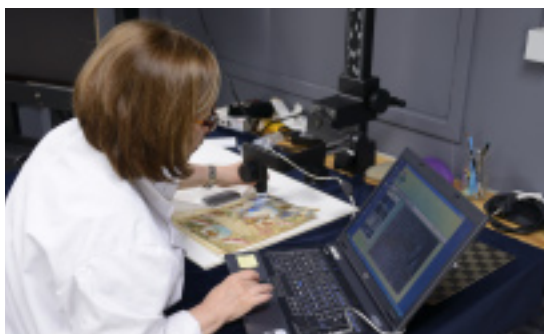


- ▶ Control económico a través de la medición de la ejecución presupuestaria y el número de actuaciones.
- ▶ Inexistencia de mediciones del valor real de patrimonio y su impacto social.
- ▶ Desconocimiento de las necesidades de los bienes ni de su estado.



- ▶ Medición del valor e impacto del patrimonio.
- ▶ Conocer indicador de la aportación al PIB del patrimonio.
- ▶ Que valor tiene la gestión del patrimonio y que puede aportar.
- ▶ Conocer cuáles son los bienes y que necesidades tienen para saber el dinero que se necesita para ponerlos a punto y mantenerlos.







Líneas estratégicas 2023-2026

Las líneas estratégicas son las directrices generales para orientar el desarrollo de la organización en el período previsto de vigencia del Plan. Se derivan de la visión, la misión y los objetivos de la empresa y establecen los temas o áreas prioritarias en las que la empresa debe enfocarse para alcanzar sus objetivos a largo plazo.

Estas líneas estratégicas son la base para definir las estrategias específicas y las líneas de actuación que se deben llevar a cabo para implementar el plan estratégico.

Las líneas estratégicas de actividad para el período 2023 – 2026 son las siguientes:

► **LÍNEA 1 - Modelo de Gestión Integral del patrimonio cultural**

Se trata de promover y fomentar la gestión del patrimonio cultural a través de las “3P”: Patrimonio, paisaje y paisanaje (persona)

► **LÍNEA 2 - Ecosistema / Red Patrimonio Cultural**

Se trata de crear una red de entidades que colaboren activamente en la gestión del patrimonio cultural.

► **LÍNEA 3 - Patrimonio Cultural Digital**

Se trata de llevar a cabo la digitalización completa de procesos y el fomento del patrimonio cultural a través de medios digitales.

Paralelamente a la evolución conceptual del patrimonio cultural, se ha ido instalando en la sociedad una nueva idea sobre la gestión pública que implica cada vez más a la ciudadanía. El **cambio en el modelo de gestión** implica que ésta sea **integral, sostenible y participativa**, y que el mantenimiento y valoración del patrimonio cultural sea fruto de la acción de los colectivos sociales y no solamente labor de los poderes públicos, siendo cada vez más importante la implicación de la ciudadanía en la gestión continuada y sostenible de los bienes.

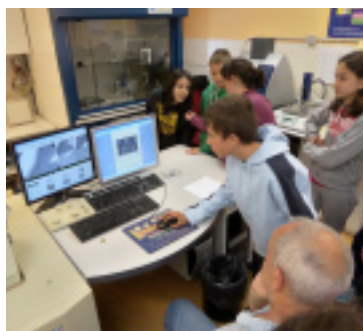




El objeto principal no es sólo la protección del patrimonio cultural, sino su gestión integral, entendida como el conjunto de acciones encaminadas al conocimiento, investigación, protección, conservación y difusión de los bienes que forman parte de dicho patrimonio. Esta gestión de carácter sistémico contribuye de modo más eficaz a su conservación y a su transmisión a las generaciones futuras, ya que aborda de manera conjunta todas las acciones que se realizan en torno a él, a su uso y a su reconocimiento social

En una sociedad inmersa en la digitalización, la gestión del patrimonio cultural debe ser **digital** y la implantación de las tecnologías de la información y de la comunicación requiere que el patrimonio cultural sea documentado y difundido en soporte digital. El patrimonio digital se ha de convertir en un nuevo espacio de encuentro que genere conocimiento abierto e interconectado en el que se compartan herramientas de tratamiento de datos y difusión, con el fin de hacerlo más accesible respetando los derechos de propiedad intelectual y la protección de datos de carácter personal.

Una vez fijadas las líneas estratégicas para el período determinado, es posible llevar a cabo el denominado **Mapa Estratégico**, en el que se especifican los componentes que integran los procesos de valoración económica y social del patrimonio cultural.



Mapa estratégico

VALORIZACIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL DEL PATRIMONIO

Líneas estratégicas: ■ **Modelo gestión integral patrimonio** ■ **Ecosistema/red patrimonio**
■ **Patrimonio cultural digital**

Financiera Valor

- **F1.** Conocer y cuantificar las necesidades económicas actuales del patrimonio.
- **F2.** Medir y conocer el valor real del patrimonio cultural.
- **F3.** Conocer el potencial del sector del patrimonio como motor económico.
- **F4.** Conocer y fomentar la reinversión de los Ingresos generados por el Patrimonio.
- **F5.** Nuevas fuentes de generación de fondos complementarias al presupuesto.
- **F6.** Crear y posicionar una MARCA vinculada al sector/ identidad del Patrimonio Cultural CYL.
- **F7.** Optimización del modelo de dotación presupuestaria.

P.V. Eficacia ▶ Calidad Intervenciones ▶ Eficiencia ▶ Gestión Innovadora ▶ Plan Pahis ▶
Efecto Multiplicador ▶ Conocimiento Bienes ▶ Liderazgo en la gestión

Cliente Mercado

- **C1.** Adecuar la Propuesta de Valor a los diferentes Segmentos de “clientes”.
- **C2.** Conocer el impacto y nivel de satisfacción de la sociedad con el Patrimonio Cultural.
- **C3.** Liderar el cambio cultural de “propietario” hacia un nuevo modelo de gestión de los agentes del sector.
- **C4.** Fortalecer el peso del patrimonio cultural en el modelo educativo y formativo reglado.
- **5.** Mayor penetración en segmento de jóvenes, empresas y agentes activos.
- **C6.** Fomentar mayor accesibilidad al patrimonio.

C.V. Necesidades Agentes ▶ Comunicación Sectorial ▶ Captación Fondos ▶ Planificación Sectorial conjunta ▶ Gestión Integral ▶ Comunicación

Procesos

- **P1.** Creación de un red registro de entidades gestoras del Patrimonio.
- **P2.** Fomentar alineamiento sectorial.
- **P3.** Actualización del mapa de procesos clave en la gestión del patrimonio.
- **P4.** Promover actualización reglamento normativo.
- **P5.** Procedimentar y armonizar criterios para la toma de decisiones.
- **P6.** Explotación Inteligente del dato y de la información.
- **P7.** Innovación e investigación aplicada a todos los eslabones de la cadena de valor.
- **P8.** Definir estrategia de marketing, comunicación y difusión del patrimonio.

.../...continúa





.../... continúa

VALORIZACIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL DEL PATRIMONIO

Líneas estratégicas: ■ **Modelo gestión integral patrimonio** ■ **Ecosistema/red patrimonio**
■ **Patrimonio cultural digital**
◆ **Capital humano** ◆ **Organización** ◆ **SI/TI** ◆ **Cooperación**

Infraestructuras. Recursos

- ◆ **R1.** Establecer un modelo formativo (interno y externo) adaptada a las necesidades del modelo de gestión
- ◆ **R2.** Implantar un modelo colaborativo en la gestión del conocimiento.
- ◆ **R3.** Creación Comité de trabajo fortalecimiento sectorial .
- ◆ **R4.** Cambio cultural interno hacia el nuevo modelo de gestión.
- ◆ **R5.** Estrategia digitalización integral (interna y sobre el patrimonio).
- ◆ **R6.** Creación de un Observatorio, Cuadro de mando de indicadores Estratégicos.
- ◆ **R7.** Mayor desarrollo de contenidos Web y Redes sociales.
- ◆ **R8.** Sinergias, refuerzo relaciones inter e intra Administraciones.
- ◆ **R9.** Exportar a nivel nacional el cambio y valorización del sector.
- ◆ **R10.** Fomento de acuerdos y colaboraciones alineadas con el nuevo modelo de gestión y desarrollo sectorial .
- ◆ **R11.** Promoción activa del sector del patrimonio a nivel nacional e internacional.





Objetivos estratégicos

Se definen a continuación los componentes identificados como integrantes de los procesos de valoración económica y social del patrimonio cultural.

FINANCIAR VALOR	
OBJETIVOS	DEFINICIÓN
F1. Conocer y cuantificar las necesidades económicas actuales del patrimonio	Conocer las condiciones en las que se encuentran todos los bienes del patrimonio cultural para valorar la cantidad económica que sería necesaria para mantenerlos en condiciones óptimas.
F2. Medir y conocer el valor real del patrimonio cultural	Medir y conocer el valor económico real de todos los bienes del patrimonio cultural.
F3. Conocer el potencial del sector del patrimonio como motor económico	Conocer el valor de todas las empresas del sector del patrimonio cultural y su potencial económico
F4. Conocer y fomentar la reinversión de los ingresos generados por el patrimonio	Conocer cuáles son las fuentes de ingresos que genera todo el sector de patrimonio para ver cuánto se vuelve a reinvertir en patrimonio y fomentar esa reinversión.
F5. Nuevas fuentes de generación de fondos complementarias al presupuesto	Buscar y conseguir nuevas fuentes de generación de fondos para el Patrimonio complementarias a la asignación presupuestaria anual.
F6. Crear y posicionar una MARCA vinculada al sector/ identidad del Patrimonio Cultural CYL	Crear y posicionar una marca vinculada al sector que sea identificativa de todo el Patrimonio Cultural de Castilla y León.
F7. Optimización del modelo de dotación presupuestaria	Optimizar la disposición de la dotación presupuestaria por parte de la Dirección General de Patrimonio.





CLIENTE - MERCADO

OBJETIVOS	DEFINICIÓN
C1. Adecuar la Propuesta de Valor a los diferentes segmentos de “clientes”	Adecuar la oferta de patrimonio a los diferentes segmentos de clientes de forma personalizada a través de los canales adecuados para cada uno
C2. Conocer el impacto y nivel de satisfacción de la sociedad con el Patrimonio Cultural	Conocer el impacto social y el grado de satisfacción de la sociedad con el Patrimonio Cultural a través de sistemas de medición como encuestas de satisfacción
C3. Liderar el cambio cultural de “propietario” hacia un nuevo modelo de gestión de los agentes del sector	Liderar el cambio cultural del sector de un modelo de propietario a un modelo de gestor de patrimonio
C4. Fortalecer el peso del patrimonio cultural en el modelo educativo y formativo reglado	Mejorar el posicionamiento del patrimonio cultural en el ámbito educativo y formativo, fomentando mayor presencia en colectivos jóvenes como futuros usuarios del patrimonio regional
C6. Fomentar mayor accesibilidad al patrimonio	Fomentar el interés en el patrimonio cultural de los jóvenes, las empresas y los agentes activos Estudio de la posibilidad de mejorar la accesibilidad universal al patrimonio cultural

PROCESOS	
OBJETIVOS	DEFINICIÓN
P1. Creación de una red de entidades gestoras de Patrimonio	Creación de un registro oficial de entidades englobadas dentro de la marca de Patrimonio Cultural que se encuentren alineadas con la gestión del patrimonio. La inscripción en dicho registro será obligatoria para el acceso a determinados recursos como subvenciones.
P2. Fomentar alineamiento sectorial	Fomentar la gestión del patrimonio entre los agentes del sector y el sentido de pertenencia de estos a una red que beneficia a todos.
P3. Actualización del mapa de procesos clave en la gestión del patrimonio	Actualizar el mapa de procesos de gestión del patrimonio haciendo hincapié en aquellos que realmente sean clave
P4. Promover actualización reglamento normativo	Actualizar el reglamento normativo
P5. Procedimentar y armonizar criterios para la toma de decisiones	Revisar y mejorar los procedimientos que rigen la toma de decisiones
P6. Explotación Inteligente del dato y de la información	Análisis y explotación inteligente de los datos disponibles a través de herramientas de información como la plataforma tecnológica propia de la Dirección General de Patrimonio Cultural
P7. Innovación e investigación aplicada a todos los eslabones de la cadena de valor	Convertir la innovación e investigación en algo transversal de la cadena de valor
P8. Definir estrategia de marketing, comunicación y difusión del patrimonio	Definir y liderar la estrategia de marketing, comunicación y difusión del patrimonio cultural





RECURSOS E INFRAESTRUCTURAS

OBJETIVOS	DEFINICIÓN
R1. Establecer un modelo formativo (interno y externo) adaptada a las necesidades del modelo de gestión	Crear e implementar cursos de formación para el personal interno de la Dirección General de Patrimonio Cultural, así como para los agentes del sector en materia de gestión de patrimonio.
R2. Implantar un modelo colaborativo en la gestión del conocimiento	Establecer sistemas de colaboración interna en la Dirección General de Patrimonio de forma que el conocimiento propio de las personas sea conjunto y no exclusivo de una persona en particular.
R3. Creación Comité de trabajo fortalecimiento sectorial	Crear un consejo con personal interno y externo a la Junta de Castilla y León para llevar a cabo el desarrollo del nuevo Plan Estratégico.
R4. Cambio cultural interno hacia el nuevo modelo de gestión	Implantar el cambio cultural hacia el nuevo modelo de gestión de patrimonio en todos los niveles de la entidad incluidas las delegaciones y servicios centrales.
R5. Estrategia digitalización integral (interna y sobre el patrimonio)	Afrontar el proceso de digitalización integral de toda la Dirección General de Patrimonio Cultural, así como del patrimonio en general aplicando las nuevas tecnologías y aprovechando las oportunidades de los Fondos Europeos.
R6. Creación de un Observatorio, Cuadro de mando de indicadores Estratégicos	Creación de un observatorio que permita controlar un cuadro de mando integral con principales indicadores estratégicos del patrimonio.
R7. Mayor desarrollo de contenidos Web y Redes sociales	Desarrollo de contenidos específicos en la Web y RRSS muy segmentados de acuerdo con los perfiles de clientes objetivos.
R8. Sinergias, refuerzo relaciones inter e intra-Administraciones	Integrar y reforzar relaciones tanto internas como entre otras administraciones que permitan obtener sinergias conjuntas
R9. Exportar a nivel nacional el cambio y valorización del sector	Ser referente en el proceso de cambio sectorial a nivel nacional intentando generar nuevos proyectos y creando comisiones con otras comunidades que quieran unirse.
R10. Fomento de acuerdos y colaboraciones alineadas con el nuevo modelo de gestión y desarrollo sectorial	Reforzar alianzas actuales y generar nuevas colaboraciones basadas en el nuevo modelo de gestión integral del patrimonio cultural.
R11. Promoción activa del sector del patrimonio a nivel nacional e internacional	Realización de acciones de promoción y difusión del patrimonio cultural fuera de la comunidad de Castilla y León tanto a nivel nacional como internacional.



Planes de acción

El Plan Estratégico se desarrollará a través de un conjunto de Planes de Acción, que son el conjunto de acciones concretas y específicas que se deben llevar a cabo para implementar la estrategia definida en el plan estratégico. Estos planes constituyen la parte operativa del plan estratégico y establecen los pasos necesarios para alcanzar los objetivos a corto plazo.

Los Planes de Acción incluirán, al menos, la definición de objetivos y acciones, las necesidades presupuestarias para su ejecución y la asignación de las competencias para su realización.

1. LISTADO DE PLANES DE ACCIÓN

DENOMINACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

- | |
|---|
| 01. Plan RED |
| 02. Plan Observatorio Económico y Social del Patrimonio |
| 03. Plan de Digitalización |
| 04. Plan Económico |
| 05. Plan de Marketing |
| 06. Plan de Formación |
| 07. Plan de Procesos |
| 08. Plan de Cooperación y Concertación |
| 09. Plan I+D |
| 10. Plan de Educación Patrimonial |
| 11. Plan de Protección |
| 12. Plan de Accesibilidad |



2. MATRIZ DE IMPACTO DE LOS PLANES DE ACCIÓN SOBRE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Se incluye a continuación una matriz en la que se puede observar de forma gráfica el conjunto de los planes con las acciones previstas en cada uno de ellos

MATRIZ IMPACTO PLANES DE ACCIÓN (Objetivos financieros cliente)

	Plan RED	Plan observatorio económico y social patrimonio - EVOCH	Plan digitalización	Plan económico	Plan de marketing	Plan de formación	Plan de procesos	Plan cooperación concertación	Plan I+D	Plan educación patrimonial	Plan de protección	Plan de accesibilidad
F1. Conocer y cuantificar las necesidades económicas actuales del patrimonio		■	■	■					■			
F2. Medir y conocer el valor real del patrimonio cultural		■	■	■					■			
F3. Conocer el potencial del sector del patrimonio como motor económico		■		■					■			
F4. Conocer y fomentar la reinversión de los ingresos generados por el patrimonio		■		■								
F5. Nuevas fuentes de generación de fondos complementarias al presupuesto				■								
F6. Crear y posicionar una MARCA vinculada al sector/ identidad del Patrimonio Cultural CYL	■				■	■		■				
F7. Optimización del modelo de dotación presupuestaria		■		■								
C1. Adecuar la Propuesta de Valor a los diferentes Segmentos de "clientes"	■		■		■					■		
C2. Conocer el nivel de satisfacción de la sociedad con el Patrimonio Cultural	■				■							
C3. Liderar el cambio cultural de "propietario" hacia un nuevo modelo de gestión de los agentes del sector	■		■	■	■	■						
C4. Fortalecer el peso del patrimonio cultural en el modelo educativo y formativo reglado	■		■		■	■				■		
C5. Mayor penetración en segmento de jóvenes, empresas y agentes activos	■		■		■	■				■		
C6. Fomentar mayor accesibilidad al patrimonio	■		■		■					■		■

MATRIZ IMPACTO PLANES DE ACCIÓN (Objetivos procesos recursos)

	Plan RED	Plan observatorio económico y social patrimonio	Plan digitalización	Plan económico	Plan de marketing	Plan de formación	Plan de procesos	Plan cooperación concertación	Plan I+D	Plan educación patrimonial	Plan de protección	Plan de accesibilidad
P1. Creación de una red registro de entidades gestoras de Patrimonio	■											
P2. Fomentar alineamiento sectorial	■		■									
P3. Actualización del mapa de procesos clave en la gestión del patrimonio							■				■	
P4. Promover actualización reglamento normativo							■				■	
P5. Procedimentar y armonizar criterios para la toma de decisiones							■				■	
P6. Explotación Inteligente del dato y de la información		■	■						■			
P7. Innovación e investigación aplicada a todos los eslabones de la cadena de valor			■						■		■	■
P8. Definir estrategia de marketing, comunicación y difusión del patrimonio		■	■		■			■		■		■
R1. Establecer un modelo formativo (interno y externo) adaptada a las necesidades del modelo de gestión						■						
R2. Implantar un modelo colaborativo en la gestión del conocimiento	■		■			■		■				
R3. Creación Comité de trabajo fortalecimiento sectorial	■							■				
R4. Cambio cultural interno hacia el nuevo modelo de gestión	■		■			■						
R5. Estrategia digitalización integral (interna y sobre el patrimonio)		■	■			■			■			■
R6. Creación de un Observatorio, Cuadro de mando de indicadores Estratégicos		■	■									
R7. Mayor desarrollo de contenidos Web y Redes sociales			■		■				■	■		■
R8. Sinergias, refuerzo relaciones inter e intra Administraciones				■				■	■			
R9. Exportar a nivel nacional el cambio y valorización del sector	■	■										
R10. Fomento de acuerdos y colaboraciones alineadas con el nuevo modelo de gestión y desarrollo sectorial				■				■				
R11. Promoción activa del sector del patrimonio a nivel nacional e internacional	■	■						■	■			





3. DESCRIPCIÓN Y OBJETIVOS DE LOS PLANES DE ACCIÓN

1. PLAN RED

Descripción y objetivos: Plan para promover y fomentar la gestión compartida, identificar los posibles agentes que intervienen en el sector del patrimonio cultural, generar una red-registro y buscar el alineamiento de todos ellos con el objetivo de fortalecer el peso social y económico en cuanto a la gestión del patrimonio y optimizar las fórmulas de financiación.

2. PLAN OBSERVATORIO ECONÓMICO Y SOCIAL PATRIMONIO – EVOCH

Descripción: Observatorio Smart Data de valorización del patrimonio cultural.

Objetivos:

- ▶ Conocimiento científico, permanente y actualizado del valor de los activos del patrimonio cultural en Castilla y León.
- ▶ Elaboración de programación objetiva de las inversiones públicas en patrimonio cultural.

3. PLAN DIGITALIZACIÓN

Descripción: Iniciar el desarrollo de la gestión digital integral del patrimonio cultural basada en la digitalización de todos los procesos y explotación de datos, así como crear y utilizar una infraestructura digital interna que permita disponer de forma abierta y visible los datos para todos los posibles usuarios.

Objetivos:

- ▶ Crear las herramientas necesarias para posibilitar el viraje hacia una gestión digital integral del patrimonio cultural.
- ▶ Asegurar la captación de fondos europeos en inversiones de digitalización.

4. PLAN ECONÓMICO

Descripción y objetivos: Definición y adaptación de la estructura económica y presupuestaria en la que se enmarca la actividad de la Dirección General de Patrimonio Cultural: evolución hacia el apoyo a las entidades gestoras en el territorio. Captación de nuevas fuentes de ingreso y/o recursos económicos

5. PLAN DE MARKETING

Descripción: Herramienta de diseño de estrategia y gestión de acciones de comunicación de la Dirección General de Patrimonio Cultural

Objetivos: Posicionar el Patrimonio Cultural de Castilla y León como referencia a nivel mundial

6. PLAN DE FORMACIÓN

Descripción: Formación en planificación estratégica de los agentes en el territorio.

Objetivos:

- ▶ Reforzar el conocimiento en gestión del patrimonio cultural de la red de aliados. Compartir líneas de actuación y mejorar la coordinación de acciones con dicha red.
- ▶ Profesionalizar los equipos.

7. PLAN DE PROCESOS

Descripción y objetivos: Definir un mapa de los procesos relacionados con la gestión del patrimonio cultural y armonizar criterios para la toma de decisiones

8. PLAN COOPERACIÓN CONCERTACIÓN

Descripción y objetivos: Fomentar la suscripción de acuerdos, protocolos y convenios entre Administraciones, entidades y empresas para completar la Red de Entidades colaborativas en la gestión del patrimonio cultural.

9. PLAN I+D

Descripción: Documento que establece la estrategia para generar nuevo conocimiento orientado a mejorar la gestión, conservación y promoción colaborativa del patrimonio cultural.

Objetivos: Promover la optimización de los procesos y las actividades que realizan los miembros de la Red de gestión del patrimonio cultural, con objeto de satisfacer de forma cada vez más eficiente las competencias asignadas.

10. PLAN EDUCACIÓN PATRIMONIAL

Descripción: Actividades didácticas y lúdicas para escolares, jóvenes y familias sobre patrimonio cultural. Colaborar y proporcionar recursos y contenidos a ges-





tores sobre patrimonio cultural a gestores de redes sociales y medios de comunicación.

Objetivos: Educar en patrimonio e impulsar relaciones de identidad, sentido de pertenencia y desarrollo de la emotividad y accesibilidad al patrimonio cultural

11. PLAN DE PROTECCIÓN

Descripción y objetivos: Protección legal y física de los bienes singulares y relevantes de nuestro Patrimonio Cultural

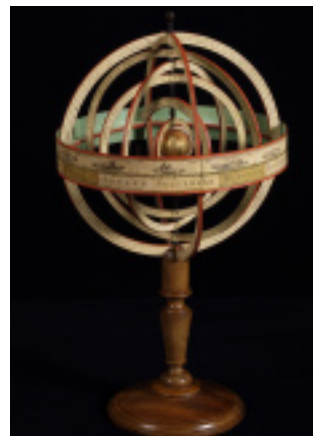
12. PLAN DE ACCESIBILIDAD

Descripción y objetivos: Definir e implantar una estrategia de accesibilidad al patrimonio cultural. Fomento a través de los datos, las redes, las colaboraciones, la innovación, el marketing y con la correcta toma de decisiones, de la mejora de la accesibilidad universal al patrimonio en los ámbitos físico, sensorial y digital.



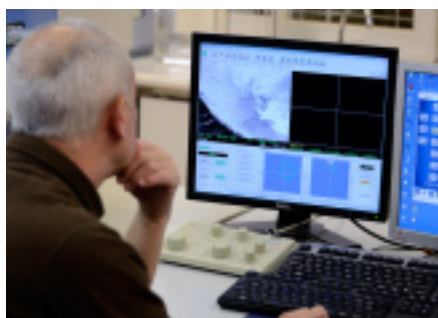
Inversión total estimada del Plan Estratégico 2023-2026

Junto a la **inversión directa** prevista en el Plan Estratégico 2023-2026 de **130.033.986 euros** habrá que tener en cuenta las actuaciones realizadas por impulso de la Junta de Castilla y León y en coordinación con otros gestores del Patrimonio Cultural (propietarios, otras administraciones públicas, Fundaciones, Asociaciones, etc.) tal y como establece el propio Plan. Por todo ello, la inversión total prevista para el Plan ESTRATÉGICO 2023-2026 será cercana a los **180 millones de euros**.



Inversión total
estimada del
Plan Estratégico
2023-2026







Anexo. Balance Plan PAHIS 2020

El Plan PAHIS 2020 del Patrimonio Cultural de Castilla y León, se aprobó por Acuerdo 22/2015, de 9 de abril, de la Junta de Castilla y León. Se estructuraba en **5 principios generales**: Sociedad; Conocimiento; Sistema; Territorio; y Cooperación y **5 ejes**: El patrimonio cultural como servicio público; El patrimonio cultural como activo para el desarrollo económico y social; Gestión sostenible del patrimonio cultural; Metodología y ámbitos de intervención; y Patrimonio cultural y acción exterior. Y **26 programas**.

Aunque su marco temporal finalizaba en el año 2020, la Consejería de Cultura, Turismo y Deporte ha seguido trabajando en el marco de los ejes estratégicos contenidos en el Plan PAHIS 2020 hasta la aprobación del nuevo Plan Estratégico 2023-2026 de Patrimonio Cultural de Castilla y León.

Desde el inicio en 2015 del Plan PAHIS 2020 del Patrimonio Cultural de Castilla y León han sido más de **143 millones de euros los invertidos hasta 2022**. En términos de empleo, ha tenido una capacidad de generación o mantenimiento de alrededor de **30.481* empleos a tiempo completo**, de los cuales **4.876 son empleos directos e indirectos directamente vinculados a los bienes patrimoniales**.

* Estimación llevada a cabo a partir del estudio sobre el valor económico actual del sector del patrimonio cultural de Castilla y León encargado por la Dirección General de Patrimonio Cultural **al Clúster de Hábitat Eficiente AEICE** según el cual, sumando a los empleos directos, indirectos, los inducidos en otras industrias y los derivados en el turismo cultural, **la capacidad completa de creación de empleo por millón de inversión es de 212,79 empleos equivalentes a tiempo completo**, de los cuales 17 serían empleos directos, 17 indirectos, 106 inducidos en otras industrias y 70 derivados en el turismo.

El impacto económico de la intervención en el patrimonio en aquellos territorios donde este se encuentra no se queda en la generación de empleo, pues su actividad repercute de forma inducida en otros sectores de la economía. Sobre el total de inversión pública, es decir, esos 143 millones, obtenemos que unos **44,4**





millones revierten directamente en unos territorios que en un buen porcentaje son entornos rurales donde no llegan muchas inversiones de otras actividades.

****31%** de media de retorno directo según el Estudio anterior.

En las diversas actividades relacionadas con el patrimonio cultural – investigación, conservación, restauración, mantenimiento, difusión -, participaron en torno a **219*** empresas y cientos de profesionales dedicados directamente a este sector**, como arquitectos, restauradores, arqueólogos, historiadores, antropólogos o profesionales de la comunicación.

******* La suma de **93** empresas, entidades o autónomos dedicados 100% al patrimonio cultural, más **126** que actúan en patrimonio cultural y en otros sectores, según el Estudio anterior. Además de 16 periféricas al sector del patrimonio cultural.

Uno de los objetivos fundamentales en el desarrollo del Plan ha sido potenciar el **valor social e institucional de los bienes patrimoniales** y para ello se han puesto en marcha iniciativas para aumentar el **compromiso** del conjunto de la **sociedad** en la conservación del patrimonio, un patrimonio con una fuente vinculación al territorio.

Estas iniciativas han sido: el **Programa «UnoxUno»** basado en la colaboración público-privada, por el que la Consejería se comprometía a actuar en aquellos bienes en los que las comunidades locales o los titulares comprometieran, asimismo, la obtención de recursos y el mantenimiento y conservación futura de esos mismos bienes; el programa de **Concertación Institucional**, que ha permitido trabajar con otras administraciones e instituciones, pudiéndose destacar los acuerdos alcanzados con las Diputaciones Provinciales; También se ha trabajado conjuntamente con las **Diócesis** y otras instituciones de la Iglesia; el **Programa de «Iniciativas sociales por el patrimonio»**, en el que se ha trabajado con asociaciones y pequeños ayuntamientos en proyectos a largo plazo. Además de estos programas y desde esta vertiente social y de búsqueda de la implicación ciudadana, hay que destacar la puesta en marcha y consolidación de las **líneas anuales de subvenciones**, dirigidas a pequeños ayuntamientos y a los vecinos de conjuntos históricos en zonas rurales, para la revitalización de su patrimonio, otra para proyectos de investigación arqueológica, dirigida a impulsar la exploración sobre nuestro pasado a través de la aplicación de la metodología arqueológica, con el objeto de generar y transferir conocimiento científico, otra para modernización, innovación y digitalización en el sector del patrimonio cultural y por último el **Premio** a las Mejores Prácticas en Conjuntos Históricos y Etnológicos de Castilla y León con el que se quiere reconocer el buen hacer de las entidades locales de la Comunidad Autónoma en estos conjuntos.

Otro eje estratégico ha sido el de **difundir** la importancia y riqueza del Patrimonio Cultural y su incidencia en el **territorio**. Para ello se han desarrollado distintos programas como **Edades del Hombre; el Sistema Territorial Románico de Castilla y León; el Plan de Dinamización de Municipios Mineros**, que incluye actuaciones en bienes culturales que, indudablemente, suponen un recurso alternativo y una ayuda efectiva a estos territorios; y para difundir el Patrimonio Cultural se han implementado **Proyectos Culturales singulares**.

La dimensión y la transcendencia del **Camino de Santiago**, un bien cultural, de enorme riqueza intrínseca y potencial en nuestra Comunidad y que afecta prácticamente a todos los ámbitos de actuación del Gobierno regional llevó a la aprobación en 2018 de un Plan para planificar, ordenar y programar desde una visión integrada la acción pública de cada una de las Consejerías de la Junta de Castilla y León sobre los Caminos a Santiago a su paso por esta Comunidad, el **Plan Jacobeo 2021**.

El Plan de Patrimonio Cultural de Castilla y León PAHIS 2020 ha pretendido potenciar el **acercamiento del patrimonio a la sociedad** mediante la apertura y regulación de las condiciones de uso y visita, la eliminación de barreras físicas o de otro tipo y el acceso al conocimiento del patrimonio a través de las nuevas tecnologías. En este sentido se han publicado los horarios de visita de los BIC y las geometrías de éstos y de los 23 yacimientos arqueológicos. También se han llevado a cabo análisis de accesibilidad y propuestas de intervención de escasa entidad en algunos bienes y se formó parte del grupo de trabajo encargado de la elaboración del Plan de accesibilidad integrado en el Plan Estratégico de Igualdad de Oportunidades para las personas con discapacidad de Castilla y León, donde se incorporaron, además de las medidas previstas en el Plan PAHIS 2020, medidas para impulsar la adaptación a lectura fácil de la información acerca del patrimonio cultural.

Se ha desarrollado el **Programa de Protección**, tanto con el objetivo de mejorar la **protección física** de los bienes patrimoniales para lo que se ha puesto en marcha la **UGRECYL**, un grupo de trabajo encargado de coordinarse con las personas y entidades que habitualmente intervienen en las tareas de rescate y protección: bomberos, Policía y Guardia Civil, UME y Protección Civil al servicio de la integridad del patrimonio cultural. Como en lo que se refiere a la **protección jurídica** de los bienes culturales, con las declaraciones BIC.

El reconocimiento, protección y declaración de **Bienes de Interés Cultural** ha experimentado un cambio significativo en una doble dirección, de un lado, dando mayor peso a la declaración de conjuntos complejos y de aquellas tipologías menos representadas en los catálogos del Patrimonio Cultural, y, de otro, con un compromiso en firme y un programa de trabajo dirigido a finalizar aquellos pro-





cedimientos iniciados hace tiempo y cuya resolución, sin embargo, estaba pendiente desde entonces.

Y se ha impulsado un Programa de **Conservación Preventiva** para el control in situ del estado de los bienes con una metodología prefijada y ordenada, que permitirá tener en cada momento un conocimiento preciso y suficientemente actualizado de cada bien que facilite, con garantías de acierto, sentar las bases para planificar su mantenimiento, detectar posibles riesgos, evaluar si es preciso un diagnóstico más profundo a través de herramientas tecnológicas y señalar las necesidades urgentes de intervenciones, a acometer por sus titulares.

Se han aprobado importantes **Planes** como el de **Arqueología y el de Inspección de los BIC** y después de un intenso trabajo colaborativo con el sector, se elaboró el **Anteproyecto de Ley de Patrimonio Cultural**, recientemente aprobado en Consejo de Gobierno.



© 2023, de esta edición:

JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN
Consejería de Cultura y Turismo

© Del texto:

Dirección General de Patrimonio Cultural

© Imágenes:

Dirección General de Patrimonio Cultural

