

CityLab virtual: Cultura de la cooperación

Organizado en conjunto con la ciudad de Burdeos

1 de abril de 2026

Informe



OVPM . OWHC . OCPM



INTRODUCCIÓN

Desde 2025, los *CityLabs* contribuyen a la elaboración del Nuevo Proyecto Urbano (NPU) de la Organización de Ciudades del Patrimonio Mundial (OCPM), con vistas a la adopción del NPU durante el 18.º Congreso Mundial de la OCPM en Marrakech (26-29 de octubre de 2026). Al explorar temas que las ciudades miembros consideran esenciales, garantizan que los retos prioritarios se integren plenamente en el NPU.

En este marco, la ciudad de Burdeos, en coordinación con la Secretaría General, organizó un *CityLab* virtual dedicado a la “**Cultura de la cooperación**”. El *CityLab* tuvo como objetivo identificar colectivamente las condiciones para el éxito de una cultura de la cooperación capaz de favorecer la realización de proyectos complejos en contextos patrimoniales exigentes. El debate se basó en dos ejemplos de Burdeos: la rehabilitación progresiva del Garage Moderne en el barrio de Bassins à flot y la transformación de la antigua estación de bomberos de la Benaugue.

Las contribuciones recopiladas durante este taller constituyen la base del presente informe, elaborado conjuntamente por la Secretaría General de la OCPM y la ciudad coordinadora.

TEMA DEL CITYLAB

El *CityLab* parte de la idea de que la cooperación constituye una palanca fundamental para la gestión, la conservación y la transformación de los centros históricos. La elección de esta temática se basa en la hipótesis de que la calidad de las dinámicas de cooperación entre los actores —institucionales, profesionales, asociativos y ciudadanos— desempeña un papel determinante en la elaboración y la puesta en marcha de proyectos urbanos capaces de reforzar la *habitabilidad* de los centros históricos.

En todas las épocas y en todos los lugares, la conservación y la explotación del patrimonio suscitan debate, plantean interrogantes y pueden dar lugar a conflictos de intereses y de visión. Se plantean varias cuestiones fundamentales: ¿qué hay que conservar? ¿Cómo transformar sin desnaturalizar? ¿Cómo adaptar para transmitir mejor? Las respuestas a estas preguntas varían según los actores implicados: los expertos en patrimonio, los representantes electos, los urbanistas, los promotores o incluso los habitantes no abordan los retos de la transformación y la conservación con las mismas prioridades ni los mismos marcos de referencia. A falta de diálogo y de un intercambio constructivo de puntos de vista, no puede surgir ningún consenso duradero para la realización de proyectos estructurantes.

La cooperación debe surgir en contextos complejos caracterizados, entre otras cosas, por:

- tensiones entre la conservación del patrimonio y el desarrollo urbano;
- fuertes limitaciones económicas;
- sistemas de gobernanza multinivel;
- la necesidad de garantizar la viabilidad social, cultural y económica de los sitios.

En este marco, la cooperación se basa en la capacidad de los actores para definir objetivos comunes o convergentes y trabajar colectivamente para alcanzarlos.

Dos casos de estudio del contexto de Burdeos permiten poner de relieve la construcción de una cultura de la cooperación en el marco de la transformación de los centros históricos.

**Caso 1: *Le Garage Moderne en el barrio de Bassins à Flots***

Este caso muestra la rehabilitación progresiva de un antiguo hangar de madera, hoy ocupado por una asociación (Association le Garage Moderne) que trabaja en el ámbito de la economía social y solidaria. El proyecto pone de relieve los retos relacionados con el reconocimiento patrimonial de un edificio industrial, así como las tensiones que pueden surgir entre la ambición de transformación y las restricciones normativas. Inicialmente enfrentado a un dictamen desfavorable de las autoridades patrimoniales, el proyecto ha evolucionado gracias a un proceso de diálogo y ajustes sucesivos, lo que ilustra un enfoque pragmático y progresivo de la cooperación entre actores asociativos, arquitectónicos e institucionales. La obra, hoy casi terminada, da testimonio de la capacidad de superar los bloqueos iniciales mediante la negociación y la co-construcción.

Caso 2: *La antigua estación de bomberos de La Benaugue*

El segundo caso se refiere a la antigua estación de bomberos de La Benaugue, un conjunto emblemático de la arquitectura moderna de la segunda mitad del siglo XX, cuyo valor patrimonial no fue reconocido de inmediato. Situado en un sector en transformación en el marco de la operación de ordenamiento territorial Bordeaux Euratlantique, este proyecto ilustra las dificultades para conciliar la conservación del patrimonio, la recalificación urbana y la viabilidad económica. El proceso de reconocimiento y posterior protección como monumento histórico requirió la movilización de diversos actores y un cambio de mentalidad. El proyecto de reconversión, fruto de una consulta internacional, fue objeto a su vez de ajustes para responder a las limitaciones de la edificación existente. A la espera de su ejecución definitiva, el sitio acoge usos temporales, revelando su potencial como lugar de vida y contribuyendo a su aceptación social.

PROBLEMAS Y RETOS

Los debates permitieron identificar un conjunto de problemáticas recurrentes que obstaculizan la cooperación en los proyectos de transformación de los centros históricos.

1. Divergencias de intereses y visiones de los actores implicados en los proyectos patrimoniales

Las tensiones en torno a los proyectos de transformación surgen, en particular, al oponer los enfoques de conservación estricta a los que favorecen la adaptación de los edificios. Estas divergencias aparecen en los debates sobre los límites de la protección patrimonial o sobre la posibilidad de modificar los edificios conservando al mismo tiempo su calidad. Por ejemplo, en el caso de la antigua caserna de la Benaugue en Burdeos, el proyecto de reconversión del edificio suscitó debates tanto sobre sus cualidades patrimoniales como, una vez reconocida la legitimidad de transformar este edificio moderno, sobre la forma de preservar su valor arquitectónico y sobre el plan que debía privilegiarse.

2. Restricciones económicas

Las cuestiones económicas influyen considerablemente en las decisiones del proyecto. Los actores se ven a menudo obligados a adoptar soluciones pragmáticas y modestas, adaptadas a los recursos disponibles. Las limitaciones económicas también imponen la búsqueda de modelos híbridos, que combinen financiación pública, actividades económicas y usos sociales. En el caso del Garage Moderne, un ambicioso proyecto de transformación del antiguo hangar tuvo que revisarse a la baja, limitado por los escasos recursos, dando prioridad a intervenciones sencillas y escalonadas en varias fases destinadas a consolidar lo existente y mejorar el confort del edificio, en lugar de una restauración completa, que habría renovado el edificio.

3. Complejidad institucional y gobernanza

Los proyectos de reconversión de edificios en un centro histórico movilizan a diferentes niveles de gobernanza (local, nacional e internacional), así como a actores públicos y privados, lo que puede ralentizar los procesos de toma de



decisiones. En el caso de Rodas, la fragmentación administrativa y la burocracia se han identificado como obstáculos importantes para la realización de proyectos que afectan al patrimonio.

4. Retos de aceptabilidad social

La ejecución de proyectos en los centros históricos puede enfrentarse a retos de aceptación social, debido a las formas de oposición que surgen por parte de los vecinos. En Luxemburgo, por ejemplo, algunos proyectos de reconversión se han topado con la resistencia de la población local, que deseaba preservar la tranquilidad de los barrios y rechazaba ciertos nuevos usos.

5. Dificultad para encontrar socios adecuados

El éxito de los proyectos depende en gran medida de la capacidad de identificar actores compatibles, que compartan una visión común o convergente y sean capaces de colaborar a largo plazo. Esta identificación se basa a menudo en un conocimiento previo y en relaciones de confianza construidas a lo largo del tiempo. Algunas ciudades han destacado la dificultad de encontrar socios adecuados, especialmente cuando las condiciones económicas o institucionales son desfavorables. En el caso del Garage moderne, es posible un acuerdo entre una pequeña estructura asociativa y el gobierno de la ciudad, ya que cada una de las partes sale beneficiada: la ciudad desea mantener el hangar y la actividad, por lo que compra el edificio y lo pone a disposición de la asociación; la asociación está dispuesta a asumir responsabilidades para hacer uso del lugar y se encarga de la dirección de obra de las obras necesarias.

6. Necesidad de resolver las contradicciones

Los debates han puesto de manifiesto que el turismo puede ser a la vez una oportunidad y un riesgo: si bien permite sostener económicamente los proyectos, también puede generar desequilibrios. En Rodas, existen tensiones entre la valorización del patrimonio y la presión turística, que se han acentuado por una gobernanza fragmentada.

7. Obstáculos debido a las diferentes percepciones del patrimonio

El reconocimiento de las características patrimoniales influye en las visiones de los diversos actores a la hora de llevar a cabo proyectos de reconversión de edificios. El caso del cuartel de la Benauge pone de manifiesto las dificultades para que se reconozca el valor patrimonial de la arquitectura moderna del siglo XX, a menudo menos consensuada que el patrimonio más antiguo. Algunos actores consideraban inicialmente este edificio como poco digno de interés, o incluso como algo negativo, antes de que la movilización de arquitectos y asociaciones contribuyera a su revalorización y conservación. Esta situación contrasta con contextos en los que el patrimonio antiguo goza de un reconocimiento más inmediato y compartido.

SOLUCIONES

Los intercambios del *CityLab* han permitido poner de relieve un conjunto de acciones, medidas e iniciativas puestas en marcha por las ciudades en la ejecución de proyectos estructurantes. Estas iniciativas se basan en el desarrollo y el refuerzo de una cultura de la cooperación.

1. Implicación de los ciudadanos y los usuarios desde las primeras fases de los proyectos.

Los debates han puesto de manifiesto que la participación no solo permite mejorar la aceptabilidad social, sino también enriquecer la calidad de los proyectos. Por ejemplo, en varios casos, las consultas públicas, los talleres participativos o incluso los experimentos de uso han permitido ajustar los proyectos en función de las necesidades locales. En Luxemburgo, iniciativas como las reuniones de barrio o las pruebas de uso en el espacio público ilustran esta voluntad de integrar los proyectos en un enfoque colaborativo continuo.



2. Diálogo y mediación

La diversidad de los actores implicados requiere la creación de espacios de intercambio formalizados, que permitan confrontar puntos de vista, resolver contradicciones y alcanzar compromisos. Los ejemplos de Burdeos y Luxemburgo ilustran la puesta en marcha de herramientas institucionales de diálogo y concertación para hacer posibles los proyectos.

3. Valorización de los usos contemporáneos

Los debates han puesto de manifiesto que los edificios se conservan mejor cuando permanecen activos e integrados en la vida urbana. Es el caso del Garage Moderne en Burdeos, vestigio de la vocación industrial del barrio; el edificio sirve hoy como lugar de encuentro centrado en la economía social y solidaria (reparación de bicicletas, actividades culturales, ayuda alimentaria). Otro ejemplo es la transformación del matadero Schleuchthaus Hollerich en Luxemburgo en un dinámico centro cultural que alberga salas dedicadas a las artes escénicas, talleres, un pabellón deportivo y una galería de arte urbano. Ambos casos demuestran que las actividades sociales, culturales y solidarias contribuyen al reconocimiento y la protección del edificio.

4. Enfoque pragmático, flexible y evolutivo de los proyectos

En lugar de aspirar a transformaciones radicales, los ejemplos compartidos por las ciudades muestran que los actores dan prioridad a intervenciones progresivas, adaptadas a las limitaciones económicas y a las realidades locales. Este enfoque permite poner a prueba soluciones, ajustar los proyectos sobre la marcha y limitar los riesgos. Se inscribe en una lógica de transformación gradual, en la que el proyecto se va construyendo con el tiempo a través de ajustes sucesivos. Por ejemplo, la remodelación de la plaza principal de Visby se planificó a partir de pruebas y proyectos piloto para evaluar las ideas antes de tomar una decisión.

PUNTOS DE DIVERGENCIA O PARTICULARIDADES

Los intercambios pusieron de manifiesto las particularidades propias de cada ciudad, estrechamente vinculadas a sus respectivos contextos institucionales, sociales y económicos. Los cuatro elementos siguientes sintetizan los principales puntos de divergencia y particularidades relacionados con la consolidación de una cultura de la cooperación.

1. Modos de gobernanza

Los modos de gobernanza de cada ciudad influyen directamente en las dinámicas de cooperación. Algunas ciudades cuentan con sistemas relativamente centralizados que facilitan la coordinación, mientras que otras se enfrentan a una fuerte fragmentación institucional. Por ejemplo, la ciudad de Rodas ha destacado que muchos edificios pertenecen al Estado central, lo que limita la capacidad de acción del ámbito municipal y complica la ejecución de los proyectos. Los casos de Burdeos muestran que la colaboración entre el ayuntamiento, las asociaciones y los actores privados ha permitido estructurar los proyectos de forma más eficaz, aunque ello haya requerido un trabajo paciente.

2. Capacidades económicas y de financiación

Algunas ciudades pueden movilizar inversiones públicas o privadas, mientras que otras deben recurrir a recursos limitados y a fórmulas más híbridas. Por ejemplo, el proyecto de reconversión del cuartel de la Benaugue en hotel ilustra el recurso al sector privado para garantizar la viabilidad económica de su reconversión. En el caso del Garage Moderne, el mantenimiento de la actividad asociativa, cultural, social y solidaria es posible porque permite el acceso a otras financiaciones dedicadas a estas políticas. En Luxemburgo, la transformación y reconversión del antiguo matadero Schleuchthaus está financiada directamente por el gobierno de la ciudad.



3. Grado y modalidades de participación ciudadana

Si bien algunas administraciones locales han desarrollado mecanismos avanzados de consulta y concertación, otras tienen dificultades para movilizar o integrar a la población local. En Luxemburgo, a pesar de la puesta en marcha de consultas y talleres participativos, algunos proyectos se enfrentan a una oposición activa de los vecinos, que rechazan determinados usos o transformaciones.

RECOMENDACIONES

A la luz de las conclusiones del taller, se perfilan varias orientaciones estratégicas y líneas de acción para fomentar una cultura de cooperación en las ciudades y apoyar la puesta en marcha de proyectos sostenibles en los centros históricos.

1. Institucionalizar la cooperación

La institucionalización de los marcos de cooperación entre múltiples actores refuerza, legitima y da visibilidad a los espacios de diálogo permanentes entre actores públicos, privados, expertos y la sociedad. Los intercambios han puesto de manifiesto que la cooperación requiere mecanismos estructurados (comités de seguimiento, plataformas colaborativas, formatos de concertación periódicos, entre otros) que permitan garantizar la continuidad de los intercambios y la co-construcción de los proyectos a lo largo del tiempo.

2. Reforzar las herramientas de participación ciudadana

Parece esencial reforzar los mecanismos de participación ciudadana en las fases iniciales de los proyectos, con el fin de mejorar su aceptación y su pertinencia. Esto implica diversificar los formatos (consultas públicas, talleres participativos, pruebas de uso, herramientas digitales) y fomentar una participación activa e inclusiva. El paso de una lógica consultiva a una lógica de coproducción de los proyectos facilita la integración de los conocimientos de los ciudadanos y permite identificar las necesidades y los usos de los habitantes desde las primeras fases de concepción.

3. Responder a las necesidades y usos contemporáneos

La conservación del patrimonio no puede prescindir de un uso contemporáneo. Los proyectos deberían integrar sistemáticamente funciones sociales, culturales o económicas para arraigar los edificios en la vida cotidiana y garantizar su apropiación y el reconocimiento de su valor patrimonial, así como para poder beneficiarse de ayudas financieras vinculadas específicamente a estos usos.

4. Diseñar modelos económicos ad hoc

Tomando en consideración las especificidades de la preservación de la *habitabilidad* de los centros históricos, se recomienda desarrollar modelos económicos innovadores y diversificados. Es esencial explorar estructuras financieras flexibles que permitan apoyar proyectos a diferentes escalas, incluidas intervenciones modestas pero de gran impacto local. Estos modelos pueden combinar financiación pública, inversiones privadas e iniciativas procedentes de la economía social y solidaria.

5. Diversificar la comunicación

En contextos marcados por divergencias de visión o resistencias locales, es necesario reforzar las capacidades de mediación y comunicación en torno a los proyectos que afectan al patrimonio. El desarrollo de herramientas pedagógicas (maquetas, exposiciones, visualizaciones, talleres, apertura de obras) permite facilitar la comprensión de los retos, hacer los proyectos más accesibles y reducir los conflictos entre los actores.



6. Apostar por enfoques flexibles y evolutivos

Los enfoques experimentales y progresivos integran fases de prueba y adaptación, lo que mejora la apropiación de los proyectos. Esto demuestra su capacidad para adaptarse a aquellos a quienes van dirigidos. La experimentación con usos temporales, la transformación por etapas o la evaluación continua de las acciones permiten ajustar las intervenciones y responder mejor a las limitaciones económicas y sociales, lo que limita los riesgos.

7. Mejorar la coordinación

Es necesario un esfuerzo de coordinación entre los diferentes niveles de gobernanza, especialmente en contextos en los que la fragmentación institucional supone un obstáculo. Esto puede pasar por la clarificación de funciones y responsabilidades, el refuerzo de los mecanismos de concertación interinstitucional y el establecimiento de marcos de cooperación más integrados entre los niveles local, nacional y otros actores implicados.

CONCLUSIÓN

El *CityLab* ha puesto de manifiesto que el reconocimiento de las divergencias —no como obstáculos, sino como puntos de partida— constituye una oportunidad importante para crear espacios de mediación y superar las lógicas de fragmentación institucional. Desde esta perspectiva, la cultura de la cooperación se presenta como un proceso dinámico y continuo, basado en el diálogo, la experimentación y la adaptación a lo largo del tiempo. Se construye mediante la puesta en marcha de mecanismos de concertación, la implicación activa de los actores, el desarrollo de alianzas duraderas y la adopción de enfoques evolutivos en la gestión de los proyectos.

Los intercambios también pusieron de manifiesto las particularidades propias de cada ciudad, estrechamente vinculadas a sus contextos institucionales, sociales y económicos. Estas diferencias constituyen parámetros esenciales que deben tenerse en cuenta a la hora de desarrollar y reforzar una cultura de la cooperación adaptada a las realidades locales. Ponen de relieve la necesidad de desarrollar enfoques diferenciados, capaces de ajustarse a los marcos de gobernanza, a las dinámicas sociales y a las capacidades económicas de cada territorio, con el fin de favorecer procesos de cooperación eficaces.

En definitiva, la cultura de la cooperación se impone como una condición clave para garantizar la *habitabilidad* de los centros históricos. Permite abordar de forma conjunta los retos de la conservación del patrimonio y los retos sociales, económicos y medioambientales contemporáneos.

El fortalecimiento de esta cultura constituye, por tanto, una de las palancas esenciales del cambio cultural necesario para la implementación y el éxito de estrategias urbanas centradas en la *habitabilidad*. Las enseñanzas extraídas de este *CityLab* alimentarán el *Nuevo Proyecto Urbano*, en particular a través de la identificación del Programa de gobernanza, destinado a acompañar a las ciudades en la implantación o la consolidación de una cultura institucional de la cooperación, considerada como un requisito previo indispensable para la transformación exitosa de los centros históricos en auténticos lugares de vida.



ANEXO

Lista de participantes

| CIUDAD | NOMBRE | CARGO |
|------------|---|--|
| Burdeos | Anne-Laure Moniot Jefa de departamento. Arquitectura y patrimonio urbano en proyecto. | Coordinadora |
| Burdeos | Hervé Lapastoure Director regional de Nueva Aquitania de Eiffage Immobilier Sud Ouest, promotor de la Caserne de la Benaugue | Ponente |
| Burdeos | Julien Goret Responsable de desarrollo, Asociación Garage moderne, promotor | Ponente |
| Burdeos | Nicole Concordet Arquitecta del proyecto Garage moderne | Ponente |
| Burdeos | Pierre Ferret Arquitecto del proyecto Caserne La Benaugue | Ponente |
| Hyderabad | Nitya Khendry Responsable de patrimonio | Participante invitada por el Ayuntamiento de Burdeos |
| Luxemburgo | Martine Nicolay Arquitecta. Servicio de Urbanismo | Participante |
| Luxemburgo | Shaaf Milani-Nia Arquitecta – Directora. Gestora de la UNESCO | Participante |
| México | Anabelí Contreras Julián Responsable de promoción y comunicación. Fideicomiso del Centro Histórico de la Ciudad de México | Participante |
| Morelia | María Fernanda Núñez Jefa del Departamento de Patrimonio Mundial y Convenciones de la UNESCO | Participante |
| Rodas | Polly Chatzimarkou Asesora especial del alcalde en materia de gestión cultural y de las artes | Participante |
| Visby | Louise Hoffman Borgö Coordinadora del Patrimonio Mundial | Participante |