

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL DEL PATRIMONIO CULTURAL APLICACIÓN A LOS TERRITORIOS MUSEOS

Jorge Herмосilla Pla
Director



VNIVERSITAT
DE VALÈNCIA



EULAC
MUSEUMS

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL DEL PATRIMONIO CULTURAL

APLICACIÓN A LOS TERRITORIOS MUSEOS

Autores

Jorge Hermosilla Pla *Director*
Mónica Fernández Villarejo
Ghaleb Fansa
Sandra Mayordomo Maya
Miguel Antequera Fernández
Esther Haro Carrasco
Roberto Escrivá Almiñana

Equipo técnico

Esther Alba Pagán
Catherine Andrés Langa
Miguel Antequera Fernández
José Vicente Aparicio Vayà
Roberto Escrivá Almiñana
Esther Haro Carrasco
Emilio Iranzo García
José Luis Jiménez Salvador
Joan Carles Membrado Tena
Carme Piqueras Sanchis

Proyecto realizado por

ESTEPA. Estudios del Territorio, Paisaje y Patrimonio
Departament de Geografia. Universitat de València

Colaboradores

Anna García
Museo de la Universitat de València de Historia Natural

Ernesto Manzanedo
Museo de Cerámica de Paterna

Eva Sanz
Museo de la Rajolería de Paiporta

Francesc Martínez
Museo del Palmito d'Aldaia

Javier Martí y Laura Torres
Museo d'Història de València

Mari Carmen Barcos
Museo de L'Horta d'Almàssera

Clara Pérez
Museo Comarcal de L'Horta Sud (Torrent)

Carlos Barberà
Castillo Palacio de Alaquàs

Sara Blanes y Ana García
Museo de Cerámica de Manises

Diseño y maquetación
Begoña Broseta

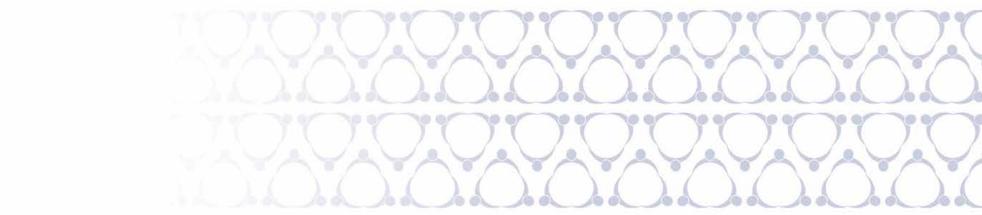
© de esta edición: Universitat de València, 2020

© de los textos: los autores

© de las imágenes: los autores

© TIRANT HUMANIDADES
EDITA: TIRANT HUMANIDADES
C/ Artes Gráficas, 14 - 46010 - Valencia
TELF.: 96/361 00 48 - 50
FAX: 96/369 41 51
Email: tlb@tirant.com
www.tirant.com
Librería virtual: www.tirant.es
ISBN: 978-84-1832-999-9





**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
Y MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL
DEL PATRIMONIO CULTURAL
APLICACIÓN A LOS TERRITORIOS MUSEOS**

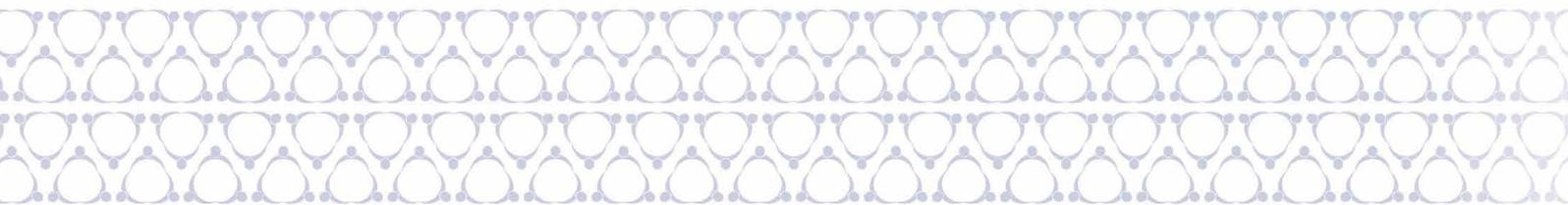
PRÓLOGO

Dra. Karen Brown

*Departamento de Historia del Arte,
Directora del Instituto de Museos,
Galerías y Colecciones,
Universidad de St Andrews, Escocia
Coordinadora del proyecto Horizonte2020,
EU-LAC-MUSEUMS*

El proyecto EU-LAC-MUSEUMS (2016-2020) fue diseñado explícitamente en respuesta a la convocatoria INT 12 (2015) del Programa de trabajo Horizonte2020, la dimensión cultural, científica y social de las relaciones EU-LAC, para estudiar 'conexiones cercanas entre Europa y América Latina y el Caribe' en el mundo de la museología comunitaria¹. Los museos y el patrimonio cultural tienen una responsabilidad única para comunicar la 'historia compartida' y los 'vínculos culturales, políticos y económicos' entre Europa, América Latina y el Caribe. Los museos tienen una enorme capacidad para llegar a todos los niveles de la comunidad, desde pueblos hasta aldeas remotas, y pueden

¹El proyecto EU-LAC-MUSEUMS está financiado por el programa Horizonte2020 de la Unión Europea bajo el acuerdo de subvención número 693669. El consorcio está formado por: la Universidad de St Andrews (Escocia) (Coordinación), la Universidad de Valencia (España), el Museo Nacional de Arqueología, Lisboa (Portugal), el Consejo Internacional de Museos (con sede en Francia), la Pontificia Universidad Católica del Perú (Perú), la Universidad Austral de Chile (Chile), el Museo Nacional de Costa Rica (Costa Rica) y la Universidad de las Antillas (Jamaica).



‘El patrimonio constituye una seña de identidad y favorece la cohesión de las comunidades que no asimilan bien los cambios rápidos o que sufren el impacto de la crisis económica. La creatividad contribuye a la edificación de sociedades abiertas, inclusivas y pluralistas. El patrimonio y la creatividad contribuyen a la construcción de sociedades del conocimiento dinámicas, innovadoras y prósperas’.

(UNESCO, “Proteger el patrimonio y fomentar la creatividad”, 2015)

ser espacios neutrales para construir la cohesión social y la reconciliación en varios contextos. Juntos, nuestros equipos de investigación están determinando ‘sinergias e intercambios, así como identificando asimetrías en las relaciones bilaterales y birregionales’ a nivel de práctica, teoría y políticas de museos.

Como parte del proyecto, el equipo de investigación ESTEPA de la Universitat de València ha llevado a cabo un paquete de trabajo titulado ‘Innovación y emprendimiento para museos sostenibles’, que plantea una inquietud común de compartir el conocimiento académico y la investigación sobre el patrimonio cultural más allá de la academia, y atestiguar los beneficios reales de su investigación para la sociedad a través de la aplicación de su investigación y metodologías en territorios patrimoniales. Al enfocarse en el tema de Museos y Comunidad: Conceptos, Experiencias y Sos-

tenibilidad en Europa, América Latina y el Caribe, todos los colaboradores del proyecto EU-LAC-MUSEUMS están creando una visión común para la sostenibilidad de pequeños y medianos museos locales y regionales y sus comunidades, y reforzando el entendimiento mutuo y la cooperación entre regiones. Esta visión se está construyendo para persistir más allá de la duración de nuestro proyecto, ya que aspiramos a una futura interacción y cooperación en el campo de la gestión del patrimonio cultural y natural.

Los resultados de la investigación del equipo de Valencia han dado lugar a dos publicaciones: por una parte, Planificación Estratégica y Modelo de Gestión Integral del Patrimonio Cultural. Aplicación a los Territorios Museos; y por otra, Evaluación del Patrimonio Cultural, Sistema de Información Geográfica y Territorio Museo. Instrumentos para la Gestión Sostenible.

La primera publicación se centra en la teoría de la planificación territorial para el patrimonio y el desarrollo sostenible, mientras que la segunda considera las metodologías empleadas por el equipo de ESTEPA, sobre todo la utilización del diseño y aplicación de un Método de Evaluación del Patrimonio Cultural y un Sistema de Información Geográfica. Ambas metodologías han sido aplicadas primero en Valencia y después en Perú. Como se aclara en el primer manual, 'territorio' como término tiene un significado especial en el mundo de los museos y el patrimonio, incluyendo una larga historia que se remonta a finales de los años sesenta y principios de los setenta, cuando nació el concepto de 'museo integral' en América Latina y posteriormente fue llevado de vuelta a Europa y compartido con el mundo. En 1972, se celebró en Santiago de Chile una mesa redonda sobre el papel de los museos en relación con las necesidades sociales y económicas de la América Latina moderna, que reunió a museólogos de América Central y del Sur, y representantes de la UNESCO y el ICOM, así como representantes locales incluyendo agricultores. La Declaración resultante, publicada por la UNESCO en 1973, presenta la convicción de que los museos tienen la responsabilidad de atender las necesidades de sus comunidades. Debe haber un cambio de paradigma de un museo enfocado en los valores tradicionales de custodia, preservación e interpretación, a uno centrado en las necesidades de la comunidad.

En Europa, buscamos aprender de los enfoques innovadores de la región de LAC para los museos comunitarios desarrollados desde los setenta, incluyendo los museos de territorio, denominados 'museos integrales', mientras que compartimos conceptos y experiencias de iniciativas europeas relacionadas, como las políticas de inclusión

social, el desarrollo de ecomuseos y museos de territorio en un contexto europeo. La construcción de un área de conocimiento EU-LAC sobre museos y comunidad tiene el potencial de tener un impacto en las políticas para acciones futuras de inclusión social y sostenibilidad en museos. Al explorar estos conceptos y experiencias, EU-LAC-MUSEUMS busca, en última instancia, promover futuras investigaciones sobre museos regionales y las comunidades a las que sirven.

Sostenibilidad es un término frecuente en las agendas políticas y la publicidad actuales, pero a menudo mal definido. Sin embargo, la 'sostenibilidad' ha demostrado ser el tema más urgente para nuestros museos locales y sitios patrimoniales. Volviendo a la Mesa Redonda de Santiago de 1972, las discusiones clave que tuvieron lugar todavía son relevantes: ¿cómo pueden los museos y las iniciativas patrimoniales desempeñar un papel en el desarrollo económico? ¿cómo pueden contribuir a la regeneración y el desarrollo de territorios geográficamente aislados o que viven en la pobreza? Para responder a estas preguntas, nuestra investigación debe funcionar en varios niveles, desde el nivel comunitario hasta las políticas regionales y nacionales. Todos estos niveles están presentes en el enfoque de investigación adoptado por el equipo de ESTEPA de Valencia.

Hay una serie de aplicaciones y estrategias novedosas dentro del proyecto EU-LAC-MUSEUMS destinadas a tener un impacto en las comunidades inmediatas del consorcio en cada región, y que se están implementando más allá de la duración del proyecto. Las acciones de innovación de acceso público del equipo de ESTEPA en los temas de inversión, emprendimiento y sostenibilidad son parte fundamental de

estas iniciativas. Tras años de programas exitosos de patrimonio cultural y cambio climático, ESTEPA trabaja en la elaboración de planes y acuerdos para diseñar productos y procesos nuevos, alterados o mejorados para museos sostenibles, incluyendo un modelo de Planificación Estratégica Participada (PEP) para museos sostenibles y el Método de Gestión Integral (MGI) y Método de Evaluación del Patrimonio Cultural (MEPC) descritos en estas dos publicaciones. Por lo tanto, la investigación de Valencia ayuda a combatir la gestión ineficiente en los museos pequeños, que a menudo se ven limitados en sus esfuerzos por la falta de fondos y apoyo, a través de los 'territorios museos'. Pensados para revitalizar los museos a través de sistemas de gestión nuevos y sólidos, estos modelos han sido reconocidos por las instituciones oficiales relevantes. Los responsables que trabajan en distintos niveles (municipal, regional y estatal) continúan siendo los destinatarios de las propuestas y resultados de la investigación de Valencia, y a través de este reconocimiento oficial, además del proyecto y los resultados académicos, se garantiza la difusión de estos logros científicos. Estos sistemas se han aplicado localmente a la Huerta de València y a la huerta de Cortes de Pallás. Además, basándose en estas innovaciones desarrolladas y probadas en la región de Valencia, ESTEPA ha creado modelos y métodos aplicables tanto en Europa como en LAC. En particular, el M.E.P.C. y el diseño y aplicación del Sistema de Información Geográfica (S.I.G.), como instrumento de gestión del patrimonio cultural, pueden aplicarse a cualquier territorio, y el impacto de la implementación de estos modelos será en última instancia económico. Fomentar la inversión y el espíritu empresarial para museos sostenibles tendrá efecto en la economía local y el PIB, haciéndolos más fuertes y competitivos.

La presente publicación, Planificación Estratégica y Modelo de Gestión Integral del Patrimonio Cultural. Aplicación a los Territorios Museos es un ejemplo de la estrecha relación entre investigación básica y aplicada. Desde la perspectiva de la sostenibilidad económica, medioambiental, cultural y social, y teniendo en cuenta la vinculación entre los museos comunitarios, locales e integrales con sus respectivos territorios (construcciones sociales), este manual recoge el valor de la Planificación Estratégica así como un modelo de Gestión Integral de los museos, que se materializa a través del concepto "Territorio Museo", en la gestión de los propios museos. Los trabajos realizados por ESTEPA han sido aplicados en paisajes patrimoniales del agua valencianos, la Huerta de Valencia y la huerta de Cortes de Pallás; fueron objeto de discusión en los encuentros bilaterales Perú-España y finalmente han sido validados por los equipos de Chile y Perú.

Por lo tanto, las ramificaciones de nuestra investigación colectiva compartida están diseñadas para tener un impacto en varios niveles: nacional, regional e internacional, como se describió anteriormente. En última instancia, nuestro objetivo es reforzar el punto entre los encargados de la formulación de políticas de que los museos de territorio regionales pequeños o medianos no sólo son importantes, sino esenciales para fomentar sociedades pacíficas y sostenibles.

Confío en que el lector disfrutará de estas publicaciones esenciales que surgen de la investigación de ESTEPA en EU-LAC-MUSEUMS desde 2016, y se sentirá inspirado sobre las formas en que estas teorías y métodos también pueden aplicarse a sus propios territorios y museos.

ÍNDICE

CAPÍTULO I

LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARTICIPADA Y EL PATRIMONIO CULTURAL

INTRODUCCIÓN.....	14
PRIMERA PARTE. MUSEOS Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	21
<i>Autores: Jorge Hermosilla y Mónica Fernández</i>	
I. Museos. Reflexiones en torno a sus definiciones.....	23
A. Definiciones de museo. Una discusión recurrente.....	24
B. El principio de sostenibilidad y los museos.....	26
II. La planificación estratégica y los museos.....	29
A. Qué entendemos por planificación estratégica y el plan.....	29
B. Planificación estratégica, Patrimonio Cultural y turismo.....	31
III. Planificación estratégica y museos. Beneficios y características.....	32
IV. El Plan estratégico de un museo. Contenido, estructura y apariencia.....	36
1. La visión del Museo.....	36
2. La misión del Museo.....	37
3. Diagnóstico, análisis y formulación de opciones de estrategia.....	38
4. Planes estratégicos. La evaluación de la estrategia.....	43
5. Creación del producto. El Territorio Museo.....	45
6. Los objetivos estratégicos del Territorio Museo.....	46
7. Estructura del Plan estratégico. Líneas estratégicas y programas.....	50
8. El valor de la participación en el desarrollo territorial. El Territorio Museo y la labor de la sociedad local. Experiencia en la Huerta de València.....	52
9. El seguimiento del Plan estratégico del Museo.....	54

**SEGUNDA PARTE. ESPACIOS ABIERTOS SOSTENIBLES:
EL TERRITORIO MUSEO.....59**

Autores: Jorge Herмосilla y Mónica Fernández

- I. Patrimonio Cultural y desarrollo territorial.....61
- II. Territorio y desarrollo local.....64
- III. Ecomuseo, Territorio Museo, Museo abierto.....71
- IV. Áreas de representación de Patrimonio: el Territorio Museo.....75
- V. Estrategia de puesta en valor y Territorio Museo.....76
- VI. Interpretación. La esencia del Territorio Museo.....81

**TERCERA PARTE. LA HUERTA DE VALÈNCIA
Y EL REGADÍO HISTÓRICO DE CORTES DE PALLÁS. CASOS PRÁCTICOS.....87**

Autores: Jorge Herмосilla, Mónica Fernández, Miguel Antequera y Roberto Escrivá

- I. La Huerta de València: un regadío milenario mediterráneo.....89
- II. La Huerta histórica de Cortes de Pallás: un rompecabezas
en el Valle de la Barbullá - San Vicente.....95

APÉNDICES.....105

- I. Cuestionario, resumen de respuestas y conclusiones.....106
- II. Plan de participación de los socios del proyecto EULAC-MUSEUMS.....120

BIBLIOGRAFÍA.....124

CAPÍTULO II

MODELO INTEGRAL DE GESTIÓN DEL PATRIMONIO CULTURAL

INTRODUCCIÓN.....130

PRIMERA PARTE. GESTIÓN DEL PATRIMONIO CULTURAL.....133

Autores: Jorge Hermosilla, Mónica Fernández y Sandra Mayordomo

- I. Un modelo de gestión integral del Patrimonio Cultural.....135
- II. Territorio, Patrimonio Cultural y desarrollo sostenible.....153
- III. Gestión sostenible del Patrimonio Cultural.....159
- IV. Patrimonio Cultural y desarrollo local.....161
- V. Turismo cultural y desarrollo económico.
El Patrimonio Cultural como recurso turístico.....165
- VI. Economía social y Patrimonio Cultural.....168

Autora: Esther Haro

SEGUNDA PARTE. GESTIÓN DE MUSEOS.....189

Autores: Jorge Hermosilla, Mónica Fernández y Ghaleb Fansa

- I. Propósitos de la gestión de los Museos: las misiones y los cometidos.....191
- II. Modelos de gestión y formas de financiación del Museo.....200
- III. Gestión creativa de los paisajes culturales.....203
- IV. La gestión del Territorio Museo. Un proyecto cultural.....204
- V. Evaluación de los resultados de la planificación / gestión.....205
- VI. Conclusiones.....205

TERCERA PARTE. ESTUDIO DE CASOS PRÁCTICOS.....207

Autores: Miguel Antequera y Roberto Escrivá

- I. El Museo de la Universitat de València de Historia Natural.....209
- II. La red de Museos de la provincia de València. La “Xarxa de Museus”217

**CUARTA PARTE. APLICACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL
EN PAISAJES CULTURALES. LA CONFIGURACIÓN DE “TERRITORIOS MUSEOS”.....233**

Autores: Jorge Hermosilla, Mónica Fernández, Miguel Antequera y Roberto Escrivá

- I. El Modelo de Gestión del Patrimonio Cultural. Reflexiones iniciales.....234
- II. Los Territorios Museos en proyecto. Una estrategia práctica a medio plazo.....235
- III. La creación del producto: los Territorios Museos en la Huerta de València,
la Albufera de València y la Huerta de Cortes de Pallás.....239
 - 3.1. Identificación de los elementos patrimoniales del regadío histórico.....240
 - 3.2. Proceso de selección de los hitos patrimoniales.....269
 - 3.3. Diseño del Territorio Museo.....280

**QUINTA PARTE. PROCESO DE VALIDACIÓN DEL DOCUMENTO POR LOS SOCIOS
DEL PROYECTO EULAC-MUSEUMS.....285**

Autora: Mónica Fernández

- Plan de participación de los socios del proyecto EULAC-MUSEUMS.....286

BIBLIOGRAFÍA.....290





CAPÍTULO I

LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARTICIPADA Y EL PATRIMONIO CULTURAL

INTRODUCCIÓN

La Universitat de València propone en el presente manual la creación de un modelo de Planificación Estratégica Participada destinada a la gestión de museos sostenibles. Nuestro documento recoge una estructura basada en el diagnóstico, diseño del plan y sistema de indicadores, así como la definición de las áreas de trabajo destinadas a la creación de productos y fórmulas de gestión para la ejecución del plan. La segunda parte del libro, tratará la Gestión Integral de los Museos, cuyo referente será el Museo Integral, modelo propuesto en La Mesa de Santiago de Chile (1972).

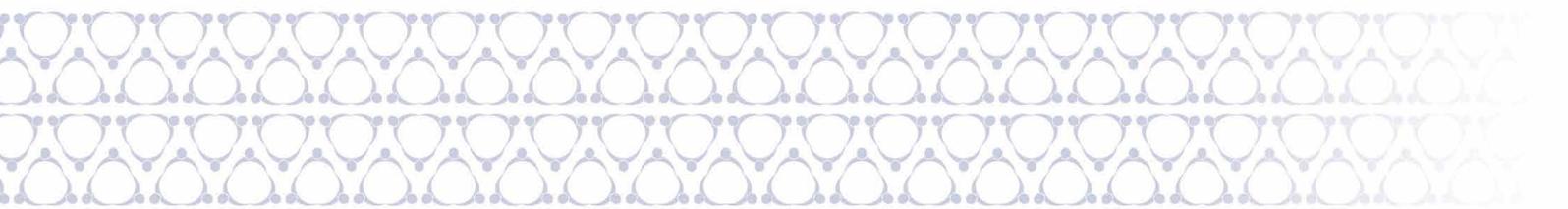
El modelo de planificación que proponemos nos permitirá la organización de actividades y la programación de acciones en función de un período de tiempo establecido, mediante el establecimiento de prioridades, la concentración en objetivos clave y la canalización de la participación. Nuestra propuesta de planificación estratégica participada es una fórmula relativamente innovadora que facilita el análisis así como proyectar el Territorio Museo, donde se integran los conceptos de ecomuseo y museo integral, con el fin de presentar una plataforma comprometida con el desarrollo social y con las comunidades.

El proyecto multidisciplinar que lidera la Universitat de València pretende la creación de un Territorio Museo en los territo-

rios que centrarán nuestra investigación: La Huerta de València y el municipio de Cortes de Pallás. El estudio de ambos espacios se ha llevado a cabo mediante la consulta de trabajos realizados por el grupo de investigación ESTEPA (Estudios del Territorio, Paisaje y Patrimonio) así como a través de reuniones con los representantes políticos y sociales de ambos territorios. En el caso de la Huerta de València las reuniones tuvieron lugar en la Universidad con los directores de museos pertenecientes a la Red de Museos (Xarxa de Museus), mediante la entrega de cuestionarios (Apéndice 1) referidos a la planificación de sus museos y a su relación con la comunidad.

Un colectivo fundamental que determinará la creación del territorio museo en las huertas de València y Cortes de Pallás es el de los agricultores. Como usuarios directos de la tierra, determinan la conservación del paisaje, y su conocimiento del territorio y de las formas de trabajo, y los convierten en actores principales de nuestro proyecto. Es nuestra obligación estudiar la problemática que los caracteriza hoy en día, debido al cambio generacional existente que favorece el abandono progresivo de sus tierras.

En el entorno territorial de la Universitat de València el trabajo desarrollado por el equipo de investigación se aplica en dos áreas: la Huerta de València, que abarca 40 mu-



nicipios, y el Regadío Histórico del municipio de Cortes de Pallás. En ambos casos los actores responsables de las diferentes administraciones públicas han mostrado su interés e implicación en el proyecto por varias razones. En este sentido destacamos la participación del Gobierno valenciano a través de la Dirección General de Patrimonio Cultural y la Agencia Valenciana de Turismo; el área de museos de la Diputación de València; la Confederación Hidrográfica del Júcar, dependiente del Ministerio de Transición Ecológica (anteriormente Ministerio de Energía, Turismo y Agenda Digital); los ayuntamientos de València y Cortes de Pallás y el Tribunal de las Aguas de València, órgano histórico de gestión del agua, hoy Patrimonio Inmaterial de la Humanidad.

El proceso de incorporación de instituciones oficiales al proyecto EULAC-MUSEUMS permitirá el reconocimiento del modelo P.E.P. por parte de dichos organismos, lo cual facilitará la intervención de autoridades locales y regionales con competencia en gestión del Patrimonio, incluida la Agencia Española de Cooperación Internacional y Desarrollo.

Igualmente se establece el conjunto de acciones dirigidas a garantizar la participación de especialistas locales y ciudadanos, ya que este documento se ha desarrollado en consulta con los principales actores de

Instituciones colaboradoras de diferentes administraciones públicas



la comunidad, requisito indispensable para conseguir que la planificación sea participada. De la misma manera, es fundamental para la consecución de los objetivos del proyecto EULAC-MUSEUMS que el modelo de planificación haya sido valorado, analizado y corregido por nuestros socios de Escocia, Chile y Perú. El resultado es un instrumento muy oportuno para el desarrollo del proyecto EULAC-MUSEUMS.

CARACTERIZACIÓN DE LOS TERRITORIOS OBJETO DE ESTUDIO DE EULAC-MUSEUMS-VALÈNCIA

A modo de introducción de los rasgos que caracterizan los dos territorios seleccionados realizamos una revisión de los aspectos que permiten contextualizar la situación socioeconómica de la Huerta de València y de Cortes de Pallás.

A. Huerta de València

Se trata de una comarca histórica de la Comunidad Valenciana, donde se encuentra su capital así como unos 40 municipios de su área metropolitana. Se localiza en el llano litoral, en el último tramo del río Turia, cuyos aportes durante siglos, han permitido que sea un espacio muy fértil.

Desde la época medieval se ha ido construyendo una arquitectura hidráulica basada

en acequias generales (8) que riegan buena parte de este territorio. El uso y gestión del agua de riego se ha caracterizado por la adopción de una serie de normas no escritas (Patrimonio Inmaterial) que se materializaron en la constitución del Tribunal de las Aguas de la Vega de València, reconocido como Patrimonio Inmaterial de la Humanidad en el año 2009.

El espacio regado tradicionalmente por estos sistemas hidráulicos, basados en el esquema tradicional “azud- acequia” se ha visto condicionado durante las últimas décadas por la concentración demográfica y el crecimiento urbano. Si en 1950 había unas 12.000 ha regadas en la actualidad se aproxima a las 8.000. Paralelamente la población de València y su área metropolitana no ha dejado de crecer hasta alcanzar 1,5 millones de habitantes.

A pesar de la existencia de una red de museos locales que trabajan sobre aspectos relacionados con la Huerta de València (et-

*Regadío
de la Huerta
de València*



nografía, educación,...) no ha habido una iniciativa que ponga en valor el conjunto de la Huerta, de sus valores culturales, sociales y patrimoniales.

B. Cortes de Pallás

El municipio de Cortes de Pallás, a diferencia de los municipios de la Huerta de València, se caracteriza por localizarse en el interior montañoso del territorio valenciano. No hay llanuras, sí en cambio, un relieve abrupto, condicionado por sierras quebradas y valles estrechos.

La población de Cortes de Pallás no alcanza los 1.000 habitantes, es un municipio pequeño que sufre los procesos de éxodo rural y de despoblación. Se caracteriza por un proceso de envejecimiento acelerado. Su economía se basa en actividades agropecuarias tradicionales (olivo y ganado ovino) y en la producción de energía hidroeléctrica, fuente principal de sus ingresos.

La Huerta histórica de Cortes de Pallás se localiza junto al núcleo de población, y se extiende por uno de sus valles estrechos que caracterizan su geografía (Barranco de San Vicente). El sistema de regadío se basa en la captación de agua de diversas fuentes, cuyas aguas se distribuyen mediante acequias que recorren el paisaje abancalado de su huerta. Se trata de un paisaje al menos morisco (período medieval) que se ha mantenido prácticamente intacto durante siglos, y que en gran parte está funcional. La población de Cortes es consciente del valor patrimonial de su paisaje.

Sin embargo, la Huerta de Cortes está experimentando un proceso acelerado de degradación, motivado por el proceso de envejecimiento de los agricultores, la reducción de la superficie cultivada debido al abandono y la falta de un proyecto común, social, que permita poner en valor dicho paisaje. En la actualidad, la superficie cultivada no alcanza las 100 ha.



*Regadío de
Cortes de Pallás*

Localización de los regadíos de la Huerta de València y Cortes de Pallás



VNIVERSITAT
ID VALÈNCIA

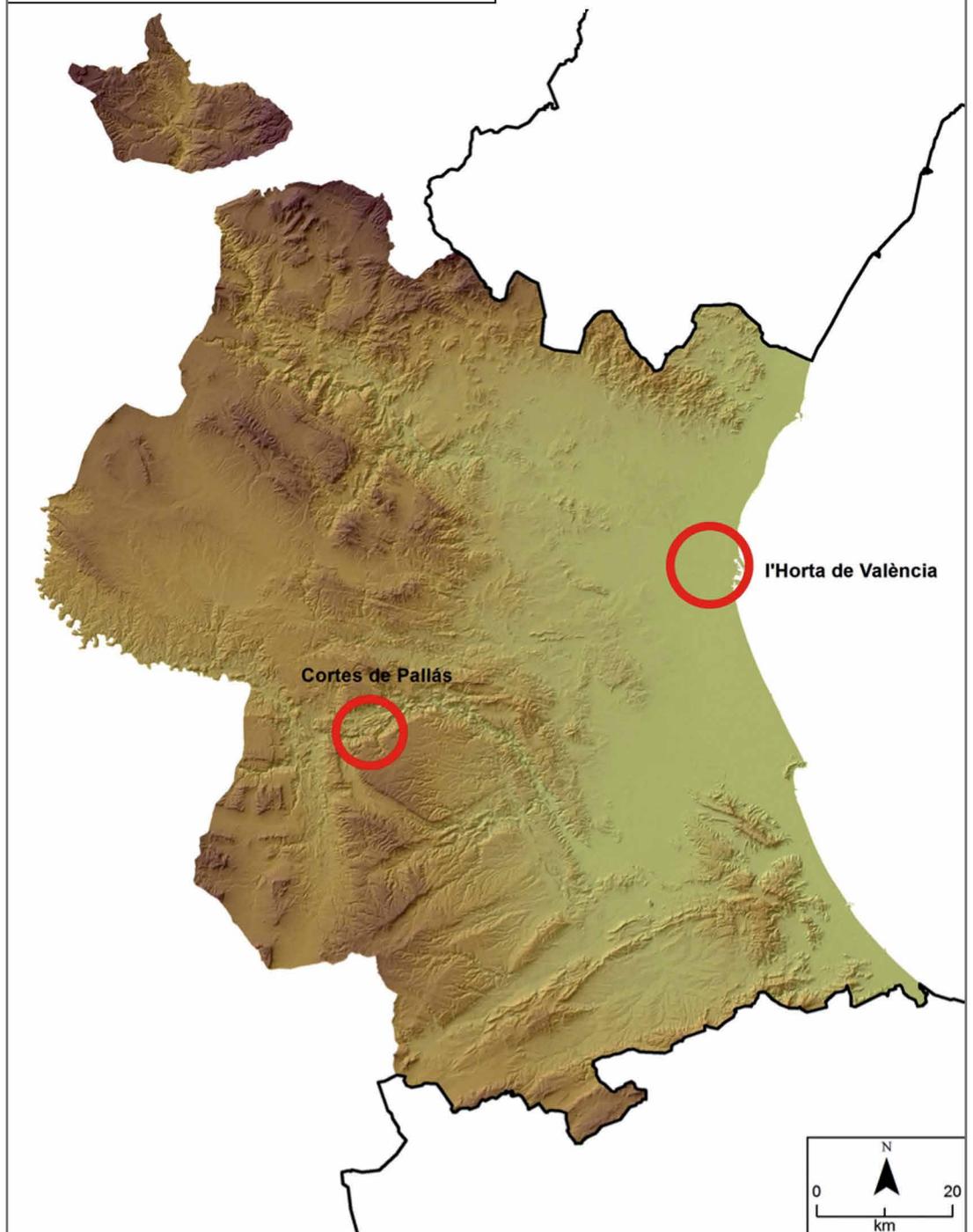


EULAC
MUSEUMS

Museums and Community:
Concepts, Experiences and Sustainability in
Europe, Latin America and the Caribbean



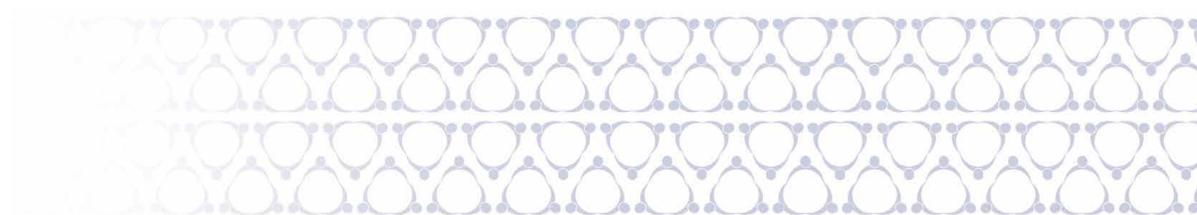
This project has received funding from the European Union's Horizon 2020
Research and innovation programme under grant agreement No 693669.

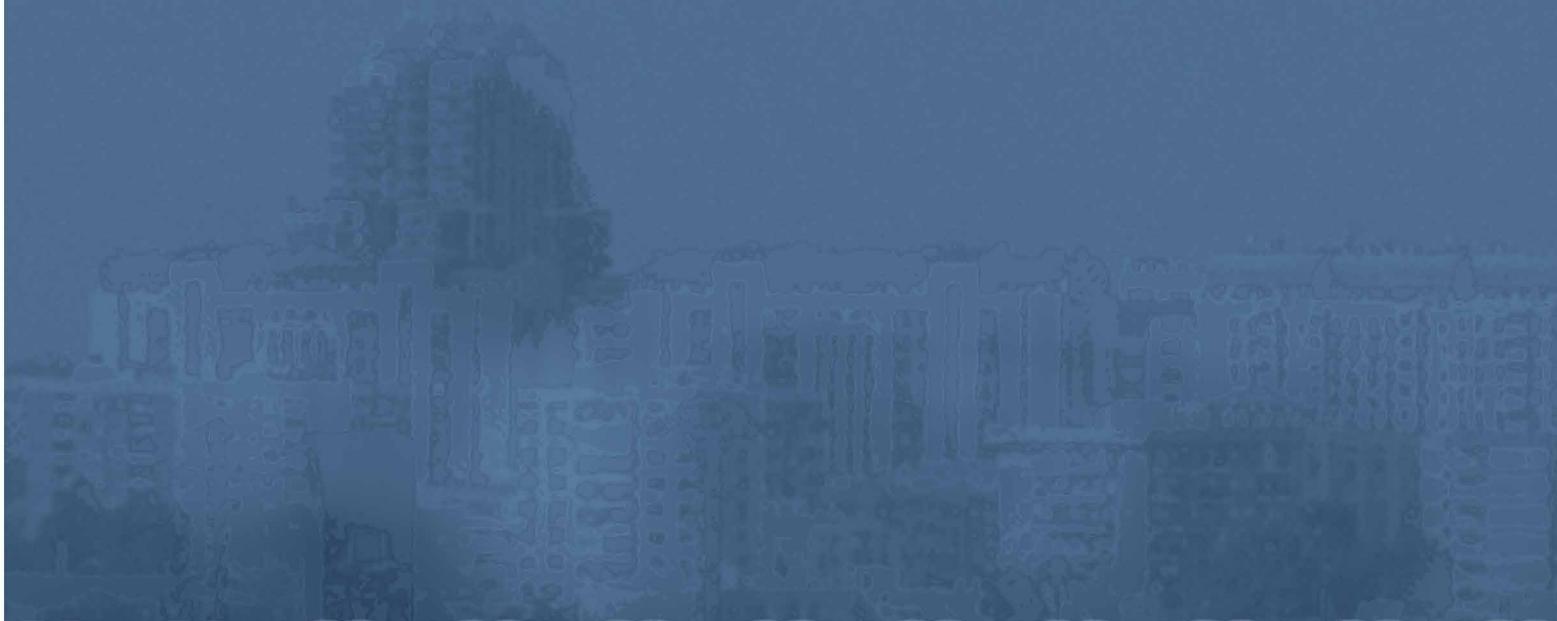


*Localizaciones de las
tierras de regadío de
la Huerta de València
y Cortes de Pallás;
provincia de València*

En conclusión, tanto la Huerta de València (macrorregadío) como Cortes de Pallás (microrregadío) se caracterizan por un paisaje cultural, histórico, generado por el uso tradicional del agua, y amenazado por procesos sociales y económicos. Ambos paisajes requieren de una iniciativa capaz de ponerlos en valor. Dichas iniciativas requieren de movimientos sociales, con la participación de los principales usuarios, los agricultores, con la intervención de los museos locales y con el apoyo de las administraciones públicas (gobiernos municipales y regionales).

El proyecto EULAC-MUSEUMS, para el caso de València, tiene el cometido de abordar diferentes acciones dirigidas a diseñar, acompañar y constatar la puesta en valor de dichos paisajes culturales. Y para ello se abordan la Planificación Estratégica; un Sistema de Gestión Integral de Museo-Paisaje Cultural; un Sistema de Evaluación del Patrimonio Cultural; el Diseño de un Sistema de Información Geográfica y la redacción de los planes directores aplicados a La Huerta de València y al regadío histórico de Cortes de Pallás.







**Museos y
Planificación
Estratégica**
PRIMERA PARTE

PRIMERA PARTE

Museos y Planificación Estratégica

Autores: Jorge Hermosilla y Mónica Fernández

La Universitat de València reconoce que existen procesos de innovación muy interesantes que se pueden aplicar a los museos desde cualquier institución universitaria. Contempla como esencial la preservación del Patrimonio y los instrumentos de valor añadido (como la planificación estratégica) y los factores para mejorar la eficiencia y la eficacia en la gestión (como el espíritu emprendedor y comercial). Los modelos de planificación estratégica tienen el potencial de ayudar a los pequeños museos rurales y comunitarios, que pueden estar sufriendo una gestión ineficaz, a menudo limitados en sus esfuerzos por la falta de financiación y apoyo. En este sentido, la unidad de investigación de EULAC-MUSEUMS de València crea vínculos con la de las universidades de LAC que apoyan a los museos locales -la Universidad Austral de Chile, en particular- brindando la oportunidad de comparar el papel que las universidades pueden desempeñar en el ámbito territorial y desarrollo local a largo plazo.

La Universidad Austral de Chile, en el marco del proyecto, al igual que la Universitat de València, la Universidad de St. Andrews y la Pontificia Universidad Católica de Perú, proponen el desarrollo de una investigación aplicada, desde los diversos enfoques que le son pertinentes, pero considerando en cada uno de sus ámbitos los principales objetivos del proyecto y que tiene relación directa con aumentar el área de conocimiento a través de las propuestas de investigación, mejorar el desarrollo sostenible y la inclusión social en los museos de zonas rurales, lejanas o is-

las (Perú, Chile y UK, al igual que València), a través del diálogo entre la academia y actores relevantes. Por otro lado resulta muy valioso desde la UACH referir a la importancia de la propuesta que la Universitat de València realiza en el contexto metodológico de usar la estructura de la Planificación Estratégica para desarrollar un plan cuyo objetivo es la proyección sostenible de las funciones que son propias de las instituciones museísticas. Pero, en este caso, a modo exploratorio e innovador, considerándolas en contexto, en el territorio integrado donde se expone el Patrimonio en sus diversas manifestaciones. Esto se complementa con la propuesta de la UACH, que consiste en una matriz de ponderación basada en los criterios en los que descansa la definición del Museo para ICOM y que permite establecer y diferenciar las funciones museológicas consideradas, y que se encuentran en discusión y cuestionamiento por el hecho de que no incluyen las realidades referidas, y otros espacios que cumplen con las funciones propuestas pero no obedecen a la definición existente hasta la fecha. Se sugiere en cada uno de los casos de estudio y regiones, propuestas que incluyen y privilegian los enfoques desde las universidades, en las cuales se priorizan: la tercera misión universitaria¹, la interdisciplinaria², y sobre todo, la valoración social a través de la cohesión del conocimiento académico y de las comunidades, empoderando a estas últimas (acompañando sin invadir y dejando sin abandonar).

¹González&González, 2013 *Extensión universitaria, proyección social o tercera misión universitaria*

²*Mesa de Santiago de Chile 1972*

I. MUSEOS. REFLEXIONES EN TORNO A SUS DEFINICIONES

La investigación de la Universitat de València comienza con la posición de que el Patrimonio Cultural es un recurso territorial, y que los museos, en particular, pertenecen a este rico Patrimonio. Este estudio, se basa en la investigación de la museología de América Latina (especialmente tras la Declaración de Santiago de Chile de 1972), así como de Europa, al considerar la definición de museo.

Siguiendo las indicaciones de nuestro socio investigador de Chile destacamos que la contribución obtenida de la reunión anteriormente citada, en Santiago de Chile, conocida como la Mesa de Santiago de Chile, es el pilar de lo que se define hoy como la Nueva Museología, y que sin duda después de casi 50 años ya no tiene nada de nueva, además de haber ocurrido un año después de la propuesta que acuñan y desarrollan ampliamente Henri Riviere y Hugues de Varine. Los principios que allí se definen sientan las bases sobre las que hoy se propone como la “función social de los museos en el siglo 21”, considerando que los museos pasaron de colonial a integral, es decir, integrado al territorio y la comunidad proponiendo una serie de recomendaciones que se caracterizan por el enfoque y la participación de especialistas de los más diversos campos de estudio, interdisciplinar, con un enfoque particularmente basado y enfocado a las necesidades de la región. Confirma la perspectiva y necesidad de transformar la vocación

y orientación de los museos en instituciones útiles, comprometidos con el desarrollo social y el territorio de sus comunidades:

- Una nueva imagen de esta institución, que estará íntimamente ligada al presente y futuro de la comunidad.
- Enfoques multidisciplinarios (integrados con los problemas de cada período).
- Mejora de las condiciones de acceso a sus colecciones.
- Actualización museográfica.
- Incorporación de sistemas de evaluación.
- Mejora de las condiciones para la formación de los profesionales del museo.
- El museo es una institución al servicio de la sociedad de la que es parte inalienable, y que tiene en su propia esencia los elementos que permiten su participación en la formación de conciencia en las comunidades a las que sirven, y a través de esa conciencia puede contribuir a transformarlas en acción, proyectando su actividad en el ámbito histórico que tiene que unirse con temas actuales; esto es, aunar el pasado con el presente y comprometerse con los cambios estructurales predominantes y produciendo otros en la realidad nacional respectiva.
- La invitación de la Mesa Redonda de Santiago y el conjunto de experiencias desarrollado por el movimiento de la Nueva Museología, constituye una llamada a realizar una interpretación comprometida desde las comunidades –con ellas y con los cambios sociales y políticos– con la esperanza de contribuir al trabajo museológico de la construcción, en el presente, de una vida mejor para todos.

A modo de reflexión, lo que proponemos es la relación permanente entre la comunidad, el territorio y el Patrimonio, basada en las resoluciones adoptadas en la Mesa Redonda de Santiago. Los museos comunitarios, al igual que los territorios museos, deben proveer a sus habitantes los elementos que les permitan interpretar su propia historia y clarificar para saber del pasado que nos permite estar en las condiciones actuales. También es necesario que se creen otras instancias en estos espacios, de diálogo y reflexión, que permitan crear alternativas colectivas para enfrentar la realidad actual, desafíos y peligros del momento.

A. Definiciones de museo. Una discusión recurrente

Un museo es el lugar donde se produce la musealización. Esta manera tautológica de su definición constituye una manera sencilla de concebir estos recintos-construcciones. Es evidente que se puede optar por una forma más amplia y objetiva, como lo indicaba Van Mensch (1992) en los años noventa del siglo pasado. Es una institución museal permanente que preserva colecciones de documentos corpóreos y produce conocimiento a través de ellos.

Schärer (2007), por su parte, insiste en dos de las funciones de un museo, la investigación y la divulgación. Es definido como un lugar donde las cosas y los valores relacionados con ellas son salvaguardados y estudiados, como así también comunicados en tanto signos, a fin de interpretar hechos ausentes. El concepto puede ser ampliado, el museo puede ser aprehendido como un lugar de memoria (Nora, 1984; Pinna, 2003), un fenómeno que engloba instituciones, lugares diversos, territorios y experiencias (Scheiner, 2007). De la misma manera un

museo puede concebirse como un lugar donde prima la conservación cultural. DeLoche (2007) señala precisamente como los museos pueden presentarse como una función específica que puede tomar o no la figura de una institución, cuyo objetivo es asegurar, por medio de la experiencia sensible, la clasificación y la transmisión de la cultura.

El propio ICOM-Consejo Internacional de Museos, creado por la UNESCO en 1946, ha ido variando las definiciones de museos. Así se recoge en los diversos estatutos. Por ejemplo, en ese mismo año, se enfatizaba en un primer momento al concepto de “colección abierta al público”; para posteriormente agregar las dimensiones de “conservación, investigación, educación y deleite del público” (1956 y 1961). En 1974 se amplió el concepto al añadir “una institución al servicio de la sociedad y su desarrollo”. En el 2001 se configuró la definición que conocemos (Estatutos del ICOM):

“Un museo es una institución permanente, sin fines de lucro, al servicio de la sociedad y de su desarrollo, y abierta al público, que se ocupa de la adquisición, conservación, investigación, transmisión de información y exposición de testimonios materiales de los individuos y su medio ambiente, con fines de estudio, educación y recreación”.

Sin embargo, esta definición se encuentra actualmente bajo revisión, y el equipo investigador de EULAC- MUSEUMS informa de este proceso a través de simposios y publicaciones, incluyendo la conferencia internacional que tuvo lugar en Escocia en 2017 “Defining the Museum of the 21st Century”, en colaboración con el grupo museológico del ICOM, ICOFOM (Brown and Mairesse, 2018; Brown, Brulon Soares and Nator [eds], 2018).

El Sistema de Museos se apoya en cartas internacionales y códigos éticos como:

ICOM: Código de deontología para los museos.

ICOMOS: Principios para el análisis, conservación y restauración de las estructuras del Patrimonio Arquitectónico. OMT: Carta del Turismo Sostenible.

UNESCO:

A. Convención para la Salvaguardia del Patrimonio Cultural Inmaterial.

B. Convención sobre la Protección del Patrimonio Cultural Subacuático.

C. Estatutos del Centro Internacional de Estudios de Conservación y Restauración de los Bienes Culturales (ICCROM).

D. Convención sobre las Medidas que deben adoptarse para prohibir e impedir la importación, la exportación y la transferencia de propiedad ilícitas de Bienes Culturales.

E. Convención sobre el Comercio Internacional de Especies Amenazadas de Fauna y Flora Silvestres (CITES).

Los museos dan a sus territorios un protagonismo especial, ya sea una nación, una región o una ciudad. La Mesa Redonda de Santiago explicaba en este sentido:

“La función básica del museo es ubicar al público dentro de su mundo para que tome conciencia de su problemática como hombre individuo y hombre social. (...) debe propenderse a la constitución de museos integrados, en los cuales sus temas, sus colecciones y exhibiciones estén interrelacionadas entre sí y con el medio ambiente del hombre, tanto el natural como el social. (...) Esta perspectiva niega a los museos

actuales, ni implica el abandono del criterio de los museos especializados, pero se considera que ella constituye el camino más racional y lógico que conduce al desarrollo y evolución de los museos para un mejor servicio a la sociedad.” (UNESCO- ICOM, Santiago de Chile, 1972.)

La Declaración de Santiago implicó cambios significativos en la práctica del museo, incluyendo el desarrollo del museo integral, el ecomuseo y el museo comunitario, todos ellos pertinentes a nuestro estudio en la Comunidad Valenciana. Estos cambios son referidos a menudo de forma colectiva como la “Nueva Museología”, sobre la cual Lacouture (1994) declara:

“En el nuevo museo cada objeto posee un significado específico, que es proporcionado por la interpretación de la sociedad. El objeto deviene en símbolo de una realidad que está integrada por el cuerpo formado por la naturaleza y el hombre”.

Los principios del nuevo museo –y especialmente del ecomuseo – se basan en la relación entre la gente y su entorno –naturaleza, paisaje, geología, objetos y monumentos-. De esta manera abandonamos la idea tradicional de museo; en la nueva museología el museo se convierte en territorio, un lugar distintivo con un despliegue de “hitos culturales” que determinan su Patrimonio. Pero también se transforma en un lugar de implicación y participación de la comunidad local, que decide cuál es su Patrimonio y cómo debería ser conservado, validado, celebrado e interpretado (Davis, 2009).

Así, según los principios de la Nueva Museología Latina, nuestro modelo de Territorio Museo se basa en el trabajo con la comunidad para proteger su Patrimonio y hacerla partícipe en las decisiones del museo, fo-

mentando la identidad de la población local. Estas son ideas fundamentales que serán incorporadas en el proyecto de investigación de la Universitat de València, donde analizamos los rasgos que caracterizan el Patrimonio de la Huerta junto a las comunidades locales y museos locales. Nuestros objetivos clave se enumeran a continuación, donde priorizamos la recuperación de la identidad natural y cultural de la Huerta a través de imágenes y recuerdos colectivos en un nuevo espacio museo. Es aquí donde la interpretación adquiere un papel fundamental. Trabajar con historia, Patrimonio y memoria es, sobre todo, interpretar, y lo hacemos mediante:

1. El fomento de la identidad y la conciencia patrimonial de las comunidades que conforman el nuevo museo, mediante su acción conjunta en el rescate con las comunidades locales, conservación, mejor uso y difusión de su Patrimonio Natural y Cultural, en un verdadero acto pedagógico para el eco-desarrollo.
2. El fomento del conocimiento de los patrimonios natural, cultural e intangible, mediante el turismo cultural y social, tanto regional interno como nacional o ajeno a la región.
3. La confrontación del visitante con los objetos culturales y con su realidad natural en la región de la Huerta, en el ámbito y contexto originales, prefiriéndolos a la concentración patrimonial limitante del museo tradicional.
4. La contribución al mejor aprovechamiento del territorio, de los recursos culturales y de los recreativos.

B. El principio de sostenibilidad y los museos

El principio de sostenibilidad es aplicable al diseño y gestión de un museo. De hecho las tendencias actuales de organización y gestión de museos contemplan la incorporación de la sostenibilidad en diversos apartados de su desarrollo. Para Giorgina D.C. un Museo Sostenible es *“aquella institución que realiza actividades de investigación, preservación, comunicación y reactivación del patrimonio a través de una moderna gestión museológica adecuada a los requerimientos de su entorno; y que con el fin de generar un desarrollo local sostenible y beneficios para el museo, lleva a cabo conjuntamente con miembros de las comunidades, proyectos y actividades de preservación activa ejerciendo un usufructo responsable de los recursos patrimoniales”*.

Inversión y emprendedurismo pueden contribuir a los objetivos de desarrollo sostenible de los museos locales, a su capacidad de convertirse en empresas de pequeño y mediano tamaño para el beneficio de la comunidad local. Un museo sostenible – como el Territorio Museo que nosotros proponemos - significa desarrollar una eficiente ejecución de las funciones, como resultado de una nueva comprensión de la relación con la comunidad, basada en la preservación y puesta en valor del Patrimonio Integral, y en la generación de recursos y beneficios para la comunidad y el museo. Un rasgo de los museos sostenibles es el compromiso del fenómeno museográfico con la sociedad local, así como con el Patrimonio Cultural del entorno territorial. Un museo “comprometido”, destinado a poder generar su propia sostenibilidad mediante los siguientes resultados:

- Generar ingresos suficientes, e incluso incrementarlos, para mejorar la oferta de productos culturales.
- Facilitar el incremento de visitantes del museo, mediante estrategias de aumento de la demanda.
- Transformación de recursos patrimoniales en productos y servicios culturales, a través de su puesta en valor, su preservación, recuperación y usufructo;
- Generar experiencias destinadas al público en general, de manera que se consoliden las relaciones entre el museo y la comunidad local.
- Mejora de la calidad de vida de la sociedad local, mediante un incremento de los ingresos y del empleo.

Los museos sostenibles requieren de la planificación estratégica para el correcto diseño y ejecución de las acciones, actividades y medidas dirigidas a alcanzar esos objetivos. Nos referimos a la protección, conservación y restitución del Patrimonio Cultural y Natural. De la misma manera precisan de la participación directa de sectores o miembros de la comunidad, y el asesoramiento y apoyo de especialistas, con el propósito de ejercer un usufructo responsable sobre dicho Patrimonio, para su propio beneficio y disfrute, y el de futuras generaciones. Hemos comenzado a discutir las estrategias requeridas con la comunidad local y los museos locales, con el fin de alcanzar un consenso de estrategia sostenible para el futuro. Nos referimos a la red de museos locales del territorio de la Huerta de València: Museo de la Universitat de València de Historia Natural, Museu Comarcal de L'Horta Sud Josep Ferris March de Torrent, Museu del Palmito d'Aldaia, Museu de la Rajoleria de Paiporta, Museu de L'Horta d'Almàspera, Museo Municipal de Cerámica de Paterna,

Museu d'Història de València, Castell de l'Alaquàs y Museo de Cerámica de Manises. En este sentido, para los dos casos prácticos con los que estamos trabajando, la puesta en valor del Patrimonio Hidráulico y los Paisajes de la Huerta de València y Cortes de Pallás, se requiere de una metodología clara y consensuada, asumida por todos los actores. Las instituciones públicas de València, conscientes de las actuales dificultades, consideran el desarrollo del proyecto de la Universitat de València una oportunidad. En este momento, a pesar del enorme valor patrimonial de ambos paisajes culturales, no se han desarrollado acciones en este aspecto.

Así, el compromiso de la Universitat de València junto con las instituciones colaboradoras es disponer de un Plan Director durante la vigencia del proyecto EULAC-MUSEUMS.

De los trabajos realizados por los socios de Chile y Perú relacionados con la sostenibilidad y el desarrollo valoramos muy positivamente las siguientes aportaciones:

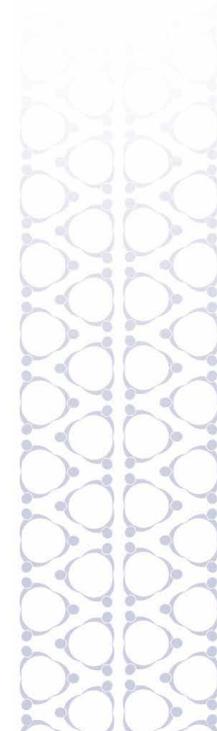
A. La Universidad Austral de Chile (2017), en el marco del proyecto EULAC-MUSEUMS, en sus informes, y su cuadernillo "Museos y Comunidades. Región de Los Ríos, Chile", propone las siguientes recomendaciones con el propósito de contribuir al desarrollo y sostenibilidad de los museos y sus comunidades en la Región de Los Ríos:

- diversificación en la financiación, pública, privada o sin ánimo de lucro,
- desarrollar propuestas de asociatividad y crear espacios comunes para promover la participación de la comunidad,
- fortalecer el vínculo con las universidades,
- mejorar la visibilidad de los museos y sus colecciones.

B. En el caso de la Pontificia Universidad Católica de Perú, en su Deliverable 6.3, afirma en relación a los cuatro museos seleccionados, “conseguir la sostenibilidad es parte del reto diario de conciliar su respuesta con los retos a los que se enfrentan sus comunidades, con la misión de preservar, comunicar, investigar y educar los distintos aspectos de la cultura y Patrimonio local”, y en relación a los territorios trabajados en las regiones de Lambayeque y La Libertad, los aspectos clave en que fundamentan la sostenibilidad de sus museos son la vulnerabilidad de la comunidad y la transmisión del saber (continuidad del conocimiento ancestral). Se han realizado talleres con el fin de conseguir la participación e implicación de la población local para la mejora de su bienestar social y el refuerzo de su identidad.

A modo de conclusión las principales funciones del Museo son:

1. Como servicio público debe facilitar el acceso del conjunto de la ciudadanía.
2. La conservación, catalogación y exhibición del acervo cultural.
3. La investigación dentro de su especialidad y en torno a su Patrimonio.
4. La organización periódica de exposiciones y/o actividades relacionadas con sus especialidades.
5. La elaboración y publicación de trabajos que permitan a la sociedad aprehender su acervo cultural, catálogos, boletines, monografías y temas con ellos relacionados en formato papel y electrónico.
6. El desarrollo de actividades de comunicación y difusión respecto a sus contenidos y temática, como disparador para el abordaje de temas, sociales, económicos, ambientales y culturales.
7. La cooperación con otros museos e instituciones de su mismo ámbito temático, tanto a nivel nacional como internacional.
8. La educación a través del mensaje en sí, utilizando al museo como herramienta para la educación formal, como clases didácticas y visitas guiadas.
9. Procurar ser un centro de referencia para la documentación, investigación y comunicación de las exposiciones.
10. Preservación del Patrimonio, cuidado del edificio y sus valores con la debida dedicación y profesionalismo.



II. LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y LOS MUSEOS

*“Los planes no son nada;
la planificación lo es todo”
(Eisenhower)*

A. Qué entendemos por planificación estratégica y el plan

Cuando planteamos la planificación estratégica desde la universidad, debemos hacer referencia a la llamada “tercera misión” universitaria, nombrada así por diversos autores, gracias a la cual el conocimiento y las capacidades de que disponen estas instituciones son generadas, usadas, aplicadas y explotadas fuera del ámbito académico, como indican González y González (2003). La universidad, por tanto, asume, según los mismos autores, un papel determinante en los procesos de desarrollo social y económico, a través de un vínculo más estrecho con su entorno. Este papel favorecedor de la transformación social, que implica poner el saber universitario al servicio de la sociedad, forma parte de los fundamentos de la planificación estratégica participada que pretendemos aplicar a nuestros territorios de estudio.

Anteriormente destacamos que el desarrollo de un plan estratégico destinado a las comunidades y museos locales es parte esencial de nuestro proceso de investigación. Dada su importancia distinguimos a continuación los rasgos de una planificación estratégica según nuestras investigaciones y experiencias.

La planificación estratégica hay que entenderla como un instrumento que permite organizar actividades, que permite la pro-

gramación de acciones, en función de un período de tiempo preestablecido. Nos referimos a un cronograma que recoge los plazos de ejecución de dichas acciones.

La planificación estratégica participada se fundamenta en la cultura de la colaboración de los diversos actores locales. La participación de la administración pública, de entidades sociales, culturales, económicas y de la ciudadanía se convierte en un requisito, una necesidad. La implicación de los actores locales se tiene en consideración en varias de las acciones del plan estratégico, tanto en la elaboración del diagnóstico de la situación de partida, como en la definición de las estrategias y de los proyectos y acciones a desarrollar en el escenario futuro. En cualquier caso el nivel de compromiso en la asunción de los criterios de actuación está en función de sus respectivas competencias, responsabilidades y posibilidades financieras.

Con todo, el plan estratégico es el documento que define la totalidad del proceso de planificación, y comprende tanto la elaboración del propio documento como la aprobación del mismo por parte del órgano competente. Un plan estratégico se caracteriza por su adaptabilidad y su flexibilidad. Se adapta a cualquier entidad, pública o privada, y a cualquier escala territorial. De la misma manera un plan es flexible, pues se enmarca en un proceso dinámico y abierto, capaz de ser revisado, verificado y rectificado-mejorado.

Los objetivos de la planificación estratégica deben ser fijados en función del escenario de referencia, el territorio, el área temática o el sector de trabajo. Los objetivos estratégicos se definen como aquellos que permiten conseguir una situación de capacidad económica y de calidad de vida superior a la de partida, y en el plazo de ejecución previsto

en el Plan. Unos objetivos que deben ser factibles, ilusionantes y realistas.

El Plan Estratégico es un proceso flexible destinado a dotar al escenario una estrategia consistente, que proporcione una notoriedad y una singularidad a dicho escenario de referencia (ciudad, pueblo, comarca...) y, sobre todo, que consiga implicar a los principales actores del escenario. Es decir, aquellos que tienen capacidad para transformarla.

Para Forn y Pascual (1995) la planificación estratégica se concibe como un proceso que permite abordar un proyecto, caracterizado por ser integral, global y participativo, que cuenta con una visión del futuro deseable y unos objetivos concretos. La planificación estratégica ha de concebirse como proyecto integral porque es común a todas las entidades, empresas e instituciones con más capacidad de influir en el municipio y ha de fundamentarse en el desarrollo de la cooperación entre sectores públicos y privados. Debe concebirse como proyecto global porque ha de considerar de manera unitaria e interdependiente el conjunto de aspectos y de factores que determinan el desarrollo económico y la calidad de vida en el territorio. Finalmente, esta planificación ha de ser participativa porque la participación es un aspecto básico de un plan estratégico, y clave para conseguir el consenso social y una amplia cultura estratégica, para obtener la implicación de todos. Y este es el principio central de nuestro proyecto en el área de la Huerta de València y de Cortes.

Claves, requisitos y amenazas del Plan Estratégico

El inicio del proceso planificador no es sencillo. Precisa de la disposición de unas claves iniciales, unos requisitos, que faciliten su desarrollo. A modo de principios Orduna (2002) señala:

- La necesidad de disponer de recursos o atractivos suficientes.
- El planteamiento de un plan de dimensión global que facilite resultados a largo plazo.
- La fijación de objetivos definidos, realistas e ilusionables.
- La delimitación de ámbitos territoriales de carácter comarcal.
- El diseño de estrategias coordinadas entre la administración pública y la iniciativa privada en la que el capital social cobra un protagonismo creciente.
- El conocimiento de los intereses de los demandantes, esto es, cada vez están más informados y demandan experiencias de calidad, circunstancia que otorga protagonismo al Patrimonio y entorno natural.

La planificación estratégica resulta de gran utilidad como herramienta basada en una visión a medio y largo plazo que permite adelantarse a los problemas, proponiendo actuaciones concretas que sirvan de base para la correcta gestión de los espacios. Sin embargo, se encuentra habitualmente con diversos riesgos para su correcto desarrollo:

- La “no ejecución” (muy habitual). ¿Cómo se tienen las suficientes garantías por parte de los “actores” responsables?
- Ejecución parcial del Plan Estratégico. Las metas establecidas deben ser factibles. El esfuerzo debe ser colectivo.
- Desarrollo de debates polémicos. Los debates son fundamentales para avanzar en la priorización de acciones, recogida de propuestas y la elaboración del diagnóstico. Los debates deben fomentar y garantizar el consenso entre los diferentes intereses de los agentes que

confluyen. Los debates deben servir para fomentar la unión.

- La “implicación excesiva” de la política (muy habitual). Se debe fomentar la participación, pero no debe ser una ocasión para ganar popularidad política. ¿Es compatible el protagonismo de la participación ciudadana con el poder político?
- La oposición oportunista. Posicionamiento de colectivos determinados, en contra de la “intromisión” y “control” por parte del equipo técnico del Plan y de la participación ciudadana.
- Ejecución condicionada por la coyuntura política. La elaboración y la ejecución de un Plan Estratégico están condicionados por el “tempus” de las respectivas legislaturas (inicio, período central y final).

En cambio las ventajas de la aplicación de un plan estratégico son determinantes:

- Permite establecer prioridades. Necesario, muy aconsejable, recomendable.
- Concentración en objetivos claves. Aprovechamiento de sinergias. Imagen de seriedad.
- Valor de la voluntad de los ciudadanos. Relacionado con el avance del Plan Estratégico.
- Canalización de la participación ciudadana. Garantía de opinión pública.
- La sistematización de los objetivos. Objetivos de competitividad: mejora sustancial de los resultados obtenidos, y distribución más igualitaria de la renta. Objetivos de apoyo: dirigidos a ampliar la capacidad del escenario de referencia, mejorando las infraestructuras, equipamientos, la accesibilidad... Objetivos de estructura: mejora de las relaciones de cooperación entre los agentes económicos y so-

ciales, y la Administración Pública. Colaboración entre el sector público y privado.

- Fomento de una cultura de planificación estratégica común. Unión de los diferentes agentes sociales y económicos frente a un objetivo común.
- Búsqueda de financiación: financiación pública complementaria. Financiación privada: compromisos.
- Administración Pública. Definición clara de las competencias más importantes para el territorio/sector de referencia.
- Conocimiento del entorno por la Administración: configuración económica, configuración social, configuración cultural y configuración territorial.

B. Planificación Estratégica, Patrimonio Cultural y Turismo

En los procesos de planificación del desarrollo económico y territorial se observa como se incorpora el Patrimonio Cultural al turismo, por su papel estratégico y por ser considerado factor de desarrollo. Para ello se procede a una doble aproximación: por un lado, se formulan estrategias para el desarrollo de las actividades culturales y turísticas y, por otro, el turismo se instrumentaliza como estrategia de desarrollo territorial (López Palomeque, 2001). Un plan estratégico es, en esencia, un ejercicio de participación y consenso de todas las fuerzas económicas y sociales con capacidad de decisión e inversión en la mejora del ciclo de vida del producto y la competitividad del territorio turístico (Vera *et al.*, 1997).

Siguiendo las afirmaciones del grupo investigador de la UACH, este enfoque es importante para las comunidades indígenas latinoamericanas y por ello sugiere comenzar

proponiendo el Patrimonio, en sus variadas manifestaciones, como un recurso político, social, cultural y económico, y en este sentido, el aspecto innovador y relevante de la aplicación de la metodología de la planificación estratégica reside en que permite identificar estas variadas formas en las que el Patrimonio se transforma en recurso, y permite a estas comunidades valorarse, identificarse (reconocerse) y desarrollar propuestas sostenibles en torno a ellas, así como actividades de turismo asociadas. No debemos olvidar que los recursos patrimoniales son finitos, por lo que es imprescindible, además, su preservación.

III. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y MUSEOS. BENEFICIOS Y CARACTERÍSTICAS

Manel Miró (2001) argumenta que la planificación de una oferta cultural cuyos contenidos están determinados por los recursos patrimoniales debe atender a cuestiones básicas relacionadas con la identidad territorial, la viabilidad económica y la mejora social. En ese sentido destaca:

1. La relación entre Patrimonio e identidad: de qué manera el Patrimonio puede actuar o actúa como elemento generador de imagen y de identidad territorial.
2. La relación entre Patrimonio y economía: cómo garantizamos la rentabilidad de las inversiones en Patrimonio.
3. La relación entre Patrimonio y sociedad: en qué medida el desarrollo de una oferta patrimonial va a contribuir a mejorar la calidad de vida de la población.

Un proyecto museológico requiere de un documento de intenciones que adopte formalmente el formato de un Plan Director: un documento que identifique los elementos internos y externos del museo que van a condicionar sus necesidades y su desarrollo arquitectónico y museográfico.

El plan museológico constituye una planificación integral y previa al museo, que servirá como medio de comunicación y base de convenio entre el museo y todos los organismos implicados en su creación y desarrollo.

No es un documento cerrado, sino que como consecuencia del carácter abierto del proceso continuo de actualización, con el fin de adaptar sus contenidos a los cambios de la institución y de su entorno socio-cultu-

ral, puede experimentar mejoras en dichos contenidos. Es la única herramienta museística que puede enlazar, de forma armoniosa y coordinada, la teoría y la práctica, la museología y la museografía.

La esencia de la planificación estratégica aplicada a los museos se halla en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otras variables importantes proporcionan la base para que un museo tome las mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros.

Planear un museo implica diseñar un museo futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

La planificación estratégica proporciona a la dirección que guiará la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa, pues facilita el desarrollo de planes para cada una de sus áreas funcionales. Un plan estratégico completo para un museo guía a cada una de las áreas en la dirección que la organización desea seguir y les permite desarrollar objetivos, estrategias y programas adecuados a las metas. La relación entre la planificación estratégica y la de las operaciones es parte importante de las tareas de la gerencia (Sachse, 1990). Es a través de la planificación estratégica como un museo configura, planifica, implementa y controla la misión que se ha diseñado; los programas, productos y servicios que ofrece, y los segmentos de público a los que pretende llegar. El proceso consta al menos de tres etapas generales, según Philip Kotler (2001):

A. El diagnóstico y el establecimiento de las bases del plan. Nos referimos a la implantación de un sistema de planificación que

analice los factores del entorno, fuerzas y debilidades de la organización (museo en nuestro caso), misión, objetivos y metas, y que luego determine las estrategias.

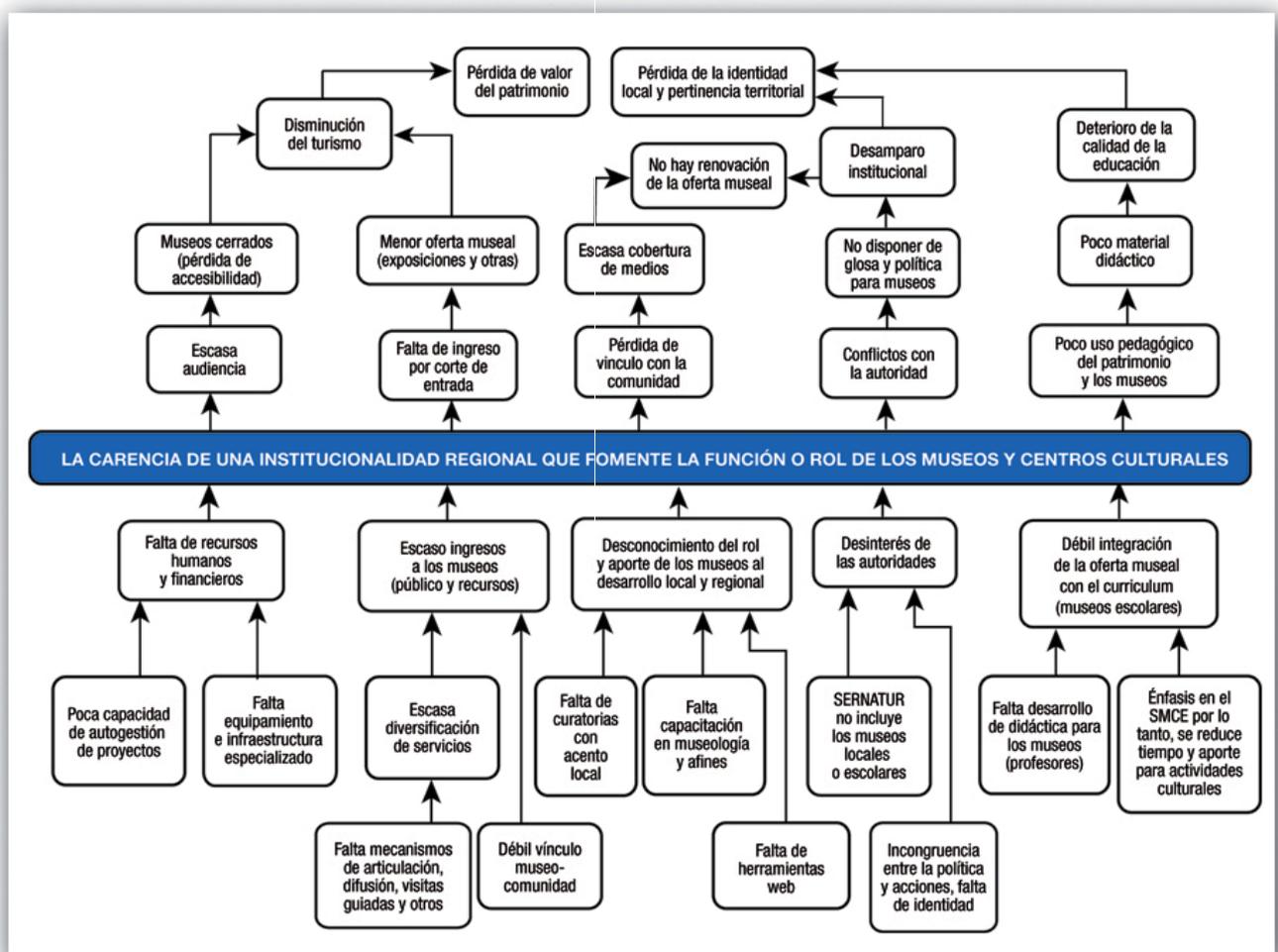
B. La definición del modelo de organización capaz de adaptar las estrategias elegidas.

C. La creación de unos sistemas de control dirigidos a la implementación y los resultados de la planificación; en concreto, sistemas de información, planificación y control de mercado.

Somos conscientes de que la aplicación de los procesos de la planificación estratégica implica numerosos problemas. Es muy común que estos procesos no puedan ser aplicados en su totalidad a nivel local, solo parcialmente (Perú) o en una escala general (Chile). Para la UACH la planificación estratégica es una herramienta de gestión, y solo ha sido formalmente utilizada para los museos de la UACH como una unidad, no desde la perspectiva de cada museo. En este sentido, ha sido un instrumento que les ha permitido:

1. Definir las áreas y funciones de los museos para priorizar y planificar con carácter anual las actividades, financiación y gestión.
2. Justificar interna y externamente cada acción llevada a cabo como unidad de museos y en las áreas de unión con la red de museos y otras instituciones con las que desarrollan acciones y ponen en valor el Patrimonio Cultural.

La UACH comparte con nosotros la propuesta de trabajo asociativo con la red de museos de la región de Los Ríos, en la cual desarrollan en términos metodológicos, un plan de acción conjunta entre todos los museos, el LFA o Marco Lógico (árbol del problema).



Tras la lectura y estudio de las aportaciones de nuestro socio peruano (PUCP) observamos que su trabajo de investigación se ha basado en la Planificación Estratégica Participada, mediante el análisis de cuatro museos en dos regiones al norte del país, siguiendo los criterios de relaciones con la comunidad, contextos y tipos de Patrimonio. Tras la obtención de un diagnóstico de la situación de los distintos museos a través de un análisis DAFO, se establecen las líneas estratégicas a seguir con el fin de conseguir los objetivos de desarrollo sostenible, integración regional y educación.

Planificar el futuro de la Huerta y de Cortes y sus museos comunitarios demanda establecer una visión clara de nuestros objetivos y cómo alcanzarlos:

1. "Una clara visión". Se expresa en términos de MISIÓN del museo. Se trata de facilitar la participación interna y externa del museo para conseguir el consenso entre las partes interesadas y afectadas.
2. "Hacia dónde se dirige el museo". Cuáles son las METAS a conseguir en un programa preestablecido y con unos recursos humanos y presupuestarios determinados.

3. "Cómo se llegará allí". Nos referimos a la manera de alcanzar las metas previstas. Cómo el museo conseguirá sus metas mediante la gestión y la distribución de los recursos disponibles (culturales, humanos, económicos, inmobiliarios, equipamientos, etc).

Aprender de las experiencias en Europa y América Latina y, en particular, respecto a la relación de la universidad con sus territorios museo son las cuestiones clave que trataremos de responder a través de nuestras consultas con las comunidades y museos locales.

Beneficios de la planificación estratégica en el entorno del museo

Se pueden señalar varias utilidades y recompensas por el desarrollo de un plan estratégico adaptado a un fenómeno museístico. En un sentido amplio cabe apuntar varios beneficios resultantes de un planteamiento general de la planificación. La aplicación de un plan estratégico es, de entrada, una gran ventaja pues requiere de un diagnóstico, de unos objetivos estratégicos, de una misión, de un escenario ideal, de una estrategia general, etc.

Merced a la planificación podemos pensar en el propósito y en cómo cumplirlo satisfactoriamente. El hecho de disponer de un

documento escrito es muy importante, pues actúa de referente para la toma de decisiones y el posterior seguimiento de los resultados alcanzados. Constituye, además, un argumento de credibilidad del proceso, tanto hacia el exterior como para las propias estructuras internas:

- un sentido de propósito: ¿para qué estamos aquí?
- un sentido de audiencia: ¿para quién estamos aquí?
- un sentido de dirección: ¿adónde vamos?
- una estrategia: ¿cómo vamos a llegar allí?
- un marco financiero: ¿cómo vamos a pagarlo?
- un sentido de logro: ¿cómo de bien lo estamos haciendo?

De una forma más concreta, los planes estratégicos permiten a las entidades museísticas una serie de beneficios si se gestionan correctamente. Por ejemplo, ayuda a asegurar la custodia a largo plazo de las colecciones, se aclaran los objetivos a alcanzar, se clarifican los roles de cada uno de los actores participantes, más eficiencia en el uso de los recursos disponibles, creación de un escenario adecuado para la dirección estratégica, coordinación de las decisiones de cada departamento, y control del proceso mediante indicadores de seguimiento.

IV. EL PLAN ESTRATÉGICO DE UN MUSEO. CONTENIDO, ESTRUCTURA Y APARIENCIA

Para poder llevar adelante nuestro proyecto necesitamos consultar un gran número de cuestiones con nuestras comunidades locales, con el fin de crear un documento consensuado de planificación estratégica. Los planes estratégicos funcionan según una estructura específica, y requieren herramientas para desarrollar las ideas que se implementarán junto a las comunidades y museos locales, y sobre todo, con todas las partes interesadas.

El Plan dependerá de las necesidades particulares de cada proyecto de museo. No obstante se pueden diferenciar determinadas fases en su diseño:

1. Establecimiento de la visión del Museo
2. Definición de la misión
3. Diagnóstico y análisis del entorno y de los recursos internos
4. Objetivos
5. Estrategias
6. Indicadores de actuación

Según el Ministerio de Cultura de España (2007), la elaboración del Plan Museológico, tanto si se trata de la creación de un nuevo museo como del replanteamiento de una institución ya existente, no sólo es recomendable sino necesaria para al menos los siguientes campos de trabajo:

- La ordenación del trabajo interno del museo, pues la redacción del plan permite un conocimiento detallado a todos los niveles de la institución museal y detectar las relaciones de dependencia entre los distintos ámbitos del museo.

- La relación con los responsables administrativos y políticos, pues el plan identifica las necesidades del museo, a evaluar el rendimiento de los recursos obtenidos y a justificar sus peticiones.
- La definición de los proyectos diseñados para cada una de las distintas áreas del museo, así como los requerimientos específicos a cumplir.

Según Kotler (2001), un plan estratégico aplicado a un museo debe atender además al mercado, a la demanda que realizan los visitantes reales o potenciales. El plan debe permitir la gestión tendente a desarrollar y mantener un ajuste viable entre los objetivos, capacidades y recursos de la organización del museo, por una parte, y las oportunidades cambiantes de mercado, por otra.

1. La visión del Museo

¿Qué modelo de museo deseamos tener en un escenario a largo plazo?

Sirvan estas líneas como ejemplo de cómo definir la visión de un museo actual (De Armas et al, 2009):

“Ser una institución sostenible, que comunique y refleje la realidad histórica, a través de un diálogo plural con las comunidades, dinámica y abierta al cambio, avocada a la difusión de los valores patrimoniales y culturales.”.

Una visión adecuada debe atender la voluntad de los diversos colectivos de manera que la visión será compartida por la organización interna del museo, por los agentes externos y por los principales factores del entorno. El proceso de participación del plan

debe facilitar los mecanismos de colaboración, así como la flexibilidad y el dinamismo necesarios para la continua adaptación a los cambios del entorno. Este proceso de participación se analiza en su correspondiente capítulo, y está basado en la constitución de foros ciudadanos y en técnicas de consulta, como entrevistas y encuestas.

Para Kaplan y Norton (2001), la visión de un museo persigue la satisfacción de las necesidades de las comunidades locales, dado el carácter no lucrativo de estas organizaciones culturales. Una buena gestión de un museo está ligada a los servicios brindados a la comunidad con los recursos disponibles.

Desde el punto de vista del marketing (Kotler, 2000), los museos deben dirigirse a las necesidades de su audiencia y conseguir nuevos grupos de visitantes, estableciendo prioridades por grupos objetivo. Su visión se basará en las siguientes estrategias siempre con el apoyo de la comunidad: mejorar la experiencia de ir al museo, el servicio comunitario y el reposicionamiento del mercado, al aumentar la competitividad frente a otras alternativas de ocio.

2. La misión del Museo

Los museos tienen la necesidad de clarificar su misión, tal como señalaba Peter Drucker (1974). En ocasiones los museos no comunican sus misiones; se dedican a coleccionar, estudiar y conservar. Sin embargo los cambios del entorno y la competencia obligan a responder a algunos interrogantes: para qué y para quiénes. Según Kotler (2001) "si un visitante no lo pasa bien en un museo moderno, lo que falla es el museo, no el visitante. Y continúa explicando que la misión es una declaración que expone por qué existe el museo, y qué es básicamente lo que intenta

conseguir; constituye el fundamento y punto de partida de la acción del museo y de la relación con su entorno externo e interno. Se basa en la descripción de los valores y prioridades del museo, por lo cual condiciona los esfuerzos que deben realizarse. No se debe confundir los fines con los medios.

Los principios de definición de la misión son:

- A. Viabilidad
- B. Motivación
- C. Especificidad
- D. Precaución
- E. Tiempo suficiente para su determinación
- F. Aplicación de una perspectiva pluridisciplinar
- G. Motivos de inspiración: la demanda, la naturaleza del producto, el interés social,...

La misión de un museo se puede determinar mediante las siguientes cuestiones planteadas por Téllez Cabrejos (2005), las cuales hacen referencia a la finalidad, los valores, los objetivos, la función y la audiencia: ¿quiénes somos? Identificar la identidad del museo. ¿Qué buscamos? Identificar los propósitos que mueve al museo. ¿Qué hacer? Identificar los principales medios para lograr el propósito. ¿Por qué lo hacemos? Identificar los valores, principios y motivaciones. ¿Para quiénes? Identificar el público objetivo.

En la definición de la misión de un museo Kotler (2001) recomienda no perder de vista el comportamiento y las perspectivas que tienen los visitantes, y con ello la satisfacción de la visita. El visitante, como los turistas, esperan encontrarse con experiencias. Por ello el autor centra dicho compor-

tamiento en seis modalidades de experiencias ligadas con la satisfacción:

- El entretenimiento y el ocio.
- La sociabilidad y la oportunidad de establecer relaciones con la sociedad de acogida.
- La experiencia de aprendizaje y aumento del conocimiento.
- La experiencia estética y su relación con la percepción colectiva e individual del producto cultural ofrecido.
- La experiencia conmemorativa, ligada al proceso histórico.
- La experiencia de deleite y disfrute. La diversión.

En definitiva, la función principal del museo radica en proporcionar experiencias museísticas memorables y seductoras. En nuestro proyecto esto es lo que deseamos lograr para el Patrimonio de la Huerta y de Cortes, y para todo el Patrimonio que nos ocupa, e ir más allá de este contexto y conseguir que este modelo sea aplicable en otras regiones del área EULAC. En nuestro modelo M.G.I. se incluyen las primeras propuestas de puesta en valor del Patrimonio Cultural, siguiendo las líneas de la Planificación Estratégica y las consultas con los museos del entorno.

3. Diagnóstico, análisis y formulación de opciones de estrategia

Tras la definición de la misión del museo, se debe acometer un análisis de la situación actual del museo. Nos referimos a dos modalidades de aproximación a la realidad: la interna, relacionada con la organización, y la externa, definida por la evolución del entorno. La matriz DAFO (o FODA) recoge ambas modalidades, y permite generar diferentes opciones de estrategias. El análisis organizacio-

nal contempla tanto las fortalezas (F) como las debilidades (D) del museo. El análisis del entorno atiende a las oportunidades (O) y las amenazas (A), ambas fuera de control de la propia organización del museo. En inglés se conoce por *SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro (matriz) de la situación actual de la organización del museo, lo que facilita un diagnóstico preciso y la toma de decisiones en función de los objetivos formulados. Este tipo de análisis puede complementarse con el estudio de los factores medioambientales, tipo PEST, que incluye las dimensiones político-legales, económicas, socio-culturales y tecnológicas.

El uso de la matriz DAFO conlleva :

- Establecer una estrategia, la capacidad de separar lo importante del resto.
- Diferenciar las oportunidades de la organización (clave interna) y la formulación de las estrategias más convenientes para el desarrollo del propio museo.
- Establecer un proceso de reflexión, fundamentado en la información objetiva disponible, que permita el provecho de las fortalezas y las oportunidades, y la atenuación de las debilidades y las amenazas.
- Actuar directamente sobre las fortalezas y las debilidades; en cambio las oportunidades y las amenazas son muy difícil poder modificarlas.

Las amenazas externas unidas a las debilidades internas pueden acarrear resultados desastrosos para cualquier organización. Una forma de disminuir las debilidades internas, es aprovechando las oportunidades externas. Los elementos de la matriz DAFO fueron definidos por Glagovsky (2006), Kotler (2001), y DeCarli (2004):

FORTALEZAS

Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por las que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc. Para el caso de un museo atiende a:

1. Aceptación y credibilidad por la labor en la preservación del Patrimonio Cultural y Natural.
2. Capacidad de establecer alianzas.
3. Capacidad de convocatoria.
4. Capacidad de dar valor a un objeto, producto, edificio o lugar.
5. Posesión de objetos auténticos.
6. Aceptación de manejo de información veraz y actualizada.

DEBILIDADES

Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc. Para el caso del museo se analiza:

1. Presupuesto dependiente de una sola fuente de financiamiento.
2. Poca variación en la oferta.
3. No se aprovechan los recursos existentes, ni los contactos.
4. Misión y objetivos poco flexibles y anticuados.
5. Una fuerte verticalidad / No se trabaja en equipo.
6. Poca capacidad para dar a conocer el trabajo que se realiza.
7. Deficiente uso del recursos tecnológicos.

8. Falta de imagen de la organización.

9. Edificios inadecuados.

10. Personal inadecuado.

OPORTUNIDADES

Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas. Son un campo atractivo para una acción apropiada en el que es probable que una organización disfrute de ventajas competitivas superiores. Una gestión adecuada deberá valorar su atractivo y su probabilidad. Referente a un museo:

1. Apertura para la generación de recursos (de instituciones estatales).
2. Descentralización del estado y fortalecimiento de gobiernos locales.
3. Demanda del turismo ambiental y cultural.
4. Existencia de un “público cautivo” (sector educativo).
5. Interés y disponibilidad de los medios de comunicación de masas (prensa-TV-radio).
6. Nuevas ofertas de capacitación (presenciales y virtuales).
7. Acceso a las nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC).

AMENAZAS

Situaciones que amenazan incluso la continuidad de la organización. Para el caso del museo se aborda:

1. Reducción de presupuesto estatal en cultura.
2. Ofertas atractivas por parte de la competencia.

3. Concepción del museo como lugar elitista o aburrido.
4. Explotación irracional del Patrimonio Natural.
5. Destrucción del Patrimonio Cultural.
6. Conflictos sociales.

ÁREAS DE TRABAJO DEL DAFO

La confección de una matriz DAFO en el contexto del proceso de planificación estratégica debe tener presente cuáles son las tareas que deben abordarse. Abascal y Rojas (1999) indican las siguientes áreas temáticas:

- A. Estudios del perfil de la organización
 - Tipo de organización.
 - Ubicación geográfica.
 - Estilo de dirección.
 - Análisis de la competencia.
- B. Estudio de los factores de la competencia
 - Políticos, sociales, económicos.
 - Productos y tecnología.
 - Mercados y competencia.
 - Cálculo de previsiones.
- C. Creación de un listado de oportunidades y riesgos externos
- D. Elaboración de un listado de amenazas externas
- E. Estudio de factores internos
 - Elaboración de factores internos.
 - Elaboración de fortalezas internas.
 - Elaboración de debilidades internas.
 - Selección orientación estratégica.

La confección de una matriz DAFO para un museo debe atender una serie de elementos en clave de organización interna, las fortalezas y las debilidades (FD), y las condiciones del entorno, las oportunidades y las amenazas (OA). Se detallan a continuación:

Organización interna

Atractivo turístico y natural/paisaje degradado FD

Vías de comunicación FD

Personal capacitado s/temática del museo, técnicos FD Presupuesto FD

Apoyo de profesionales FD

Catalogación de los bienes FD

Población local interesada FD

Diversidad de retos y de actividades susceptibles de ser reconocidas como Patrimonio FD

Existencia de asociaciones culturales FD

Existencia de trabajos de investigación previos FD

Usos de agua para usos productivos históricos FD

Normativa existente FD

Expolio arqueológico FD

Especulación urbanística FD

Accesibilidad al museo (peatón, transporte público) FD

Ubicación del museo FD

Contaminación medioambiental FD

Motivación del visitante FD

Participación entre instituciones públicas y agentes sociales FD

Condiciones del entorno

Demanda de turismo cultural/ de calidad OA

Consecuencias para la economía local (alojamiento y restauración, venta directa de productos) OA

Oportunidades de empleo OA

Programas comunitarios de desarrollo OA

Recursos ociosos con potencialidad turística OA

Servicios complementarios (restauración, alojamiento, guías) OA

La necesidad de analizar el entorno de los museos (OA)

En el desarrollo de un sistema de planificación estratégica es fundamental el análisis de los entornos. Los museos tienen que explorar las condiciones de sus entornos concretos, las oportunidades y las amenazas que se plantean (OA), y adaptar en consecuencia sus misiones, objetivos y metas. Los museos operan en cinco entornos (Kotler y Kotler, 2001):

- **Entorno organizativo interno.** Se refiere a aquellos actores que intervienen en la estructura organizativa del museo, los diversos responsables: patronato, director, plantilla, consejo asesor y voluntarios del museo. En nuestros dos casos de estudio nos referimos especialmente a quienes deben organizar los espacios museo y los agricultores, cuya función es mantener el paisaje vivo.
- **Entorno del mercado.** Se trata del público externo, que interviene como consumidor del producto ofrecido por el museo. Se incluye en este apartado los grupos y organizaciones (visitantes, amigos, residentes locales, grupos de interés, activistas, medios de comunicación, etc.) con los que trabaja el museo para cumplir con su misión. Para la Huerta y el Sistema de Regadío de Cortes de Pallás, nos referimos a todos los posibles usuarios de estos espacios, tanto visitantes como turistas.
- **Entorno regulador.** Engloba a las instituciones que tienen la responsabilidad de velar por el buen funcionamiento del museo, como son las reglas y normas de comportamiento. Incluye a los grupos de organizaciones (gobierno, organismos normativos y de acreditación) que supervisan la conformidad del museo con las leyes, normas y reglamentos. En el

área de estudio, la Huerta y Cortes de Pallás, nos referimos a las instituciones públicas que tiene poder regulador de estos espacios. En particular, la Generalitat en términos de legislación en patrimonio cultural, y el Tribunal de las Aguas, órgano de gestión del agua con varios siglos de historia.

- **Entorno de la competencia.** Los actores que compiten con el museo, tanto grupos y organizaciones como empresas que pretenden fidelizar clientes. En nuestra área de estudio destacamos:

Competencia preferencial.

Deseos y preferencias generales de los consumidores potenciales.

Competencia genérica.

Formas en que los consumidores potenciales pueden satisfacer una necesidad o deseo concretos.

Competencia formal.

Servicios alternativos que satisfarían el tipo seleccionado de actividad de ocio (ver la colección de arte por internet).

Competencia empresarial.

Otros museos.

- **Macroentorno.** Se refieren a aquellas fuerzas y condiciones (demográficas, económicas, tecnológicas, políticas y sociales) que conforman las oportunidades y amenazas, pero que quedan ampliamente fuera del control del museo. El estudio del macroentorno se realizará a través de un análisis PEST.

Posibles estrategias

Esta fase debe representar un profundo análisis del museo que permita realizar un diagnóstico en todas sus áreas funcionales, recursos y servicios. El conocimiento de la

realidad del museo y la detección de forma clara y precisa de sus principales carencias, facilitan el establecimiento de un primer orden de actuación de estrategias posibles (Ministerio de Cultura, 2007). Esta fase surge como base para diseñar un plan de futuro coherente y rentable que permita calibrar la propuesta desde muy diferentes puntos de vista: técnico, económico, cultural y político.

La Matriz DAFO indica cuatro estrategias alternativas conceptualmente distintas, en función de las posibles combinaciones entre los cuatro elementos diferenciados: fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades. Se trata de DA, DO, FA y FO. En la práctica, algunas de las estrategias pueden ser llevadas a cabo de manera concurrente y de manera concertada (Etcheverry, 2004).

En la figura se presentan las cuatro estrategias alternativas de la Matriz FODA. Estas estrategias se basan en el análisis de las condiciones externas (amenazas y oportunidades) y de las condiciones internas (debilidades y fortalezas) (Etcheverry, 2004).

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	Estrategia FO maxi-maxi	Estrategia DO mini-maxi
Amenazas	Estrategia FA maxi-mini	Estrategia DA mini-mini

La **estrategia DA** persigue la reducción al mínimo tanto de debilidades como de amenazas.

La **estrategia DO** pretende la reducción al mínimo de las debilidades y la optimización de las oportunidades. De este modo una organización con ciertas debilidades en al-

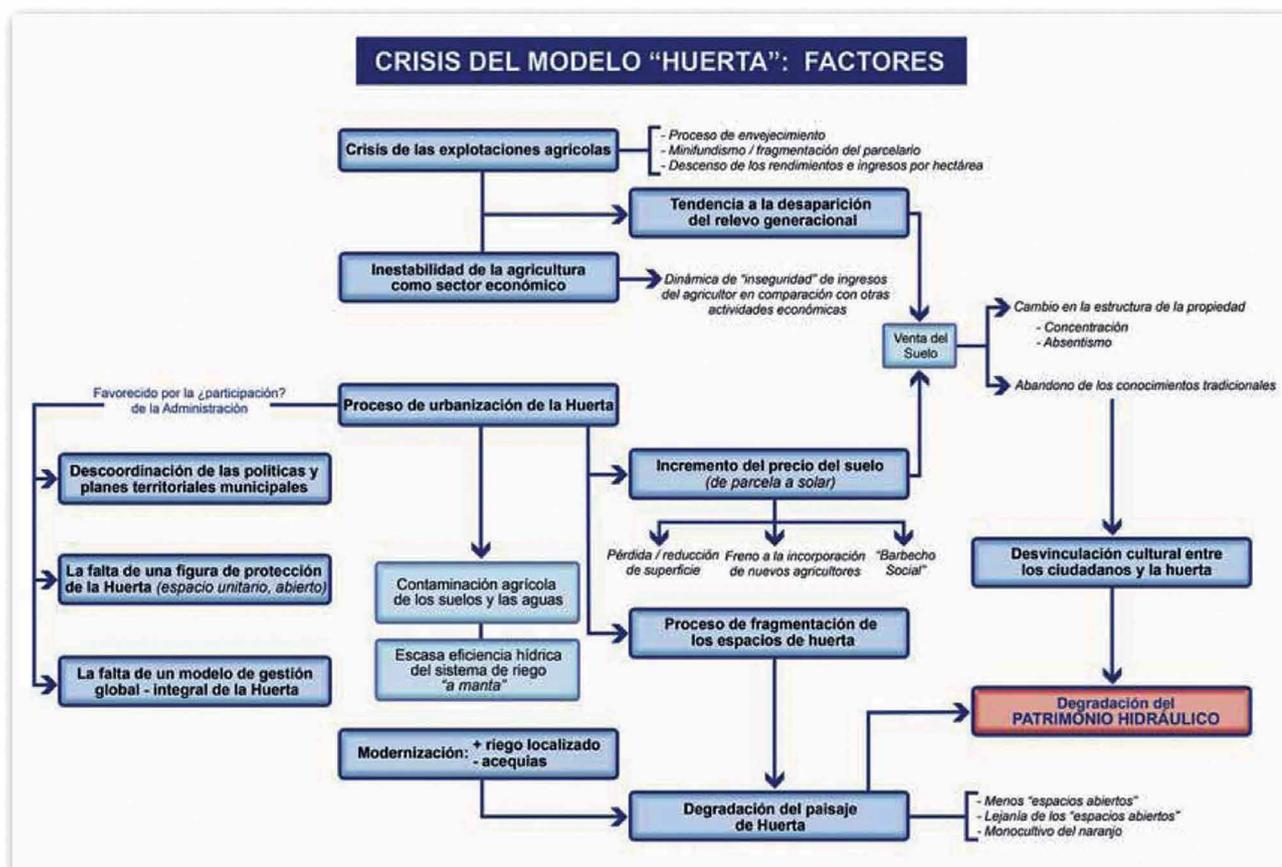
gunas áreas puede desarrollar tales áreas, o bien adquirir las aptitudes necesarias (como tecnología o personas con las habilidades indispensables) en el exterior.

La **estrategia FA** se basa en las fortalezas de la organización para enfrentar amenazas en su entorno. El propósito es optimizar las primeras y reducir al mínimo las segundas.

La **estrategia FO** es la situación más deseable, es aquella en la que una compañía puede hacer uso de sus fortalezas para aprovechar oportunidades.

El planificador debe ser consciente, además, que esas condiciones externas e internas no son estáticas en el tiempo, sino que tienden a modificarse. Es por ello que es necesaria una revisión permanente de las estrategias establecidas al inicio del plan (Etcheverry, 2004).

En la Huerta de Cortes de Pallás y especialmente en la Huerta de València es importante aplicar esta metodología, pues trata con espacios de enormes presiones y por tanto de alta vulnerabilidad. Además, somos conscientes de que el diseño de un plan estratégico para la puesta en valor de ambos territorios necesita un control continuo de aquellos factores que condicionan su futuro. En el caso de Perú, la vulnerabilidad es una amenaza que viene dada por el fenómeno climático, mientras que en nuestro caso son los agricultores los que ven amenazadas su tierras por el proceso urbanístico, el cambio generacional o el abandono por falta de aprovechamiento, como podemos ver en el siguiente diagrama y como explicamos en la parte tercera de este proceso:



Fuente: elaboración propia. Hermosilla, J. Dir. (2007). El patrimonio hidráulico del Bajo Turia: l'Horta de València. Generalitat Valenciana, Dirección General de Patrimonio Cultural Valenciano, p 21.

4. Planes estratégicos. La evaluación de la estrategia

Análisis estratégico

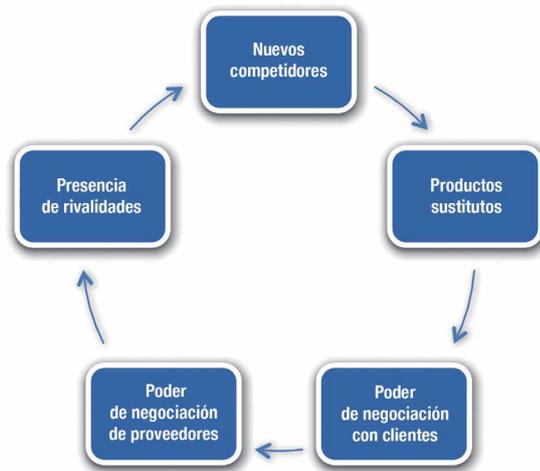
Tras la realización del diagnóstico integrado del museo, mediante la matriz DAFO, se procede a analizar las estrategias posibles y su evaluación. En este caso es recurrente el análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter (2008), como un método fiable de evaluación.

Análisis de las cinco fuerzas competitivas

Porter plantea que las organizaciones difieren en función de cinco "fuerzas competitivas" básicas, y la comprensión de estas fuerzas es fundamental para poder desarrollar una estrategia y asegurarse una ventaja competitiva (Olve y Roy, 2000). La competitividad gira, además de los condicionamientos externos, en torno a capacidades y competencias internas (Arbonies, 2004).

En cualquier organización, cinco fuerzas competitivas son las que determinan las reglas de competencias. Esos cinco factores son:

Cinco fuerzas de Porter



Amenazas de nuevos competidores

Se refiere a factores relacionados con las economías de escala o la lealtad a la marca, y con ello la definición del grado de facilidad o dificultad que tendrán los nuevos competidores. ¿Cuál es el grado de dificultad en la aparición de un nuevo museo en el mercado que pueda incidir en la demanda? ¿Hasta qué punto la existencia de un sistema de museos puede dificultar la apertura de uno nuevo? ¿Cuáles son los recursos que se precisan para armar un museo? ¿Cuáles son los apoyos institucionales con los que se cuenta para crear un nuevo museo?

Amenazas de sustitutos

Aquellos factores que condicionan el grado en que los clientes están dispuestos a comprar un producto sustituto. ¿Cuál es la oferta cultural y expositiva de otras expresiones artísticas del área? ¿El sistema de museos locales es capaz de competir con esa oferta alternativa? ¿Cómo incide las diferencias de precios en la elección de las visitas a realizar?

Poder de negociación de los clientes

Está condicionado por el volumen de visitan-

tes (compradores del mercado), la información disponible y la disponibilidad de sustitutos. En el ámbito cultural, ¿la demanda de bienes culturales varía según las tarifas de entrada? ¿Cuáles son las pautas del consumidor en cuanto a la elección del museo a visitar? Además del acceso a la información y la educación, ¿qué otros factores condicionan al cliente? ¿La capacidad adquisitiva es determinante? ¿Y una política de marketing y publicidad?

Poder de negociación de los proveedores

Está condicionada por factores relacionados con el grado de concentración de los proveedores y la disponibilidad de productos sustitutos. En los sistemas de museos este poder es limitado, pues en ocasiones los bienes a exponer proceden de la propia investigación y labor de restauración de las propias instituciones. Las compras de uso cotidiano son limitadas.

Presencia de rivalidades

Factores que hacen referencia a instituciones operativas, existentes en el mercado, que pueden incidir en la variación de la demanda. ¿Cuáles son los rivales a tener en cuenta, los museos locales o los de nivel regional? ¿Es posible generar algún tipo de economía de aglomeración con los museos existentes?

El sistema de museos.

Una oportunidad de crecimiento

A nivel local y, especialmente, a nivel regional los museos de similares características pueden rivalizar, sin embargo se pueden plantear oportunidades dirigidas al establecimiento de alianzas entre ellos que permitan compartir exposiciones y otros productos culturales, así como el uso común de algunos servicios. La creación de un sistema de museos puede ser ventajoso, al menos en los siguientes términos (Olve y Roy, 2000):

Brindar exposiciones temporales como permanentes de buena calidad.

Centrar el enfoque en la atención al cliente, teniendo personal cada vez más capacitado.

Ser un punto atractivo para la llegada de turistas tanto nacionales como de la región.

Explotar el desarrollo del marketing enfocándose en su planificación estratégica.

Conservar el Patrimonio Histórico, tanto en bienes culturales como la parte edilicia.

Lograr una gestión eficiente de los recursos disponibles (tanto los recursos humanos como materiales).

Poder incursionar en el manejo del presupuesto asignado por la intendencia y maximizar la búsqueda de recursos financieros propios.

5. Creación del producto. El Territorio Museo

El valor de la territorialidad

La territorialidad, entendida como vinculación del hombre a una realidad cultural y social concreta, se convierte en una idea central de nuestra propuesta. Esta modalidad de relación entre sociedad y su territorio de referencia facilita la plena toma en consideración de la dimensión local y el protagonismo que adquieren “nuevos formatos” de museos, alejados de los tradicionales inmuebles contenedores de piezas. El paisaje cultural se convierte en el recurso territorial fundamental del Territorio Museo, pues se trata de un ámbito geográfico asociado a un fenómeno, a una actividad o a un personaje histórico, que contiene valores estéticos y culturales. El paisaje cultural es la huella de una sociedad sobre el territorio a lo largo de la historia;

un tema explorado con una larga relación en la museología EULAC desde la Declaración de Santiago de Chile de 1972, y más recientemente en la conferencia “Museos y Paisajes Culturales” de ICOM (Milán, 2016).

Según la UNESCO, se trata de paisajes surgidos por motivos sociales, económicos, administrativos o religiosos, que evoluciona en relación y como respuesta al medio físico. La acción antrópica es la responsable de las formas que han ido adquiriendo dichos paisajes, mediante formas de poblamiento (disperso o concentrado) o los usos del suelo (paisajes agrícolas).

En esta sección aportamos los siguientes comentarios de nuestro socio la Universidad Austral de Chile en los siguientes términos, ya que para ellos es muy importante nuestra gran contribución:

1. Para la nueva definición de museo, los conceptos de Patrimonio Natural y Cultural son idisolubles, la experiencia da cuenta de un conjunto o ecosistema completo que los define y propone como sistemas cambiantes en los que la relación hombre-naturaleza es lo más relevante. Esto es, si aplicamos lo propuesto en la convención de Santiago de Chile y la definición de museo integral, se ajusta perfectamente, considerando las siguientes reuniones en Quebec y Oaxtepec, 1984; Caracas, 1992 y otras que han validado la propuesta, como la UNESCO en 2015.
2. La necesidad de trabajar en la tarea museológica desde una perspectiva multidisciplinaria, en la que los campos de ecología, geografía, agronomía y sociología son tan necesarios como las típicas de la museología tradicional, y que en la actualidad proponen los retos de un mundo globalizado con sus problemas y desarrollo.

3. Teniendo en cuenta lo que Hugues de Varine propone en su nueva publicación (2017) y especialmente en como el territorio es delimitado (página 230 del libro), parece que los casos que proponemos y la aplicación de la planificación estratégica son elementos que pueden facilitar, al menos en parte, la delimitación del Territorio Museo, por ejemplo.

La UNESCO, en su convención de 1972, abogó por la protección del Patrimonio Natural y Cultural, antecedente de su política de paisajes culturales, que cristaliza 20 años después. Durante las últimas décadas, han surgido numerosas iniciativas que se plantean el tratamiento de territorios con vestigios patrimoniales, impulsadas por comunidades locales. Surgen los primeros ecomuseos en Francia, Noruega y Suecia; los primeros centros de interpretación en Inglaterra, y más tarde se acuña el concepto de Territorio-Museo. Tras la Convención Europea del Paisaje (año 2000), se valora la dimensión cultural, ecológica, medioambiental y social del paisaje, y se reconoce que constituye un recurso favorable para la actividad económica, y para el refuerzo de la identidad de un territorio.

El Territorio Museo, un producto cultural

Un Territorio Museo constituye una zona que se mantiene cohesionada por vínculos históricos, geográficos, con recursos patrimoniales y elementos que le confieren una identidad propia. Va acompañado de un proyecto interpretativo aplicado a un territorio determinado, que recoge una oferta integrada, constituida por distintos servicios y actividades, y oferta amplia y compleja, que incluya tanto los servicios existentes, como las nuevas ofertas que se derivan del producto patrimonial.

La finalidad de estas iniciativas no es solo promover la preservación del Patrimonio,

sino favorecer un nuevo desarrollo económico. Se pretende el estudio y rehabilitación de elementos patrimoniales, así como su uso para atraer estudiosos, visitantes y turistas. Se trata, pues, de una fase más de una estrategia de desarrollo territorial basada en el Patrimonio Cultural y una etapa que implementaremos en nuestra investigación.

La creación de un producto cultural requiere de unas determinadas acciones, como son: la identificación e inventario de los recursos de mayor interés; la elaboración de una interpretación estructurada y atractiva de los mismos; la narración de una historia, atractiva y singular, capaz de atraer visitas e inversiones; el diseño de una organización interna capaz de estructurar una oferta integral y singular (centros de interpretación, museos, itinerarios, servicios complementarios, etc.); la configuración de un escenario seductor para inversiones y actividades económicas complementarias y capaz de impulsar el desarrollo económico.

Estas acciones son parte del Plan Director para la creación de un producto cultural y turístico para la Huerta de València y para Cortes de Pallás.

6. Los objetivos estratégicos del Territorio Museo

El objetivo principal debe ser la integración de diversas funciones de forma simultánea, en el contexto de un territorio determinado cuyas características deben respetarse. Dichas funciones –que serán perseguidas en nuestro proyecto– son:

- la conservación del Patrimonio Cultural;
- la educación y la reinterpretación, mediante la narración de historias que van a hacer significativo un lugar;
- el esparcimiento, mediante el uso respe-

- el desarrollo económico, en particular del turismo, del ámbito territorial concreto;
- la colaboración, entre administraciones, instituciones públicas y agentes locales y sector privado.

Estas funciones estarán basadas en los principios de la Nueva Museología Latina, que enfatiza la función social del territorio. Los objetivos se alcanzarán gracias a la participación de la población local a diferentes niveles, a través de la colaboración en las diferentes actividades del museo. La comunidad, por tanto, será capaz de promover su identidad, mediante la conservación y la difusión de su Patrimonio, tanto cultural como natural.

Un plan estratégico dirigido al desarrollo de un museo debe pretender varios objetivos básicos, cuyas condiciones de partida deben ser: no numerosos, consensuados, específicos, realizables, tematizados y bien definidos. En términos generales en la definición de esos objetivos “básicos” coinciden especialistas como Kotler (2001), Ballart (2001), Asuaga y Rausell (2006), entre otros:

- el desarrollo de un programa de revitalización económica que utilice el Patrimonio para atraer turistas e inversiones públicas y privadas en edificios o lugares clave;
- el desarrollo de mecanismos de protección de los recursos patrimoniales;
- la interpretación de dichos recursos y las “historias” asociadas para los residentes, visitantes y estudiantes de todas las edades, integrando el Patrimonio como parte de los programas educativos locales;
- la participación de los residentes en paisaje cultural o en un parque patrimonial;
- el establecimiento de vínculos físicos e interpretativos entre los recursos, utilizando estrategias basadas en la cooperación;

- el impulso de la cooperación entre comunidades ofreciendo oportunidades para el ocio, la preservación y la educación.

Vemos estos rasgos como objetivos clave en nuestro proyecto. Para Kotler (2001), los objetivos de un museo son comunes en la mayoría de las ocasiones, y tratan de aumentar el número de visitantes, incrementar el número de amigos, ampliar las colecciones, diseñar exposiciones y programas que atraigan a sectores diversos de la comunidad, extender el alcance educativo, mejorar las instalaciones y los servicios a los visitantes, y aumentar los fondos financieros.

Áreas temáticas y objetivos estratégicos

En función de las áreas de trabajo de un museo y las diferentes misiones de una institución museística, se pueden diferenciar objetivos específicos que responden a esas necesidades.

Asuaga y Rausell (2006) diferencian cuatro dimensiones o áreas de trabajo, y sus respectivos objetivos, todos ellos pertinentes en nuestro proyecto.

1. Concepción Intrínseca

Está relacionada con los objetivos básicos que todo museo ha de cumplir de acuerdo con aquellas definiciones más institucionalizadas del ICOM. Las actividades (misiones) más esenciales de la propia naturaleza del museo son conservar, adquirir, investigar, exponer y difundir. En consecuencia los objetivos - relevantes en nuestro proyecto y para el Territorio Museo- deben tratar la custodia, la conservación y la restauración, la colección, la valorización, la interpretación, la exhibición y la difusión.

Objetivos específicos:

- Garantizar la seguridad de las piezas.

- Posibilitar la conservación y recuperación de piezas/obras que de otra manera se perderían. Maximizar la cantidad de piezas en estado de conservación ideal.
- Restaurar y recuperar la máxima cantidad de piezas que lo requieran. Obtener las condiciones ideales de conservación.
- Tener una colección completa y bien catalogada y clasificada. Tener una colección amplia/singular.
- Tener una colección significativa.
- Tener una colección lo más reconocida posible, elaborada por investigadores y la comunidad.
- Incrementar la investigación sobre los hechos/artefactos/piezas obras que se exponen en el museo. Publicar y promover la publicación de estudios, investigaciones, reseñas sobre hechos, artefactos, piezas u obras contenidas o relatadas en el museo.
- Generar impacto en publicaciones especializadas. Producir exposiciones.
- Exhibir exposiciones.
- Mostrar el mayor número de piezas.
- Mostrar las piezas durante el máximo tiempo posible.
- Mostrar las piezas en las mejores condiciones posibles.

2. Concepción Extrínseca

Parte de la consideración del museo como instrumento para obtener resultados más allá de la dimensión del museo y por tanto la deseabilidad de la misión de la institución responde a lógicas externas al funcionamiento del propio museo. Este tipo de objetivos tiene como destinatarios al usuario individual, a la dimensión simbólica colectiva y finalmente al territorio, en cualquier escala.

Los objetivos responden a acciones ligadas a la formación, entretenimiento, democrati-

zación del acceso, a la creación, a los valores simbólicos, al marketing, la regeneración urbana y a los efectos económicos.

Objetivos específicos:

- Maximizar el número de visitantes (reales, virtuales). Maximizar el tiempo de las visitas.
- Maximizar el número de actividades. Maximizar el número de impactos en medios de comunicación.
- Generar modificaciones en las condiciones cognitivas de los visitantes. Maximizar el número de visitas con didácticas pedagógicas específicas. Formar a los visitantes y ciudadanos.
- Provocar diversión. Mostrar cosas de forma amena y entretenida a los visitantes. Competir con otras formas de ocupación del tiempo de ocio.
- Conseguir visitas de colectivos desfavorecidos específicos (jóvenes, de renta baja, amas de casa, con problemas de inclusión social, inmigrantes, etc.).
- Difundir un mensaje determinado sobre algún aspecto histórico, historiográfico, científico artístico que merece ser reforzado.
- Crear un determinado sentido/significado en el colectivo que visita el museo.
- Difundir un mensaje determinado sobre la comunidad en la que se asienta el museo. Asociar al nombre de la ciudad/barrio el prestigio de la institución. Favorecer y mejorar la imagen de la ciudad/barrio/municipio.
- Mejorar la capacidad de atracción de la ciudad/barrio/municipio/zona. Regenerar el barrio/ciudad/municipio sobre el que se ubica el museo.
- Evitar la degradación de la ciudad/barrio/zona/municipio sobre el que se ubica el museo. Crear riqueza a través de turismo.
- Provocar impacto económico sobre la

ciudad/barrio/municipio/zona sobre la que se ubica el museo.

- Mejorar la calidad de vida de los ciudadanos de la ciudad/barrio/zona/municipio sobre el que se ubica el museo.

3. Concepción Externa

Los objetivos externos son aquellos que tienen que ver con la supervivencia de la institución. Dependen:

- a. del grado de reconocimiento por los certificadores de calidad,
- b. del nivel de legitimación social y política y
- c. de la existencia de mecanismos estables y seguros de financiación.

Los objetivos –que se darán en nuestro proyecto territorial- se encuadran en las siguientes misiones: legitimación, reconocimiento, recursos, estabilidad y seguridad.

Objetivos específicos:

- Conseguir que los políticos crean en el proyecto del museo y que lo apoyen.
- Conseguir que los ciudadanos crean en el proyecto del museo y que lo apoyen.
- Ser reconocido por otras instituciones/museos relacionadas con los contenidos/relatos del museo.
- Conseguir que el funcionamiento del museo no esté sometido a los vaivenes de la política.
- Conseguir la financiación adecuada de manera regular y estable.
- Conseguir la mayor financiación posible.

4. Concepción Interna

Estos objetivos se encuentran íntimamente relacionados con la gestión interna del museo. Se pretende una mayor eficacia y eficiencia en el consumo de recursos. La eficiencia en la gestión constituye el objetivo central.

Objetivos específicos:

- Mejorar los procedimientos, maximizando el uso de las herramientas de gestión.
- Potenciar el uso de las herramientas basadas en las nuevas tecnologías de comunicación.
- Modificar/mejorar la organización y la estructura del personal que trabaja en el museo.
- Modificar/mejorar la estrategias de marketing y comunicación del museo.
- Mejorar los equipamientos y propiciar un consumo racional, acorde a la estrategia prefijada, de los recursos consumidos.

Según Asuaga (2007), es posible determinar otra modalidad de agrupar los objetivos estratégicos, que complementa a la anterior, y que atiende a las perspectivas de los usuarios, de la financiación, de la organización interna y de la capacitación técnica.

1. La perspectiva de los usuarios: en esta perspectiva son tres los objetivos estratégicos planteados, que pasan por fidelizar al cliente, incrementar el número de visitantes y generar experiencias de calidad.
2. La perspectiva financiera: el objetivo estratégico de esta perspectiva es atraer recursos financieros y donaciones de obras.
3. La perspectiva de la organización interna: el objetivo estratégico planteado ha de buscar la mejora de los procesos internos, y con ello la mayor eficiencia en el uso de los recursos disponibles, así como la mejora de los programas de comunicación y divulgación.
4. La perspectiva de aprendizaje y desarrollo: el objetivo estratégico ha de ser capacitar técnicamente a los recursos humanos disponibles, para alcanzar mayor cantidad y calidad en las investigaciones y tareas del museo.

Creemos que ambos grupos de objetivos específicos se complementan y nos permiten delimitar el proyecto para la creación de los territorios museos de nuestro estudio, la Huerta de València y la de Cortes de Pallás. Tras el estudio detallado de los territorios de referencia, y que se encuentran en el tercer apartado de este documento, identificamos:

Objetivos específicos para las huertas históricas:

1. Vertebración social. Organización social.
 - Proceso de consolidación, restauración o constitución de las comunidades de regantes.
 - Análisis de la organización (usuarios, estructura de la propiedad).
2. Aprovechamiento y uso racional del agua, en asociación con las comunidades y museos locales.
 - Estudio de los sistemas de regadío históricos: documentación, informe, representación cartográfica, inventario de elementos.
 - Recuperación de los sistemas hidráulicos: determinación.
 - Restauración de la red de acequias. Identificación de tramos.
 - Localización y estudio de la instalación de riego por goteo.
3. Aprovechamiento y uso racional de la tierra
 - Estudio del parcelario. Disposición, forma y tamaño, condicionamientos topográficos.
 - Restauración de las terrazas de cultivo. Zonificación.
4. Recuperación de técnicas de trabajo.
 - Patrimonio Inmaterial. Transmisión de conocimientos y técnicas.
5. Nuevas técnicas. Procesos de modernización del riego.
 - Adquisición de nuevos conocimientos y técnicas. Balance.

6. Dimensión medioambiental y social
 - Lucha contra la erosión, protección de laderas
 - Lucha contra los incendios, mantenimiento del cultivo
 - Mantenimiento del uso social, recuperación de la red de caminos
7. Puesta en valor. Qué, para qué, cómo, para quién... lo hacemos

7. Estructura del Plan Estratégico. Líneas estratégicas y programas

El marco lógico de un plan estratégico, tras la formulación de los objetivos (estratégicos), es el diseño de la estructura de las estrategias y de los programas definidos para cada una de las áreas de trabajo.

Georgina DiCarli (2004) destaca el significado de las líneas estratégicas de un plan diseñado para un museo. Se trata de los medios para lograr los objetivos inmediatos. Unos medios que pueden variar, siguiendo las fórmulas de los museos tradicionales o en cambio las formas alternativas que plantean los nuevos museos, sostenibles e integrados en el territorio. Sin embargo, en cualquier caso, se deben desarrollar aquellas estrategias que consuman recursos con resultados satisfactorios. Y de una manera participada y consensuada.

Una vez definida la estrategia a seguir, aplicada en nuestro caso al Territorio Museo, es preciso desarrollar dicha estrategia en una serie de programas desagregados a su vez en iniciativas o tareas. Se trata de un diseño de estrategias con un carácter permanente, como consecuencia del proceso de consenso alcanzado. Pueden variar las medidas a adoptar (en función de los resultados obtenidos), pero las líneas

de acción son estables en el tiempo. Suele ser habitual definir líneas estratégicas para poner en marcha las actuaciones relacionadas con la creación de productos culturales (producto-mercado), con la definición de marca, su comunicación y promoción así como las definitorias del modelo de gestión futuro del Territorio Museo, es decir, la aplicación de los principios de la gobernanza en la institución museística. En función de las dimensiones del Territorio Museo, se podrían añadir líneas enfocadas a la competitividad, innovación y desarrollo empresarial. Estas líneas se dirigen a temas de formación y colaboración con instituciones

formativas, gestión de calidad, impulso al emprendimiento y cooperación interempresarial e institucional.

Además de identificar las actuaciones, es preciso asignar responsables así como periodificar el tiempo necesario para que cada una de ellas se lleve a cabo.

A continuación establecemos las posibles líneas estratégicas aplicables a nuestro Territorio Museo desglosadas en los diferentes programas que las componen en función de los objetivos anteriormente establecidos:

Línea estratégica 1. Diseño Organizativo. Gobernanza del Territorio Museo.	
Programas:	<ul style="list-style-type: none"> 1.1 Creación equipo director 1.2 Colaboración con Administraciones Públicas, red de museos y representantes locales 1.3 Financiación y regulación 1.4 Evaluación y control de la estrategia
Línea estratégica 2. Creación de Productos Culturales. La configuración del Territorio Museo.	
Programas:	<ul style="list-style-type: none"> 2.1 Plan de Interpretación y señalización 2.2 Creación de oferta complementaria
Línea estratégica 3. Promoción y Comercialización del Territorio Museo.	
Programas:	<ul style="list-style-type: none"> 3.1 Creación de marca 3.2 Elaboración material promocional 3.3 Organización de eventos 3.4 Participación de la población local
Línea estratégica 4. Programa de desarrollo e innovación. Procesos de modernización.	
Programas:	<ul style="list-style-type: none"> 4.1 Fomento del emprendimiento 4.2 Mejora de la calidad en gestión medioambiental 4.3 Formación de personal
Línea estratégica 5. La gestión del proceso.	
Asignación de responsables y periodificación / cronograma	
Programas:	<ul style="list-style-type: none"> 5.1 Asignación de equipos de trabajo a medida que avanza el proceso en función de los plazos establecidos

Fuente: elaboración propia a partir de Hermosilla et al (2017)

Las líneas estratégicas comprenden los programas o tareas del Plan. Se trata de las actividades y acciones necesarias y suficientes para llevar a cabo las estrategias. Cada línea estratégica tiene asignada una serie de tareas concretas así como unos recursos previsible disponibles. De alguna manera los programas son el instrumento que posibilita la materialización de la teoría museológica, mediante soluciones prácticas de carácter museográfico.

En el diseño de los programas para nuestra investigación se tendrá en cuenta los aspectos genéricos así como las especificidades de cada uno de nuestros ámbitos de estudio:

a) Cada programa consta de una parte genérica con los criterios básicos, los protocolos, los procedimientos de actuación o políticas generales en cada una de las áreas del museo (Territorio Museo) y las normativas que son de aplicación a actividades, espacios o funciones específicas;

b) cada programa establece con claridad las necesidades y los requisitos que deben resolver los distintos proyectos. La correcta elaboración de los programas será la única garantía de que los proyectos ejecutados respondan a las necesidades del museo y de la población local.

Las propuestas descritas en los diferentes programas se convertirán en la llave para la ejecución de los proyectos de actuación; deben formar parte imprescindible del Plan Museológico, precisando los criterios de actuación, las condiciones y los requisitos que los proyectos deben cumplir.

La elaboración de los programas que componen cada línea estratégica del Plan del Territorio Museo es responsabilidad del equipo

redactor, el cual debe estar abierto a la participación de equipos interdisciplinarios.

Modelo de ficha de identificación de Programas

A qué línea estratégica pertenece

Un enunciado que identifique el programa dentro del marco de actuación

Una fecha de actuación: fecha de inicio del plan y de cada uno de sus programas

Objetivo que se pretende conseguir con el plan

Responsable encargado de la ejecución y cumplimiento del programa

Equipo implicado

Acciones a desarrollar: detalle de los pasos a seguir

8. El valor de la participación en el desarrollo territorial. El territorio museo y la labor de la sociedad local. Experiencia en la Huerta de València

“Sin que la sociedad use su patrimonio, sin que lo necesite, sin que lo recupere y lo integre a sus formas de vida, sin que vuelva a ser algo cotidiano y próximo, sin que lo reivindique como un derecho, no hay futuro para el patrimonio” (Ballart, 2001).

Para nosotros el futuro del Patrimonio Cultural requiere una sociedad que lo use, necesite, recupere, reivindique y lo haga suyo.

La realización de un Plan Estratégico para el área de la Huerta debe basarse en la participación ciudadana, para lo cual es necesario articular un mecanismo de implicación que permita la incorporación de todos los actores de la sociedad, es decir, los responsables

políticos y los agentes sociales de un territorio capaces de manifestar sus intereses e inquietudes respecto a la puesta en valor de su Patrimonio. Es necesario establecer un diálogo, “hablar” con la población local y conocer sus opiniones. En este sentido la Red de Museos Locales permite una aproximación a la dimensión social de la Huerta a través de sus propias redes locales. Como señala nuestro socio, la UACH, la Universitat de València debe jugar un papel facilitador en el proceso de creación de este plan estratégico, “acompañando sin invadir y dejar sin abandonar”. Es parte del proceso de aprendizaje para la Universidad de Chile, escuchar y respetar las propuestas de la comunidad, que no siempre coinciden con el conocimiento académico.

¿Cómo contribuye el desarrollo del Patrimonio en el desarrollo territorial? Si nos atenemos a la importancia que adquiere la acción colectiva sobre el propio desarrollo del territorio, involucra a los gobiernos locales, regionales, el sector privado y la población en general. Y esta acción colectiva implica numerosas actividades que pueden basarse en la dimensión cultural, el Patrimonio y la identidad de un colectivo.

El desarrollo del Patrimonio contribuye al del territorio mediante las siguientes circunstancias, que utilizaremos en nuestro proyecto:

1. La puesta en valor del Patrimonio así como su valorización requiere de un consenso de la sociedad local en torno a él. La cohesión social es un requisito, que se consigue mediante el diálogo social.
2. Los colectivos sociales se identifican con el Patrimonio Cultural, y pueden precisar su uso futuro.
3. El Patrimonio Cultural es generador de empleo directo e indirecto, con lo cual se

puede convertir en una actividad atractiva para su consumo, lo que puede permitir el desarrollo de actividades económicas-empresariales en su entorno.

4. El Patrimonio Cultural es generador de beneficios a la sociedad. Su explotación puede generar beneficios en términos de empleo, de ingresos, de mejora de las cualificaciones de los recursos humanos, de mejoras cualitativas en determinados sectores económicos como el turismo, de inserción social y, en general, de desarrollo local.

El territorio es un recurso cultural en tanto en cuanto que es producto de una valoración social. Su valor cultural radica precisamente en la consideración que la sociedad tiene de él, como un requisito para ser valorado como Patrimonio Cultural. El desarrollo territorial, en algunos espacios geográficos, dispone de algunos recursos definidos por su valor patrimonial; los paisajes culturales pueden dar lugar a Territorios Museos, y para ello se requiere de la participación de la sociedad. Como diseñadores del Plan Estratégico consideraremos la gestión de la participación a través de la implicación de diversos colectivos de la siguiente manera:

A. La consideración de la comunidad como el principal recurso. En nuestro caso, la figura del agricultor es fundamental, ya que los paisajes culturales de la Huerta están basados en el conocimiento y trabajo de estos profesionales. Son esenciales, tanto por sus conocimientos, recuerdos e historia como por su entusiasmo, una vez que reconocen el valor del Patrimonio acumulado. Es fundamental que la sociedad local tenga una participación activa en el proceso de investigación, planificación y ejecución.

B. La participación de especialistas de disciplinas que facilitan la recopilación de in-

formación específica a través de la memoria oral, los recuerdos. Es el caso de antropólogos, sociólogos, historiadores, geógrafos y documentalistas.

C. La valorización del colectivo de emprendedores, capaces de dinamizar y poner en valor los paisajes culturales. Habitualmente tienen una dimensión local, raíces en el propio territorio.

D. La constitución de un grupo impulsor de los procesos de revitalización y empuje al proyecto. Un grupo al que se suman habitualmente consultores, expertos y otro personal cualificado.

E. La participación de las administraciones públicas. Las iniciativas territoriales suelen involucrar diversos niveles administrativos y numerosos actores, lo que implica superposición de competencias y relaciones complejas. Y la necesidad de colaboración y coordinación de acciones.

F. Es necesario crear foros de encuentro, de diálogo, que permitan la comunicación, la participación y el intercambio entre diferentes instancias públicas, entre agentes públicos y privados. Se trata de un paso esencial.

Los beneficios de una participación más diversificada en la preservación del Patrimonio pueden reconocerse en la labor de distintos actores culturales de la sociedad civil. Se trata de una labor muy importante por su capacidad de consensuar esfuerzos, de concentrar recursos financieros, de abordar tareas colectivas. Es necesario establecer mecanismos que faciliten los procesos de implicación y cooperación entre los diferentes sectores sociales implicados, lo que propicia:

A. La creación de mecanismos de coordinación municipal (urbanismo, cultura, medio

ambiente, educación, promoción económica, turismo) para planificar y desarrollar proyectos desde una perspectiva pluridisciplinar e interdepartamental.

B. El fomento de la participación ciudadana.

C. El establecimiento de redes, multiplicando así los recursos disponibles.

D. Las acciones de las entidades locales, en particular los Ayuntamientos, en materia de formación, servicios a la empresa, actividades culturales y deportivas, y actuaciones de concienciación.

E. La demanda de profesionales del Patrimonio que además de saber de arte, historia, antropología o arqueología conozcan las técnicas de la planificación estratégica, del marketing cultural, de la interpretación del Patrimonio y que sean capaces de gestionar un presupuesto o de preparar una candidatura para una subvención.

En el APÉNDICE 1 de este informe incluimos el modelo de cuestionario que fue cumplimentado por los directores de los museos de La Huerta de València que colaboran con nuestro proyecto, así como un resumen de las respuestas obtenidas junto a las conclusiones resultantes de dicha información.

9. El seguimiento del Plan Estratégico del museo

Durante el proceso de ejecución es recurrente un proceso de control y seguimiento de cuáles son los resultados obtenidos tras la aplicación del plan estratégico. Es habitual en la elaboración de los planes estratégicos que el equipo redactor establezca un sistema de indicadores que faciliten esa labor de seguimiento.

El alcance de un plan, es decir, los resultados que se vayan obteniendo mediante el despliegue de las acciones diseñadas, deben ser medibles y deben tratar los diversos ámbitos de influencia del Plan.

Como indica Davis (2009) un ecomuseo es “un Patrimonio liderado por la comunidad o proyecto museo que apoya el desarrollo sostenible”. Así, es importante que este proceso de control del plan estratégico aplicado a nuestro Territorio Museo se lidere desde la comunidad con el apoyo del equipo de investigación de la Universitat de València. En el territorio de La Huerta de València los socios ideales son el Tribunal de las Aguas (representantes de agricultores) y ayuntamientos (representantes políticos locales).

El sistema de indicadores posibilita que desde la oficina técnica del plan se pueda diseñar y establecer nuevas acciones que permitan rectificar, reorientar y mejorar algunas de las líneas estratégicas. De la misma manera se debe tener en cuenta que los cambios de escenario son constantes, especialmente los relacionados con el exterior, con lo cual serán necesarias algunas modificaciones de las acciones previstas. En el caso de la Huerta de València no establecemos un período concreto de seguimiento y control, ya que la consolidación del proyecto del Territorio Museo se integrará en un futuro Plan Director, nombrado en la introducción de este manual.

Los indicadores más habituales –muchos de los cuales utilizaremos– responden al grado de consecución de los objetivos básicos previstos. Siguiendo a Kotler (2001) se pueden indicar, por ejemplo:

- Número de visitantes.
- Número de turistas.

- Incremento del número de amigos y asociaciones colaboradoras.
- Volumen de colecciones.
- Ampliación de las colecciones permanentes.
- Diseño y realización de exposiciones propias.
- Diseño de planes educativos.
- Mejora de las instalaciones, como la superficie reservada para las exposiciones.
- Mejora de los servicios a los visitantes. como restauración, guías, alojamiento, etc
- Aumento de recursos financieros.

Un programa de seguimiento de un Plan Estratégico aplicado a un Territorio Museo puede estructurarse en función de la agrupación de indicadores según las áreas de trabajo, de manera que facilite el análisis de cómo evoluciona y en dónde debemos centrar nuestros esfuerzos futuros. Es necesario conocer el estado de las variables territoriales clave, su evolución y el resultado final de las mismas con la puesta en marcha del Plan en al menos los siguientes entornos: económico-territorial, socio-cultural y medioambiental. En estas cuestiones de seguimiento y evaluación acaban siendo determinantes los recursos técnicos con capacidad para elaborar indicadores y, por supuesto, la accesibilidad a la información disponible. Ivars (2001) establece las siguientes ideas:

A. Entorno económico-territorial.

Se trata de indicadores relacionados con el escenario económico del territorio, en términos generales, y con el turismo, de forma singular por la relación directa entre la puesta en valor del Patrimonio Cultural y los mercados turísticos (Hermosilla, Nácher et al., 2017).

En ese sentido se atiende a los aumentos a lo largo del tiempo en el número de empresas, la población activa y ocupada, la renta familiar disponible, los descensos en la tasa de desempleo, los incrementos en el aforo de las instalaciones que operan como atractivos y recursos y en las plazas de alojamiento, hostelería y restauración, y un crecimiento en el número de pernoctaciones son evoluciones francamente positivas.

La progresiva diversificación en la procedencia geográfica de la demanda de visitantes y una mayor estancia media y gasto medio diario hacen mucho más probable la continuidad del flujo de visitantes y la estabilidad del posicionamiento del museo.

La menor estacionalidad de las estancias (turísticas) es también un logro. La mayor implantación de sistemas de gestión de calidad

y de asociacionismo y autorregulación empresarial indica una evolución inteligente. Y el aumento en la población total censada y un rejuvenecimiento demográfico son resultados de lo más positivo porque indican sintéticamente la capacidad relativa del territorio para generar oportunidades entre su propia población y atrayendo flujos migratorios.

B. Entorno socio-cultural. La evolución positiva de la calidad de vida

Hace referencia a la vida social, la actividad cultural y la calidad de vida integral en el territorio para la población residente. Se atiende a indicadores relacionados con los recursos naturales (agua, por ejemplo), la existencia de planeamiento urbano y el grado de ejecución así como la evolución al alza en los espacios libres y verdes, vías, suministros y soluciones de evacuación, suponen una mejora territorial.



La reducción de vertederos, emisiones contaminantes e intensidad del ruido y el tráfico son también indicios claramente positivos.

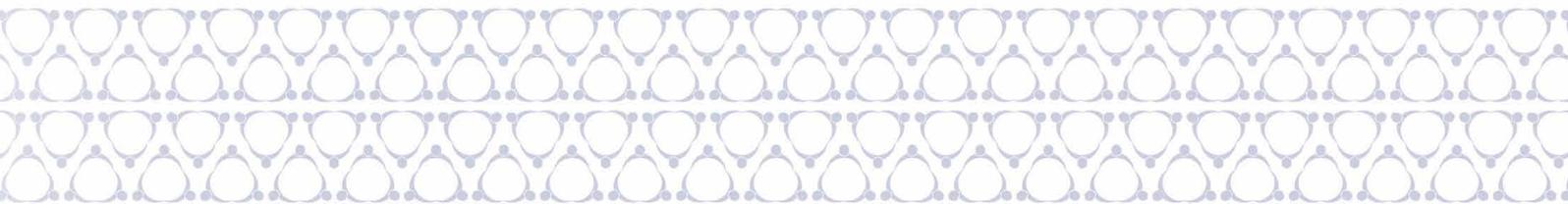
La vitalidad social queda de manifiesto en el asociacionismo, en la educación y formación, al respecto de las que un incremento en el número de socios y estudiantes en el territorio es un indicador positivo. Los niveles de formación de la población así como la oferta formativa son referentes habituales, de la misma manera que la oferta cultural mediante número de exposiciones o medios de comunicación que la atienden.

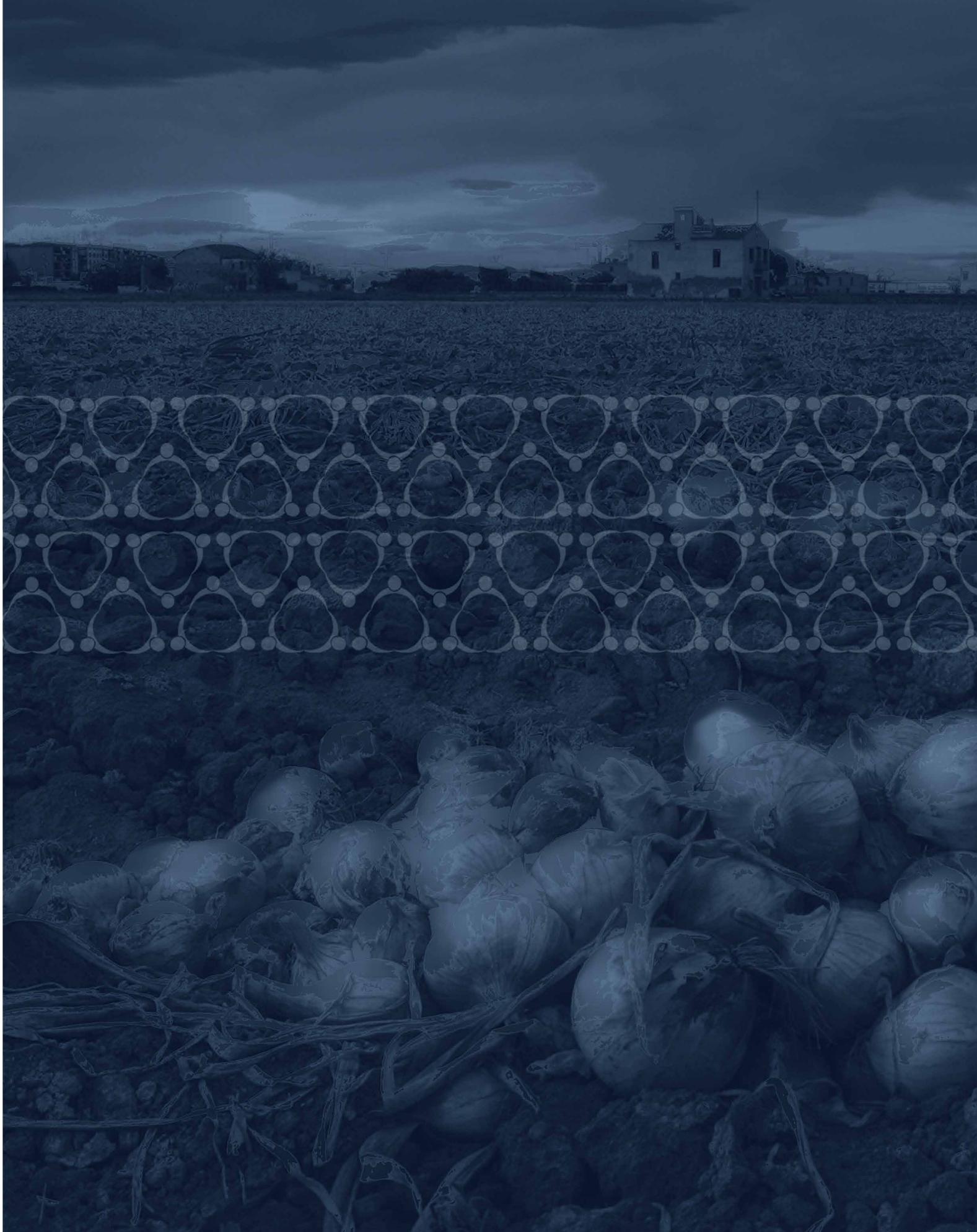
C. Entorno medioambiental

El medio natural y el paisaje cultural deben seguir funcionando, a pesar de la mayor presión antrópica que supone el desarrollo del Territorio Museo. El impacto medioambiental es independiente del impacto socio-cultural

y en la calidad de vida. Se trata en este apartado de conocer de qué modo el logro de los objetivos del Territorio Museo puede suponer o no un deterioro ecológico al margen de si la sociedad local percibe o no el impacto en su calidad de vida de ese deterioro.

La aparición de criterios y métodos propios de planes medioambientales, como las Agenda 21, la conservación de la calidad del agua y los recursos hídricos, el mantenimiento o recuperación de superficie de vegetación y especies endémicas, la preservación del paisaje, el aumento en el uso de presupuestos medio-ambientales o verdes y la importancia relativa de los impuestos, subvenciones, inversiones y sanciones al respecto son indicadores de una conciencia medioambiental orientada a prever y prevenir el aumento de presión antrópica que comporta el posible éxito del proyecto Territorio Museo y del turismo.







**Espacios abiertos
sostenibles:
el Territorio Museo**
SEGUNDA PARTE

SEGUNDA PARTE

Espacios abiertos sostenibles: el Territorio Museo

Autores: Jorge Hermosilla y Mónica Fernández



Alquerías en l'Horta Nord, València

En este apartado se pretende vincular la importancia de la planificación estratégica participada a la creación del Territorio Museo, ya que el profesional del Patrimonio deberá contar con la metodología adecuada que le permita una toma de decisiones basada tanto en los criterios técnicos como en la información obtenida de la comunidad en la que se establezca. Dada la importancia que adquiere la territorialidad en nuestro proyecto, entendida como vinculación del hombre a una realidad cultural y social concreta, el

Territorio Museo debe constituir una zona cohesionada por vínculos históricos y geográficos, con recursos patrimoniales y elementos que le confieran una identidad propia. Para ello es fundamental la participación de la población para conocer el territorio, en nuestro caso, a través de la red de museos, de administraciones públicas y de organismos representativos de la comunidad. La planificación estratégica debe ser entendida como el instrumento adecuado para canalizar la creación del Territorio Museo.

I. PATRIMONIO CULTURAL Y DESARROLLO LOCAL

Los procesos que protagonizan el desarrollo local tienen en cuenta las características del territorio, pues éste se concibe como un agente clave del propio desarrollo. Además de constituir un recurso de gran valor. Cualquier territorio dispone de un conjunto de recursos naturales, ambientales, institucionales, humanos y, por supuesto, culturales, que constituyen “su Patrimonio o potencial” de desarrollo local o endógeno. Como indica Jacqueline Mengin (1989) la capacidad para liderar el propio proceso de desarrollo, unida a la movilización de los recursos disponibles, conduce al desarrollo local, entendido como un proceso de crecimiento económico y de cambio cultural, en un escenario de acción voluntaria. En ese sentido se requiere entender la cultura como factor generador de riqueza, la “cultura productiva”, que añade calidad de vida a este sentido de pertenencia e identidad de la comunidad, a través de la conservación y puesta en valor de su Patrimonio. Hay que superar la mera conservación y a veces recuperación del Patrimonio (especialmente el arquitectónico) y abordar su reelaboración productiva.

El territorio debe ser entendido como una construcción social no sólo física, en constante cambio, y concebido como un espacio más pertinente en cada período histórico, un ámbito de relaciones. En la actualidad esas relaciones se basan en funciones como las de equilibrio ambiental y territorial, la producción de espacios de calidad paisajística

y ambiental, la reserva de recursos hídricos, el soporte de actividades de esparcimiento, recreo, la conservación de manifestaciones patrimoniales-culturales, etc.

El territorio no es homogéneo ni estático. Entre los criterios que permiten diferenciarlos hallamos la configuración de los sistemas territoriales urbanos frente a los sistemas rurales. Son éstos los que se han ido configurando como “territorios problema”, por los procesos de éxodo rural y envejecimiento de la población, su fragilidad natural, económica y social, así como por los resultados muy limitados de las políticas aplicadas tanto económicas como territoriales. Habitualmente estas políticas se han caracterizado por su componente sectorial, de manera que se ha dejado de lado la singularidad de muchos territorios, en cuanto marco diferenciado de las actividades desarrolladas en ellos y de la cultura de las sociedades locales.

En este sentido destaca el proceso de envejecimiento de la comarca del Valle de Cofrentes-Ayora, en la que se ubica el municipio de Cortes de Pallás. El índice de envejecimiento (relación entre población mayor de 64 años respecto a la población menor de 16 años en porcentaje) de la citada comarca es de 255,1, que duplica el índice de envejecimiento de la Comunidad Valenciana, de 116,5. En el caso de Cortes de Pallás dicho índice se agudiza hasta alcanzar 877,1.

En el caso de la Huerta de València se ha detectado un proceso de envejecimiento focalizado en el colectivo de agricultores,

como consecuencia de la falta de relevo generacional. Dicho proceso no es comparable socialmente al que se da en el Valle de Cofrentes-Ayora, referido al total de la población. El índice de envejecimiento de la comarca de València capital se halla en torno a valores similares a la media de la Comunidad Valenciana (105).

La necesidad de conocer el territorio: el inventario territorial, el análisis integrado y los atlas de recursos

Cuando se pretende abordar procesos que faciliten el desarrollo de territorios es fundamental tener conciencia de cuáles son los recursos disponibles en ellos. Cuestiones básicas como qué disponemos, dónde se localizan, qué se puede acometer... precisan respuestas que requieren un alto grado de conocimiento del territorio. Para ello se recurre a los inventarios territoriales, consultas, los análisis integrados o los atlas de recursos. La finalidad de estos inventarios está en el conocimiento detallado de los elementos que configuran el sistema territorial patrimonial: es fundamental la identificación de esos elementos para su posterior análisis (cuantitativo y cualitativo), seguido de las propuestas de puesta en valor. Se trata de un inventario que debe recoger además, como se indica desde la UACH, la memoria histórica y los paisajes culturales resultantes.

Es muy común la confección de los inventarios territoriales, los cuales permiten la sistematización de las diversas tipologías de recursos disponibles y la evaluación de sus posibilidades de utilización. Siguiendo a Miguel Ángel Troitiño (1998), los inventarios territoriales deben recoger al menos los recursos histórico-culturales, recursos ambientales, recursos paisajísticos y recursos etnológicos-antropológicos:

Recursos históricos-culturales. Constituyen la huella de diversas civilizaciones, se caracterizan por su variedad y riqueza, y por ofrecer diversas oportunidades para la revalorización turística y cultural, especialmente del medio rural.

Recursos ambientales. Como consecuencia de la relación entre el hombre y el medio, se configuran una amplia variedad de paisajes urbanos y rurales, en sus diversas manifestaciones. Constituyen recursos atractivos para visitantes y turistas.

Recursos paisajísticos. Actualmente los paisajes son un recurso destacado, por su atractivo, su diversidad y variabilidad en el tiempo, y el protagonismo adquirido por la cultura de la imagen.

Recursos etnológico-antropológicos. La dimensión histórica junto con el carácter de “espacio refugio” del medio rural, territorios marginales, permite la conservación de tradiciones de culturas de otros períodos históricos, incluyendo el Patrimonio Inmaterial.

Cuando se aborda la elaboración de inventarios o catálogos de recursos endógenos, como es el caso de los patrimoniales, es aconsejable tener presente las siguientes consideraciones generales:

1. La elaboración de los catálogos, mediante fichas de recursos endógenos, debe adaptarse a las características particulares de cada ámbito de intervención, así como a las necesidades concretas del trabajo que se desea llevar a cabo.
2. La obtención de información se concibe como un proceso continuo y dinámico, en el que debe incluirse además la participación de los actores locales.

3. La cantidad y la calidad de la información recopilada se encuentra relacionada con las posibilidades de explotar de manera adecuada las potencialidades del recurso detectado.

Sin embargo, mientras sea posible, es recomendable la realización de los análisis integrados territoriales. Cuando se pretende abordar una eficaz labor de movilización de la economía local, es necesario atender un requisito imprescindible, el conocimiento del territorio. Una condición que no siempre se cumple. Nos referimos a la identificación de las cualidades del espacio geográfico y de sus posibilidades, mediante un análisis integrado territorial, que permite (*Hermosilla, 2015*):

- La diferenciación de unidades territoriales operativas. Espacios funcionales que guardan una coherencia de desarrollo.
- La determinación de los problemas y las posibilidades de desarrollo, con el fin de caracterizar las bases de la estrategia local.
- La identificación, el análisis y la caracterización de los recursos endógenos, con el objetivo de favorecer el estímulo del potencial endógeno.
- El reconocimiento de la estructura y de la organización existente en el marco local.

El análisis integrado del territorio implica la participación de la población local como fuente indispensable de información. El conjunto de reuniones llevadas a cabo con los profesionales de los museos así como con representantes de las distintas administraciones locales nos ha proporcionado valiosa información sobre los recursos más valorados en el territorio. Más adelante se muestran y analizan los resultados de las diferentes entrevistas y encuestas efectuadas a especialistas en Patrimonio Cultural así como a la población en general, tanto

en la Huerta de València como en Cortes de Pallás. Asimismo, los investigadores de la UV han realizado un trabajo de análisis del territorio que ha permitido conocer de forma exhaustiva los recursos existentes en ambos territorios de estudio.

Si se persigue el conocimiento del territorio, es muy recomendable la confección de un atlas del territorio, con delimitaciones precisas y diversas escalas espaciales para abordar el desarrollo local (mercado laboral local, comarca, municipio, etc.). Dicho atlas debería seguir un esquema metodológico capaz de estructurar el análisis y el diagnóstico singularizado de unidades de trabajo, definido por los siguientes elementos que utilizaremos en nuestro proyecto de investigación:

Elementos de un Atlas del Territorio

El Atlas del territorio proporciona una representación cartográfica de variables geográficas referidas a los recursos territoriales, aquellos que consideramos elementos potenciales de desarrollo económico. Un Atlas integrado del territorio está basado en el lugar ocupado por cada elemento o variable geográfica representada, esto es, localización y distribución, entendidas como un conjunto de relaciones espaciales entre los elementos del mapa.

Un análisis integrado del territorio nos permitirá un conocimiento en profundidad del mismo, en nuestro caso La Huerta de València y el regadío histórico de Cortes de Pallás, a través de los siguientes elementos:

- A. Denominación y topónimo.
- B. Localización y accesibilidad.
- C. Origen y evolución de la funcionalidad.

- D. Análisis urbanístico según el planteamiento vigente y propuesto.
- E. Caracterización de la sociedad y la población en general.
- F. Identificación de creadores de opinión, líderes locales y dinámica sociocultural y movimiento asociativo.
- G. Catálogo empresarial, es decir, estructura económica, especialización sectorial y dinámica empresarial.
- H. Equipamientos sociocomunitarios y servicios fundamentales que se prestan.
- I. Iniciativas empresariales previstas o en marcha.
- J. Principales dificultades, problemas y demandas.
- K. Relaciones funcionales entre el territorio analizado y su entorno.
- L. Catálogo de recursos, e identificación del potencial endógeno.
- M. Inventario de relaciones y funciones.

Para concluir, el conocimiento del territorio mediante su análisis integrado constituye una condición para identificar y promover los procesos que facilitan el desarrollo territorial. Utilizaremos este tipo de análisis para comprender las complejidades de ambas huertas.

II. TERRITORIO Y DESARROLLO LOCAL

Justificación de la perspectiva territorial en el desarrollo económico-social orientado a la puesta en valor del Patrimonio Cultural

El territorio adquiere un rol destacado cuando nos planteamos la formulación de estrategias de desarrollo local, en particular cuando es el Patrimonio Cultural el objeto de impulso. En el territorio coinciden y combinan los componentes que influyen en las alternativas de progreso de las comunidades locales, como son los elementos ambientales, organizativos, el grado de desarrollo de sus estructuras, la propia localización y, por supuesto, los elementos socioculturales.

El concepto de territorio no es ni sencillo, ni tampoco estático; debe ser entendido como una construcción social y concebido como un espacio más pertinente en cada período histórico, un ámbito de relaciones que se materializa en la configuración de redes de actores, un soporte para la innovación y un agente clave del crecimiento económico y social, pues aglutina diversos recursos. Es por ello que en los procesos de desarrollo territorial actúan tres procesos que condicionan su devenir. Por una parte, la innovación, por otra, la creación de redes, y finalmente, el aprovechamiento sostenible de los recursos existentes. Una trilogía de procesos que facilitan la configuración de "territorios inteligentes", capaces de contribuir a mejorar la calidad de vida de la sociedad que los habita.

Habitualmente la innovación está relacionada con las nuevas pautas socioeconómicas y territoriales que están condicionadas por la incorporación de las nuevas tecnologías

aplicadas a cualquier fase de los procesos de desarrollo del producto (recursos, diseño, producción, marketing, etc.) así como al sector de información y comunicación. Éstas han dado lugar a una creciente fragmentación e incluso exclusión territorial. Generan desequilibrios entre territorios: aquellos capaces de incorporar mecanismos y tecnologías capaces de mejorar la calidad de vida de sus habitantes, de aquellos otros que son incapaces.

El territorio acoge redes de diversa naturaleza, redes muy complejas en el contexto de una economía cada vez más global. Unas redes que se convierten en la forma espacial dominante de vertebración del poder y que interactúan con el espacio concreto de los lugares. En ese sentido, el territorio se constituye como receptor de los efectos de la globalización y de la misma manera como emisor de respuestas a sus retos. Cuestión que permite diferenciar “territorios competitivos” de aquellos otros que han quedado “apartados”. Los territorios compiten mediante sus ventajas y potencialidades.

En ese escenario los recursos adquieren especial significación, dado que todo proceso de desarrollo requiere la utilización imaginativa, racional, equilibrada, sostenible y dinámica de la totalidad de los recursos (bienes) endógenos, sean monetarios, humanos, naturales, sociales, culturales y territoriales.

Así, aquellos territorios cuyos procesos de desarrollo estén basados en innovación, redes y recursos endógenos podrán contribuir al bienestar social, la sostenibilidad ambiental y a la disminución de desequilibrios territoriales, lo cual propiciará una mejora en la calidad de vida de la comunidad. Se convierten, por tanto, en territorios inteligentes, competitivos y sostenibles.

Las políticas dirigidas al Patrimonio Cultural en el territorio: campos de acción

La dinamización territorial debe constituirse en un eje central de un modelo de ordenación de las políticas dirigidas a la puesta en valor del Patrimonio Cultural, de tal manera que se pueda alcanzar la eficiencia de las mismas a través de su adecuación a las necesidades del “sector cultural” en un contexto de territorialización de las iniciativas dirigidas.

Es imprescindible la identificación desde una perspectiva territorial de las instituciones, agentes y administraciones responsables del Patrimonio Cultural. En ese sentido las administraciones locales son los agentes principales en la gestión de esas políticas, capaces de contribuir en los análisis y diagnósticos de detección de oportunidades que ofrece un territorio determinado.

La relación entre el territorio y el Patrimonio Cultural se concreta, desde la perspectiva de las capacidades de desarrollo (local), en los siguientes términos: los recursos propios disponibles, los niveles de conocimiento e innovación, y la configuración de las relaciones estables entre los diversos actores, es decir, las redes. Estas tres dimensiones de desarrollo territorial serán analizadas en los espacios de huerta.

Campo de acción 1. Los recursos endógenos, la base para los procesos del desarrollo territorial

Se entiende por recurso aquel elemento que es utilizable por una colectividad para acudir a satisfacer a una necesidad o llevar a cabo una empresa. Esta definición está estrechamente vinculada a la pluralidad de

posibilidades de cara a la valorización del potencial endógeno de un territorio. Dicho potencial comprende los elementos que pueden contribuir al desarrollo local, tales como los recursos materiales y los que ofrecen el entorno, los económicos y financieros, las infraestructuras de transporte y comunicaciones, las estructuras urbanas y rurales ya creadas, y el capital humano (nivel de instrucción, cualificación profesional, capacidad de emprendimiento e ingenio de la población de cualquier lugar), siendo el conocimiento transversal en todos ellos.

Su potencialidad no depende de su naturaleza sino de la capacidad para explotarlos o de la rentabilidad de esa explotación. No es simplemente una cuestión de valor de uso del recurso sino del valor de cambio, es decir, no sólo sirve para satisfacer alguna necesidad concreta, sino que también hace referencia a la capacidad de adquisición de un bien.

Los recursos experimentan importantes alteraciones en el tiempo y el espacio, en función del conocimiento, la tecnología, las estructuras sociales, las condiciones económicas y los sistemas políticos. El concepto de recurso es histórico y dinámico. De la misma manera los recursos son discontinuos en el espacio, por lo que hay determinados elementos cuya valoración será irregular a lo largo del territorio.

El concepto de recurso también varía de forma notable por la adopción de decisiones sobre preferencias de consumo del territorio y sus elementos, en función de su capacidad para satisfacer necesidades diferentes o incluso contrapuestas, y especialmente en función de la capacidad de los distintos agentes que intervienen en el

proceso. En consecuencia, la capacidad de los diversos agentes que actúan condiciona la toma de decisiones en relación con la explotación de los recursos de un territorio: protagonistas, identificación de los recursos, manera de explotarlos, el volumen necesario, y el intervalo de uso (quién, qué, cómo, cuánto y cuándo se usa).

En la lógica económica los recursos de un territorio pueden adquirir diversas acepciones en función de su naturaleza. De tal manera que consideramos los siguientes aspectos:

- El capital natural, que hace referencia a los recursos naturales, que son agotables.
- El capital humano. Se entiende como recurso a la población con una preparación profesional adecuada, cuyo potencial creativo se puede utilizar como un activo básico para dinamizar la economía local.
- El capital social. Se trata de una modalidad de recursos que se refiere al conjunto de normas, instituciones y organizaciones que promueven la confianza y la cooperación entre las personas, las comunidades y la sociedad en su conjunto.
- El capital cultural responde a la capacidad de adaptación de las sociedades locales que les permite aprovecharse del entorno natural. De la misma manera hace referencia al legado de la historia, que adquiere forma en el patrimonio cultural, tanto material como inmaterial.
- El capital territorial hace referencia a aquel lugar que se convierte en parte activa del sistema económico y productivo, además de ejercitar el papel de escenario de las actividades antrópicas.

Campo de acción 2. **La innovación y los procesos** **de difusión territorial del conocimiento**

El conocimiento es el recurso estratégico más importante, por lo que las dinámicas de aprendizaje asociadas a él se convierten en procesos fundamentales. El papel de la creatividad como recurso comunitario adquiere un papel fundamental en aquellos territorios más faltos de recursos, como ocurre en los países de latinoamérica, según nos indica nuestro socio UACH. Como afirma Franco (2011), la creatividad es la habilidad para crear, para dar respuesta innovadora a problemas cotidianos, es capacidad inventiva y es un paso previo a la innovación. “Sin una valoración cultural del territorio, que nos ponga de manifiesto la singularidad de sus recursos humanos y estimular la confianza y la creatividad de la comunidad, es difícil que nuestra colectividad despegue en su desarrollo económico”. (Parrondo, 2010). La innovación es la capacidad de generar e incorporar conocimientos en el sistema económico y social, de manera que maximiza las potencialidades productivas y contribuye a un uso más racional, más sostenible, de los recursos. Es un factor central de competitividad.

Es sabido que la innovación es motivo de diferencias territoriales, pues la incorporación de conocimientos es desigual según la naturaleza y las cualidades de los espacios geográficos. De hecho se diferencian aquellas áreas innovadoras, capaces de dar respuesta de éxito a las dificultades y a los nuevos problemas, de aquellas otras que no se adaptan a los cambios y en consecuencia permanecen excluidas, marginadas a los procesos de desarrollo.

La relación entre innovación, actividades económicas y territorio se manifiesta a través de tres dimensiones:

- La innovación se considera un fenómeno individual fundado en la iniciativa empresarial (la transmisión de conocimientos fácilmente reproducibles).
- La innovación es contemplada como un fenómeno colectivo, pues es el entorno quien sugiere e incita incorporarla.
- La innovación es un fenómeno territorial.

Los territorios inteligentes son capaces de generar o incorporar los conocimientos necesarios para poner en valor de forma eficiente y racional sus propios recursos y contribuir así a mejorar las condiciones medioambientales y la calidad de vida de la sociedad local.

En los territorios de estudio enmarcados en el proyecto EULAC-MUSEUMS, hay numerosos ejemplos de innovación social y territorial. Este último es el caso recogido por el equipo investigador de Perú. Las innovaciones tecnológicas y de conocimiento aplicadas a la agricultura hicieron posible que las civilizaciones prehispánicas “se asentaran y desarrollaran en el vasto desierto de la costa norte de Perú, adaptándose a su particular ecología, y transformando la naturaleza hasta convertirla en un verdadero paisaje cultural”. En la actualidad, “para los habitantes de la campiña de Moche, el conocimiento sobre la gestión del agua es el recurso más valorado de origen prehispánico que poseen las comunidades de la región ya que este dominio les ha permitido adaptarse a las condiciones hostiles del desierto y convertirlo en un fértil valle” (PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ, 2017).

Un territorio innovador reúne la componente empresarial, la innovación social y la institucional, entendidas como una red interactiva de factores económicos, políticos, sociales

y culturales que permite combinar y maximizar tanto los recursos económicos como los extraeconómicos; los sistemas regionales y locales de innovación, que facilitan la puesta en valor y el uso racional de los bienes endógenos; la existencia de un gobierno relacional, aquel que se caracteriza por la cooperación entre las distintas instituciones con competencias en el territorio; y la práctica habitual de la gobernanza, mediante la participación activa de la sociedad civil en la determinación de su devenir. Los sis-

temas territoriales locales que han experimentado éxito económico son aquellos en los que mejor interactúan las dos formas de conocimiento, la componente empresarial y el entorno económico-social- institucional.

En el siguiente cuadro presentamos las características de un territorio innovador en relación a sus componentes empresarial, social y institucional, y a sus requisitos, es decir, funciones que deben cumplir los diferentes sectores territoriales:

INNOVACIÓN EMPRESARIAL	Carácter individual	TERRITORIO INNOVADOR	Incorporación de mejoras en los procesos de producción de las empresas
INNOVACIÓN SOCIAL	Carácter colectivo		Maximización de los recursos económicos y extraeconómicos endógenos
INNOVACIÓN TERRITORIAL	Carácter espacial		Cooperación entre instituciones públicas y colectivas. Participación activa de la sociedad

Campo de acción 3. **Las relaciones entre agentes del territorio: las redes**

Las redes territoriales hacen referencia a las relaciones sociales de cooperación y la compenetración de las empresas en la estructura de relaciones socioeconómicas que constituyen el sistema local, entendido como integrador versátil de conocimientos y organización. Para la incorporación de innovaciones y la dinamización de los territorios resultan imprescindibles las redes desarrolladas entre los diferentes actores. Dichas redes se materializan en los acuerdos, de carácter formal o informal, que se establecen entre agentes socioeconómicos, públicos o privados, con objetivos que responden a intereses comunes.

Se diferencian las redes empresariales y las socio-institucionales. Las primeras, hacen referencia a las relaciones entre empresarios con otras empresas, que persiguen una serie de ventajas, como la reducción de costes de transacción empresarial, el acceso a experiencias y conocimientos, el desarrollo de procesos de aprendizaje colectivo, la consecución de nuevas soluciones a los problemas, y la reducción de los riesgos de la innovación. Unas relaciones que pueden ser transaccionales (subcontratación, provisión de algún servicio...) o de cooperación (más interesantes, que abordan procesos de aprendizaje colectivo, intercambio de tecnologías, proyectos comunes I+D). Del mismo modo se pueden diferenciar redes empresariales verticales, con proveedores y clientes, y las horizontales, con otras empresas del sector.

Las redes socio-institucionales recogen el rol de los actores sociales, económicos e institucionales en un escenario de consolidación y fortalecimiento de las oportunidades de desarrollo local. Estas modalidades de redes, públicas o privadas, permiten el

apoyo de actuaciones empresariales de carácter colectivo. En estos casos, las redes se caracterizan por una estructura horizontal, entre empresas, organizaciones e instituciones. A continuación presentamos las distintas modalidades de redes que surgen:

REDES EMPRESARIALES	Relaciones transaccionales	REDES TERRITORIALES HORIZONTALES INTEGRADAS
	Relaciones de cooperación	
	Redes empresariales verticales	
	Redes empresariales horizontales	
REDES SOCIO- INSTITUCIONALES	Redes públicas	
	Redes privadas	

A modo de conclusiones

- El desarrollo territorial integrado es una respuesta a la vez que una consecuencia de la competencia entre la globalización y la escala local. Conviene distinguir la forma en que se articulan los distintos ámbitos territoriales al espacio global de los flujos y las redes. De ahí que se plantee el concepto de “glocal” (perspectiva global, soluciones locales). Una actuación sobre el patrimonio cultural local debe plantearse mediante un enfoque territorial global, pues el posible visitante puede proceder de cualquier región o país.
- La competitividad depende entre otros factores del territorio. Éste es generador activo de recursos específicos que pueden resultar estratégicos para impulsarla. El Patrimonio Cultural de cada territorio constituye frecuentemente un excelente exponente de esas singularidades.
- Los procesos de innovación tienen un carácter territorial, pero no todos los territorios son innovadores, de la misma manera que no todos los territorios poseen valores patrimoniales semejantes. En los territorios se desarrollan procesos de innovación de carácter colectivo en los que, junto a las empresas, participan otros agentes, organismos e instituciones locales. E incluso la sociedad local.
- Los territorios innovadores se caracterizan por la existencia de redes tanto inter-empresariales (generadoras de más competitividad) como socio-institucionales (creadas en el entorno). Otros procesos determinantes son: la cooperación entre instituciones (por ejemplo, las redes de museos y otros formatos culturales), la concertación social (governabilidad), la inclusión en redes externas (integración en el espacio de las redes).

- Los actores, tanto empresariales como socio-institucionales, pueden transformar los recursos genéricos en específicos. Condición que varía según el territorio de referencia.

Innovación, redes y recursos permiten la configuración de un desarrollo territorial integrado. Ése es capaz de hacer compatible la competitividad económica, el bienestar social, la sostenibilidad ambiental y la disminución de los desequilibrios territoriales. Es decir, se aúnan el desarrollo económico, el desarrollo social, el sostenible, y la cohesión territorial. En definitiva, la naturaleza del desarrollo territorial es compleja, con lo cual si pretendemos emprenderlo resulta necesario el fomento de procesos de aprendizaje colectivo capaces de generar actitudes innovadoras, la configuración de redes socio-institucionales que permitan llevar a cabo proyectos de interés común, y la preocupación por el uso de los propios recursos que faciliten su puesta en valor.

Los proyectos de puesta en valor de la Huerta combinan estos principios relacio-

nados con las dimensiones económica, social, cultural y territorial. Los procesos de participación deben facilitar y garantizar la implicación de grupos del territorio así como la intervención de la administración pública. En el caso de la Huerta de València dichos procesos de participación se han estructurado en dos niveles:

A. Institucional, mediante la colaboración de diversas entidades de la Administración Pública, como los ayuntamientos, el Gobierno Valenciano o la Confederación Hidrográfica del Júcar;

B. Social, mediante la complicitad de la Red de Museos Locales que colaboran en nuestro proyecto: Museo de la Universitat de València de Historia Natural, Museu Comarcal de L'Horta Sud Josep Ferris March de Torrent, Museu del Palmito d'Aldaia, Museu de la Rajoleria de Paiporta, Museu de L'Horta d'Almàssera, Museo Municipal de Cerámica de Paterna, Museu d'Història de València, Castell de l'Alaquàs y Museo de Cerámica de Manises.



*Reunión
con técnicos de
museos locales
de la Huerta
de València*

III. ECOMUSEO, TERRITORIO MUSEO, MUSEO ABIERTO

El valor de la territorialidad

La territorialidad, entendida como vinculación del hombre a una realidad cultural y social concreta, se convierte en una idea central de nuestra exposición. Esta modalidad de relación entre sociedad y su territorio de referencia significa la plena toma en consideración de la dimensión local y el protagonismo que adquieren “nuevos formatos” de museos (nueva museología), alejados de los tradicionales inmuebles “contenedores de piezas”. Debemos tener en cuenta que en la Mesa Redonda de Santiago (1972) se propuso la creación de un museo integral, destinado a dar a la comunidad una visión integral de su medio ambiente natural y cultural, con la finalidad, entre otras, de recuperar el Patrimonio Cultural para fines sociales.

Como señala Martine Jaoul (1992) al margen de las diversas acepciones que adquieren los formatos expositivos que aúnan el tándem territorio y Patrimonio Cultural, como los ecomuseos, los parques culturales, los parques comunitarios, el museo etnográfico, el museo de arte popular o los centros de interpretación del territorio, lo importante no es el término sino su contenido. Todos ellos son instrumentos que se adaptan a las diversas realidades y pueden servir tanto para valorizar el Patrimonio Cultural como para difundir una nueva cultura de desarrollo, arraigada en el desarrollo territorial. De esa manera, nos estamos refiriendo a dos entornos diferentes y complementarios, el natural y el social, que adquieren forma mediante “museos al aire libre”.

El protagonismo que proporcionamos a la “territorialidad” precisa de la integración del

territorio en un modelo de museo capaz de representar la dimensión real del propio entorno. La palabra “ecomuseo” facilitó la denominación a una iniciativa común, que pretendía el establecimiento de un método o un modelo de museo que integrará el territorio con la comunidad local de manera total y directa.

Historia del Ecomuseo: la escuela francesa

El concepto ecomuseo se enmarca dentro de una corriente museológica de la segunda mitad del siglo XX, definida como “nueva museología”, desarrollada por museólogos de referencia como George Henri Rivière o Hugues de Varine, que respondió a las necesidades sociales de la época y el papel presente del museo.

Rivière señalaba que los pueblos se expresan en sus arquitecturas y propugnaba que la actuación de los parques naturales regionales en materia de Patrimonio debería centrarse en la creación de “museos de la casa”. Se trata de un posicionamiento que tiene sentido en un escenario de preocupaciones etnológicas y ecológicas, como el mito del regreso al campo, la valorización del medio rural y el resurgimiento de las culturas tradicionales, así como el enraizamiento con la sociedad. Como antecedentes históricos del ecomuseo destacamos:

- A. los museos de artes y tradiciones populares de finales del siglo XIX,
- B. la aparición de los museos al aire libre en los países escandinavos y
- C. la creación de los parques naturales regionales en Francia.

Durante la preparación de la IX Conferencia General del Consejo Internacional de Museos (ICOM), que se celebraría en París (1971), Rivière y de Varine promovieron la

idea de un nuevo museo, que sería acuñado como “Ecomuseo” por Varine más adelante, en Dijon, que visualizó y abrió una nueva vía a la investigación museológica.

Definiciones de Ecomuseo

Desde la aparición del término ecomuseo en 1971 muchos han sido los intentos por encontrar una definición acorde con sus fines y rasgos principales. Aunque el origen de la palabra fue la unión de los términos ecología y museo, el verdadero reto era dar voz a la comunidad a través de una nueva institución democrática. A pesar de los esfuerzos de Rivière por darle forma y significado, el ecomuseo puede variar de centro de interpretación a instrumento de desarrollo, de museo parque a museo artesanal, de conservatorio etnológico a centro de cultura industrial (De Varine, 1985).

Para Georges Henri Rivière (1985) la definición de ecomuseo posee un carácter evolutivo, desde instrumento del poder político a espejo de la población, de expresión del hombre y naturaleza y expresión del tiempo a laboratorio, conservatorio y escuela. Para él cada ecomuseo es el “resultado específico de una respuesta individual a un determinado contexto y a unas necesidades locales”.

Davis (2009) definió el ecomuseo como un “Patrimonio liderado por la comunidad o proyecto de museo que apoya el desarrollo sostenible”. Para este autor los ecomuseos “proporcionan a la población local un proceso inclusivo para rescatar fragmentos de Patrimonio de la pérdida o destrucción, y finalmente conseguir el desarrollo de una expresión tangible de su sentido del lugar, como medio para celebrar su Patrimonio”. En 2011, Davis sugirió que la única característica que parecen tener en común todos

los ecomuseos es su orgullo por el lugar que representan. No importa la naturaleza del ecomuseo, puede ser una granja, una fábrica abandonada, un molino de agua, una gran casa en el campo o un parque nacional. El orgullo expresado en diferentes maneras.

Corsane y Davis (2014) definieron el ecomuseo como un “paisaje cultural, un territorio con características compartidas que son valoradas y cuidadas por la población local”.

Podemos plantear que los ecomuseos son instrumentos para la valoración y promoción del Patrimonio Cultural, de naturaleza activa, cuya finalidad es la de articular y vertebrar el Patrimonio en su dimensión territorial. Los ecomuseos, los parques culturales o los museos integrales nacen ligados a las transformaciones culturales y a las preocupaciones medioambientales que despiertan en la década de los sesenta, implican una nueva lectura del territorio, son un importante instrumento de dinamización cultural y un poderoso motor para el desarrollo. Frente al protagonismo de los equipamientos culturales, los ecomuseos son concebidos como “movimientos culturales”; de ahí que al propio Hughes de Varine, inventor con Georges Henri Rivière del término ECOMUSEO en 1971, le resulte difícil comprender su destino (De Varine, 1985).

Los ecomuseos, en su concepción más moderna, se definen como instituciones museales que asocian el desarrollo de una comunidad a la conservación, presentación e interpretación de un Patrimonio Natural y Cultural detentado por la misma comunidad, representativo de una forma de vida y de trabajo en un territorio dado y de la investigación vinculada al mismo. Es por ello que un ecomuseo está compuesto por bienes de interés científico y cultural reconocidos, representativos del Patrimonio de la comunidad a la que sirve y de diversa naturaleza: bienes

inmuebles no edificados, espacios naturales salvajes, espacios naturales intervenidos por el hombre; bienes inmuebles edificados, bienes muebles, bienes fungibles, etc.

Los ecomuseos mantienen una estrecha relación con los paisajes. De hecho se conciben como museos de lugar situados en un paisaje donde la naturaleza reúne una determinada riqueza de elementos naturales y la sociedad deja huellas de su historia, mediante las actividades económicas o la ocupación del territorio. Tratan de integrar Patrimonio Natural y Cultural en pequeñas comunidades, y constituyen lugares donde se aúna la conservación del Patrimonio Cultural y el atractivo turístico. Por ello cada ecomuseo “pretende informar a los visitantes que constituyen un paisaje cultural distintivo, promoviendo su exploración y descubrimiento” (Corsane y Davis, 2014).

El ecomuseo fue definido en Morelos (1984) como “acto pedagógico para el eco-desarrollo”, y según Lacouture (2004), el propósito del ecomuseo es el desarrollo integral hombre-naturaleza, mediante la recuperación de la identidad cultural y natural de espacios regionales y nacionales a través de imágenes y memorias colectivas.

Para De Varine (1985) el verdadero objetivo del ecomuseo es “la búsqueda de una renovación del museo afirmado como un instrumento necesario al servicio de la sociedad”.

Principios básicos de los ecomuseos

Tras importantes trabajos de investigación y con la colaboración de especialistas en el tema, Corsane (2006) estableció una lista de 21 indicadores para evaluar ecomuseos, siempre teniendo en cuenta que cada ecomuseo es único. El ecomuseo:

1. Está dirigido por las comunidades locales.
2. Permite la participación pública de todas las partes interesadas en los procesos de toma de decisiones y actividades de manera democrática.
3. Estimula la propiedad y gestión conjunta, con aportes de las comunidades locales, asesores académicos, empresas locales, autoridades locales y estructuras gubernamentales.
4. Pone énfasis en los procesos de gestión del Patrimonio, en lugar de en el Patrimonio como producto para el consumo.
5. Fomenta la colaboración con artesanos, artistas, escritores, actores y músicos locales.
6. Depende de esfuerzos voluntarios activos sustanciales por parte de los actores locales.
7. Se enfoca en la identidad local y en un “sentido de lugar”.
8. Incluye un territorio “geográfico”, que puede ser determinado por diferentes características compartidas.
9. Cubre aspectos tanto espaciales como temporales, donde, en relación con lo temporal, se ve continuidad y cambio en lugar de simplemente intentar congelar las cosas en el tiempo.
10. Toma la forma de un “museo fragmentado”, que consiste en una red con un centro y “antenas” de diferentes edificios y sitios.
11. Promueve la preservación, conservación y salvaguardia de los recursos del patrimonio in situ.
12. Presta igual atención a recursos patrimoniales tangibles e intangibles.

13. Estimula el desarrollo y uso sostenible de los recursos.
 14. Permite el cambio y el desarrollo para un futuro mejor.
 15. Alienta un programa continuo de documentación de vidas pasadas y presentes e interacciones de las personas con todos los factores ambientales (incluidos los físicos, económicos, sociales, culturales y políticos).
 16. Promueve la investigación en varios niveles, desde la investigación y la comprensión de especialistas locales a la investigación por académicos.
 17. Promueve enfoques multidisciplinarios e interdisciplinarios para la investigación.
 18. Alienta un enfoque holístico para la interpretación de las relaciones cultura / naturaleza.
 19. Intenta ilustrar conexiones entre: tecnología / individuo, naturaleza / cultura y pasado / presente.
 20. Proporciona una intersección entre el Patrimonio y el turismo responsable.
 21. Brinda beneficios a las comunidades locales, por ejemplo, un sentido de orgullo, regeneración y/o ingreso económico.
2. La puesta en valor del Patrimonio, Cultural y Natural.
 3. Una concepción dinámica del Patrimonio que implica proteger, desvelar su identidad y favorecer un desarrollo equilibrado.
 4. Una concepción integrada de tiempo y espacio. En los años 70 se fue consolidando el concepto de ecomuseo y se asoció a las ideas de tiempo y espacio para explicar, de forma integrada, las relaciones entre hombre y naturaleza en un territorio dado.
 5. El protagonismo de la sociedad, no del Patrimonio. El protagonista del museo ya no es el objeto sino el sujeto, ya no es la obra sino el visitante, el destinatario, la sociedad. Priman la educación y el ocio.

Para Davis (2007) la mayoría de ecomuseos:

- Adoptan un territorio no definido necesariamente por límites convencionales.
- Adoptan una política de “sitio fragmentado” unida a la conservación in situ y a la interpretación.
- Abandonan el concepto de propiedad; la conservación y la interpretación de los lugares se realiza a través de cooperación y colaboración.
- Fortalecen las comunidades locales, involucran a la población local en las actividades y en la creación de una identidad cultural.
- Realizan una interpretación holística e interdisciplinaria.

Características principales del ecomuseo

Los siguientes rasgos determinan las principales funciones que cumple el ecomuseo:

1. La renovación. Nacen para renovar el concepto de museo y se afirman como un instrumento necesario al servicio de la comunidad. Son fórmulas que permiten la articulación y la presentación coherente del Patrimonio Cultural de una comarca.

La nueva museología, según Georges Henri Rivière (1985)

Territorio, comunidad y ecología, son palabras que van conformando un sentido nuevo

de concebir un museo, siguiendo los parámetros de la corriente denominada “nueva museología”. Del edificio al territorio, del visitante al habitante, regido por un corte científico interdisciplinar.

Es también un museo del tiempo, que reúne las manifestaciones del ser humano y su relación con el medio ambiente a lo largo de la historia.

El ecomuseo se convierte en una herramienta que mantiene la identidad cultural propia de la comunidad habitante, conservada en su Patrimonio Cultural. El nuevo museo no pretende ser una nueva institución, sino, como indica la Nueva Museología, un museo transformado para enfatizar su función social, para trabajar con la comunidad y para la comunidad mediante la protección del Patrimonio y la participación en políticas y decisiones relacionadas con la institución.

Estructura del Ecomuseo

En 1978 Georges Henri Rivière estableció las bases de la estructura espacial de un ecomuseo. Debe comprender una cabeza de distrito, sede de sus principales estructuras, como la recepción, la investigación, la conservación, la presentación, la acción cultural, la administración y en especial, uno o más laboratorios de campo, órganos de conservación, salas de reunión, un taller socio-cultural, un albergue y otras modalidades de alojamiento (...); recorridos y estaciones para la observación del territorio; diferentes elementos arquitectónicos, arqueológicos, geológicos (...) señalizados y explicados. Sin embargo, los ecomuseos de hoy en día son tan variados (Davis, 2011), que esta estructura rara vez se da.

IV. ÁREAS DE REPRESENTACIÓN DE PATRIMONIO: EL TERRITORIO MUSEO

Modalidades de presentación del Patrimonio: el Territorio Museo

Es posible distinguir cuatro espacios de presentación del Patrimonio Cultural:

- A. los centros culturales especializados como los museos;
- B. los centros que presentan el Patrimonio “in situ”, como yacimientos arqueológicos, monumentos, centros históricos, espacios de interés natural...;
- C. los centros de interpretación; y
- D. los territorios museos, que se han desarrollado en el marco de la nueva museología, la renovación conceptual de los ecomuseos y las estrategias de desarrollo local y regional (Ballart, 2001).

El territorio museo constituye una zona que se mantiene cohesionada por vínculos históricos, geográficos, con recursos patrimoniales y elementos que le confieren una identidad propia. Va acompañado de un proyecto interpretativo aplicado a un territorio determinado, que recoge:

- una oferta integrada, constituida por distintos servicios y actividades,
- una oferta amplia y compleja, que incluya tanto los servicios existentes, como las nuevas ofertas que se derivan del producto patrimonial.

Museo abierto y Territorio Museo, espacios abiertos museológicos

En la actualidad existe la necesidad de crear instrumentos de gestión del Patrimonio Cultural con una perspectiva territorial, adaptados a las actuales demandas de uso social del Patrimonio y de desarrollo local. En ese sentido se han desarrollado dos conceptos que derivan del “ecomuseo francés” (aunque los ecomuseos se han desarrollado en todo el mundo) con el que comparten una visión integral y territorial del Patrimonio Cultural y Natural, y entroncan con la “tradicción anglosajona de la planificación interpretativa”. Nos referimos al Museo Abierto y al Territorio Museo. En el primer caso lo aplicamos a centros históricos en un contexto urbano, y en el segundo, lo aplicamos a ámbitos territoriales municipales o supramunicipales en un contexto rural (Manel Miró, 2001).

V. ESTRATEGIA DE PUESTA EN VALOR Y TERRITORIO MUSEO

Relación necesaria entre territorio museo, planificación y desarrollo territorial

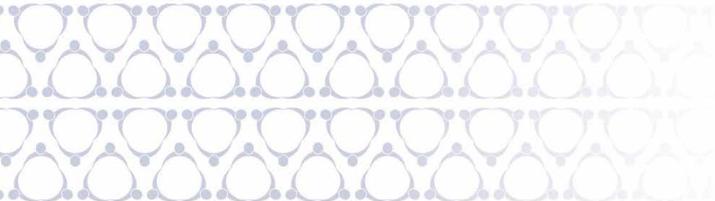
¿De qué manera se puede articular la integración de los proyectos de puesta en valor del Patrimonio Cultural en las estrategias y las políticas de ordenación y desarrollo territorial? La principal preocupación es la de poner en valor su Patrimonio para convertirlo en una pieza importante de su futuro desarrollo económico.

La puesta en valor del Patrimonio Cultural hay que concebirla en los siguientes términos: la restauración, el establecimiento de marco jurídico de protección y el uso social de ese bien cultural mediante un plan de uso y gestión.

Mediante parámetros de un modelo de desarrollo sostenible, se debe pretender no sólo la regeneración del bien o del espacio degradado, sino que esta regeneración debe convertirse en una aspiración fundamental del territorio que lo alberga.

El papel de la Planificación Estratégica Participada

Es necesario que el profesional del Patrimonio disponga de instrumentos metodológicos y operativos adaptables a los nuevos procesos de planificación espacial, en los que las decisiones que afectan al Patrimonio y al desarrollo territorial no se tomen en base solamente a criterios profesionales sino que sean el resultado de la participación y el consenso, mediante un proceso de ordenación y planificación (Manel Miró, 2000).



Desde un punto de vista relacionado con el desarrollo sostenible, el concepto valor aplicado al Patrimonio tiene un triple significado:

Valor de identidad: el Patrimonio puede actuar o actúa como elemento generador de imagen y de identidad territorial.

Valor económico: la puesta en valor del Patrimonio puede generar nuevas oportunidades de negocio y, por tanto, convertirse en un yacimiento de empleo y una nueva fuente de ingresos para el territorio.

Valor social: el desarrollo de un proyecto de puesta en valor del Patrimonio puede contribuir a mejorar la calidad de vida de la población.

Todos estos valores pueden encontrarse en el área de la Huerta de València y de Cortes de Pallás y serán considerados durante la siguiente fase del proyecto.

Principios de partida de Territorio Museo: paisaje y medio rural

Con el concepto de Territorio Museo pretendemos dar respuesta al reto de la gestión creativa del Patrimonio que propone la ESDP (Perspectiva Europea de Desarrollo Espacial). Debemos ir más allá de un museo convencional, hacia un modelo de presentación de los recursos relacionado con una idea integral de paisaje y de respeto al mismo, que cuente con los testimonios originales (ya sean tangibles o intangibles), que utilice las construcciones existentes, es decir, los lugares de la memoria.

Entendemos que el concepto Territorio Museo puede ser especialmente atractivo para aquellas zonas rurales dotadas de una fuerte personalidad histórica que conservan numerosas huellas de su pasado: tradiciones

artesanales, gastronómicas, particularismos lingüísticos, arquitecturas populares, estrategias productivas peculiares, conjuntos monumentales, restos arqueológicos, obras de arte, manifestaciones culturales...

Como instrumento metodológico, el concepto de Territorio Museo es útil para planificar propuestas que pretendan difundir conceptos de "marca-territorio" en diferentes mercados (ocio, turismo, cultura, agroalimentario...).

Valores y significado del Territorio Museo

El Territorio Museo tiene un doble significado, como señala Manel Miró (2000):

OFERTA CULTURAL. En un sentido físico, para designar una oferta de ocio cultural y ecológico, que se manifiesta como un gran museo al aire libre abierto y habilitado, en continuo movimiento y transformación, compuesto de centros de interpretación, monumentos visitables, itinerarios señalizados, alojamientos, etc...A diferencia, no obstante, de los museos al aire libre, el territorio museo no está situado en un recinto exclusivo, delimitado por una barrera física (no es un parque acotado), sino que pretende integrar la vida cotidiana del territorio y de sus habitantes. Por tanto es fundamental facilitar al usuario (sea visitante o residente) los instrumentos que le ayudarán a situarse, a ver y aprender aquello que le ofrece el territorio. Como espacio de ocio cultural, el territorio museo sirve para articular bajo un marco conceptual común, el criterio clave de interpretación (también llamado temas unificadores), las diferentes temáticas y recursos presentes en todos los territorios. El despliegue temático del criterio clave de interpretación sobre el territorio da como resultado una especie de museo abierto en el que los objetos y los conceptos se presentan en su contexto social y en su entorno físico original.

ESTRUCTURA DE GESTIÓN. Como novedad metodológica importante, lo utilizamos para designar a una “estructura organizativa”, capaz de liderar un proceso de desarrollo sostenible, encargada de la gestión del uso del Patrimonio y dedicada a la aplicación de una estrategia de interpretación del territorio, cuya elaboración, a través del consenso y la planificación, debería ser el aspecto central de cualquier proyecto de puesta en valor del Patrimonio.

El desarrollo sostenible se define como aquel capaz de satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de futuras generaciones de satisfacer sus propias necesidades, según el informe Brundtland (1987), y en el caso de nuestro Territorio Museo, nos centraremos en la búsqueda del equilibrio sostenible, tanto medioambiental como cultural, económico y social, donde el museo deberá llevar a cabo una eficiente ejecución de sus funciones, basadas en la nueva relación con la comunidad, mediante la preservación y puesta en valor de su Patrimonio para generar recursos y beneficios tanto para el museo como para la comunidad en que se establece.

Observaciones acerca del Territorio Museo

- No hay un recinto de uso exclusivo. Prima el compartir la vida cotidiana del territorio y sus habitantes. Tanto el residente como el visitante deben ser capaces de percibir, sin dificultad, los límites y los contenidos del territorio museo.
- Son frecuentes los problemas funcionales y conflictos medioambientales cuando no se consideran los factores territoriales y ambientales en los programas de desarrollo.

- Es fundamental la consideración de gestión como la puesta en marcha del Territorio Museo, no sólo su planificación.

Los objetivos de la puesta en valor: ¿por qué se interviene?

El diseño y la configuración de un Territorio Museo debe perseguir la consecución de unos objetivos claramente determinados. Con cierta frecuencia se trata de logros que no se alejan de aquellos que pretenden iniciativas relacionadas con el Patrimonio Cultural, esto es, la conservación, la protección, la interpretación y la divulgación. Sirvan estos objetivos como referencias a lo comentado, y que tratan de forma específica los Territorios Museos (T.M.):

- El diseño de un relato para el conjunto de elementos que configuran el T.M., en el cual el discurso interpretativo es fundamental.
- El establecimiento de mecanismos y acciones que permitan la protección de los recursos patrimoniales, tanto materiales como inmateriales.
- La interpretación de los recursos patrimoniales desde una perspectiva universal, que facilite la comprensión y asimilación de los contenidos del T.M. por parte de la población local y de los visitantes.
- La implantación de mecanismos que faciliten la participación de la población local en el T.M.: se pretende la identificación de la sociedad local con su paisaje cultural de referencia.
- En ese sentido, la educación y la información selectiva son objetivos fundamentales.
- Diseño e implantación de un plan de desarrollo territorial capaz de generar crecimiento económico, traducido en ingresos

económicos y generación de empleo. El turismo debe ser considerado como actividad básica.

- El fomento de la colaboración, la cooperación e incluso la complicidad entre instituciones y comunidades del entorno territorial del propio T.M., que faciliten la consecución de los anteriores objetivos.

El diseño de un relato para un Territorio Museo: contemos una historia, creemos una imagen común

Un Territorio Museo (T.M) precisa explicar una historia, un relato original, coherente con los recursos disponibles y por supuesto muy bien documentada y “guionizada”. La labor previa de investigación, de elaboración de inventarios, de estudios minuciosos de las historias del territorio de referencia, se convierten en pasos necesarios. La labor de especialistas en diversas disciplinas (geografía, historia del arte, antropología, historia, biología, geología...), y la participación de la población local, son insustituibles.

El conocimiento y la explicación de los contenidos históricos del T.M. facilita la interpretación del territorio, base del relato que se debe confeccionar. Se trata de contenidos coherentes con la investigación previa y la disponibilidad de los recursos territoriales.

En ese sentido es necesaria la redacción de un guión general que tenga la habilidad de relacionar los recursos existentes, los estudios realizados, los saberes populares...de manera que se establezca una coherencia entre los diversos escenarios con los que contará el T.M.. Dicha coherencia debe permitir relacionar períodos diversos con recursos del territorio, mediante el establecimiento de “hilos conductores” de relatos concretos.

De la misma manera es imprescindible la delimitación precisa del ámbito que integre el T.M.; para lo cual se recurrirá a aquellos argumentos que justifiquen su singularidad (recursos disponibles, historia, paisajes...).

De la misma manera se debe diseñar itinerarios que permitan concretar contenidos del relato general con los sectores espaciales del T.M..

Finalmente es aconsejable delimitar la identidad de cada recurso, de cada lugar interesante, de manera que se refuercen los contenidos de cada itinerario y, en consecuencia, del propio Territorio Museo.

La estructura espacial del Territorio Museo: delimitación y organización

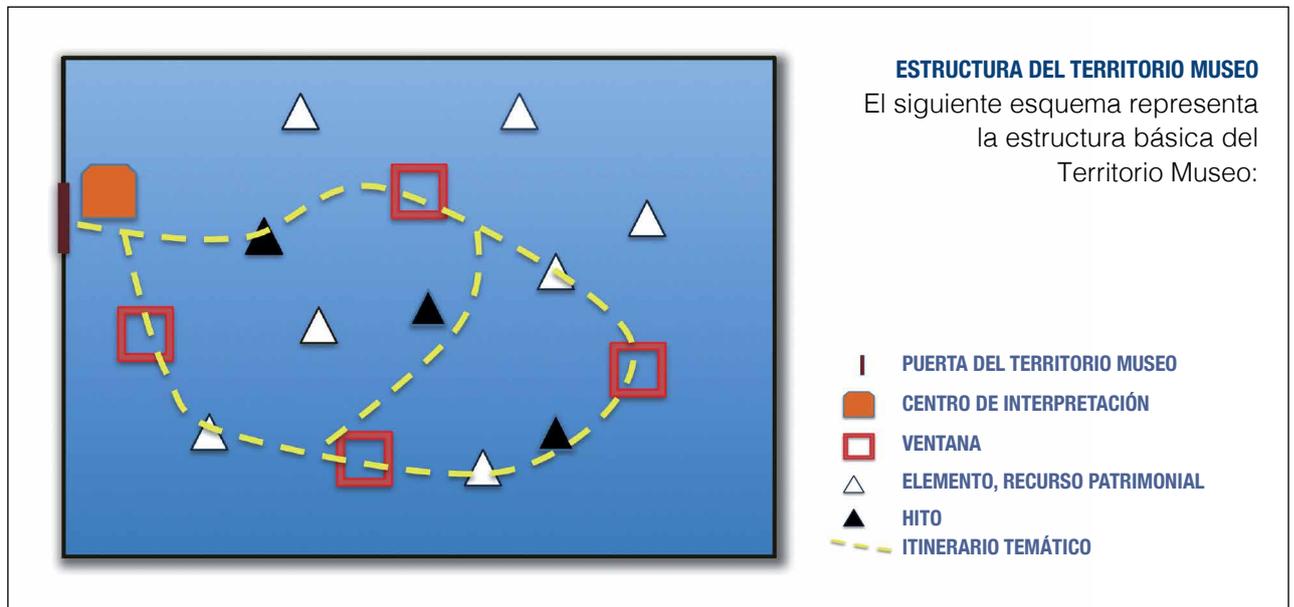
Entre las diversas posibilidades que puede ofrecer un Territorio Museo para que los objetivos sean alcanzados, especialmente los relativos a la divulgación del Patrimonio Cultural, se propone una organización interna del mismo capaz de acoger aquellas acciones básicas para su actividad:

A. El ámbito global y los subámbitos.

La delimitación del T.M

Indica Lynch (1966) que una condición para la delimitación del T.M. son las características homogéneas que permitan constituir una unidad temática, basada en ciertas referencias paisajísticas, de manera que los colores, las texturas, las modalidades de construcciones, las especies de vegetación, los usos del suelo, etc. son motivos de unidad visual. Existe la posibilidad de diferenciar subáreas diferenciadas en un contexto de homogeneidad.

Es conveniente, así mismo, diferenciar límites visuales (y a veces administrativos) del T.M., mediante el uso de vegetación u otros



elementos perceptibles, de manera que se conozca aquello que está en el exterior y en el interior del T.M. Se trata de diferenciar sus bordes.

B. La identificación de los recursos patrimoniales y los hitos

Tras el inventario y la catalogación de recursos es muy recomendable la identificación de cuáles son los hitos, elementos cuyo contenido e interpretación son la base del relato, que constituye el T.M.. Prima su singularidad y el respeto y conservación de sus entornos paisajísticos. Conviene distinguir entre recursos e hitos; así como los servicios complementarios que garantizan la viabilidad del T.M.: alojamientos, restaurantes, áreas de ocio. Del mismo modo se debe tener en cuenta los equipamientos relacionados con el transporte, la accesibilidad, las áreas de aparcamiento, etc.

C. La puerta del Territorio Museo

Información sobre una panorámica general del Territorio Museo. Es el primer lugar de contacto entre el usuario y el territorio. Se trata de un espacio destinado a dar a cono-

cer qué se va a encontrar, la estructura y los servicios disponibles, por lo que requiere concentrar el mensaje interpretativo y organizar la experiencia del visitante. Puede adquirir la forma de Centro de Interpretación, con límites bien señalados.

D. Las ventanas temáticas del territorio

Forma de focalizar los temas que componen la base del relato y de su interpretación, mediante un discurso atractivo y capaz de facilitar la información sobre temáticas concretas. Se identifican con subáreas o elementos determinados. En el caso de las Huertas, se identifican ciertos elementos a través del concepto de ventanas, como las áreas tradicionales de cultivo en producción, por ejemplo, de chufa; la concentración de molinos hidráulicos históricos; la localización de azudes y sus respectivas acequias, etc.

E. Los caminos temáticos del Territorio Museo

Nos referimos a los diversos itinerarios temáticos, que permiten ver e interpretar al aire libre la diversidad temática que aporta el territorio. No son permanentes, sino que se adaptan a los cambios que se realizan de

los diversos relatos que se elaboran. Es vital la coordinación con los contenidos generados por la investigación. En su diseño prima tanto la vinculación entre recursos y elementos, como unos criterios formarles como son la distinción respecto al entorno, la continuidad de los trazados, la comprensión del movimiento, la linealidad y la clara identificación del recorrido. En la Huerta, el elemento más apropiado para trazar los itinerarios son las principales acequias, canales de riego que comienzan en el río Turia y permiten el regadío de alrededor de 10.000 ha.

F. Los eventos del Territorio Museo

It is the continuous programming of events related to the territory and the landscape. Se trata de la programación continua de actos y eventos relacionados con el territorio y el paisaje. Nos referimos a actividades diversas relacionadas con la gastronomía, la formación, la educación y la investigación, la artesanía, la música, etc.

G. Servicios del Territorio Museo

La consideración de estos paisajes culturales como reclamo mediante su imagen y su distintivo de calidad pueden ser utilizados por el conjunto de empresas e instituciones locales arraigadas en el territorio. Iniciativas ligadas al alojamiento, la restauración, el transporte, el comercio de productos de merchandising o las empresas de servicios complementarios (guías, monitores...).

VI. INTERPRETACIÓN. LA ESENCIA DEL TERRITORIO MUSEO

Tras la fase de inventario de los recursos patrimoniales es imprescindible seleccionarlos y priorizarlos, elegir los fundamentales para el relato principal del Territorio Museo, y a continuación proceder a su interpretación, es decir, conseguir “que el público conozca el significado del sitio, lo aprecie y lo disfrute” (Morales, 2004). Para Manel Miró (1997) la interpretación de un territorio implica las siguientes acciones:

- La creación de un concepto “paraguas”, la base del relato de la interpretación, que permita singularizar y posicionar la imagen del territorio, así como el desarrollo de un hilo argumental capaz de acoger el Patrimonio Cultural inventariado.
- La elaboración de un producto patrimonial, partiendo de la presencia de los recursos patrimoniales inventariados.
- El fomento de un mayor uso social de los objetos patrimoniales, mediante la democratización de la cultura.
- El diseño de un programa de comunicación para el posicionamiento del producto y para proporcionar información a colectivos determinados.
- Dar a conocer algo para hacerlo inteligible, que aplicado al territorio convierte la interpretación en un instrumento de planificación.

El proceso de modelar una interpretación válida y útil, implica la toma de decisiones sobre:

- Qué se conserva y qué no se conserva.
- Qué prioridades de restauración hay.
- Qué tipo de actividades se priorizan.
- Qué mensaje se da desde el Patrimonio (histórico, científico, ideológico, emotivo).

- A qué segmentos de público se debe dirigir la oferta.
- Qué Patrimonio debe gestionar o adquirir la administración.
- Qué costumbres, tradiciones... se quiere recuperar o salvaguardar.
- Qué monumentos se hacen accesibles y de qué manera.
- Cómo se garantiza la rentabilidad de las inversiones en Patrimonio.

El proceso y el plan de interpretación

Para Morales (2004) las principales finalidades de un plan de interpretación son:

- A. comunicar el significado del lugar de forma interesante y atractiva,
- B. contribuir a la satisfacción de las necesidades del visitante,
- C. proteger el recurso,
- D. mejorar la calidad de vida de los habitantes locales.

Un plan de interpretación, en definitiva, abarca desde la detección y el análisis de los recursos y las potencialidades hasta la definición de una oferta. El proceso consta, según Manel Miró, de tres partes:

1. Análisis-diagnóstico, es la aproximación a la realidad enfocada en dos grandes ámbitos, los recursos y la demanda (interna y externa).
2. Conceptualización, a partir del análisis de los recursos y en función de las necesidades e intereses detectados deben fijarse unos objetivos (sociales, culturales, económicos) y definirse los criterios básicos de actuación.
3. Programas de actuación, basados en las conclusiones de la conceptualización

deben definirse las acciones a acometer, estructuradas en tres grandes ámbitos: comunicación (dar a conocer, hacer accesible), exposición (satisfacer las expectativas a través de una estructuración del saber) y explotación (garantizar la conservación, la accesibilidad y el mantenimiento).

La Metodología de un Plan de Interpretación: del Territorio-espacio al Territorio Museo

Como parte de nuestro proyecto consideraremos:

Cuáles son los rasgos sociológicos de la sociedad local. Es vital conocer la mentalidad de la población que reside en el territorio, en donde los niveles culturales son fundamentales.

De qué recursos patrimoniales se disponen. El inventario de los recursos patrimoniales, su análisis y la evaluación de sus potencialidades turísticas y didácticas. Para el inventario se utilizan habitualmente fichas de valoración, en función de criterios y sistemas de clasificación.

Qué demanda podría tener el Territorio Museo. Nos referimos tanto a la demanda real como potencial, en función del producto patrimonial que se pretende crear y desarrollar. Un análisis de tipo DAFO es conveniente para identificar el posible recorrido del producto.

De qué recursos humanos y financieros se disponen. La conveniencia de un plan de empresa para el desarrollo del proyecto del T.M. requiere de una evaluación de los recursos necesarios, tanto humanos como financieros:

la capacidad de inversión, los niveles de formación y educación, las iniciativas relacionadas con el reciclaje formativo, o los niveles de hospitalidad y acogida de la sociedad.

Qué pretendemos con el desarrollo del Territorio Museo. Las fases anteriores permiten fijar unos objetivos factibles y realistas del plan de interpretación. Nos referimos a objetivos de diversa naturaleza, recogidos en puntos anteriores, como económicos, sociales, conservación y puesta en valor, educativos, científicos, etc.

Cuál es el argumento temático central del Territorio Museo. Se trata de la fase central en la base del relato protagonista, estructurada en un guión interpretativo específico, individualizado, singular. Se trata de proveer las claves para que se proceda a la lectura del territorio. Hablamos de qué temas, qué argumentos, qué contenidos son utilizados para la interpretación. Se huye de los tópicos y se enfatizan los aspectos más singulares, a veces, espectaculares, que permitan ensalzar tanto el valor simbólico como el emocional del Patrimonio.

Cómo articulamos la puesta en valor de los recursos del T.M. Nos referimos a los formatos que adquiere la presentación de los productos patrimoniales, bases del relato interpretativo. Denominados habitualmente como los sistemas de presentación, dependen de la naturaleza de los productos patrimoniales (un edificio, una unidad paisajística, un conjunto arqueológico...), de los rasgos de la demanda (población estudiantil, visitantes, nivel formativo-cultural...), y por supuesto, la disponibilidad de recursos presupuestarios.

Qué servicios se deben prestar. Conjuntamente a los sistemas de presentación, hay que definir las modalidades de servicios necesarios que facilitan la calidad del producto ofrecido. Nos referimos a los servicios

complementarios relacionados con la atención a los clientes, de cualquier naturaleza y condición (información, accesibilidad, señalización, personal, sanitarios, etc.).

Cuáles son los márgenes de viabilidad del proyecto. Se calcularán tanto los presupuestos de implementación y del cálculo de los gastos corrientes, así como los ingresos previstos, en donde es vital determinar el umbral mínimo de visitantes-usuarios. Se debe diseñar cuál será el modelo del plan de empresa que se pretende desarrollar, y el papel que debe adquirir la iniciativa pública y privada (entradas, servicios complementarios, subvenciones, esponsorización, inversiones privadas, etc).

Cuál es el modelo de gestión más adecuado. Uno de los requisitos del éxito de un proyecto de T.M. es acertar en el sistema de gestión que debe organizar y desarrollar la "empresa". Las fórmulas son diversas, por lo que se requerirá de la participación de especialistas en dichas competencias para su elección. ¿Pública directa, pública autónoma, mixta, delegada, privada, concesión...?

Cómo damos a conocer nuestro proyecto. Tan importante como generar un producto de calidad es que se conozca. Es fundamental establecer una estrategia de promoción y marketing. Nos referimos a dar a conocer la existencia de la oferta para posicionarla, mediante los mecanismos habituales en estos productos culturales.

La necesidad de comprender un territorio para transformarlo en producto cultural incluye un proceso interpretativo que permita la apreciación del “rompecabezas” que conforma el espacio-territorio que estudiamos. En palabras de Duncan Cameron (1995):

El rompecabezas del territorio

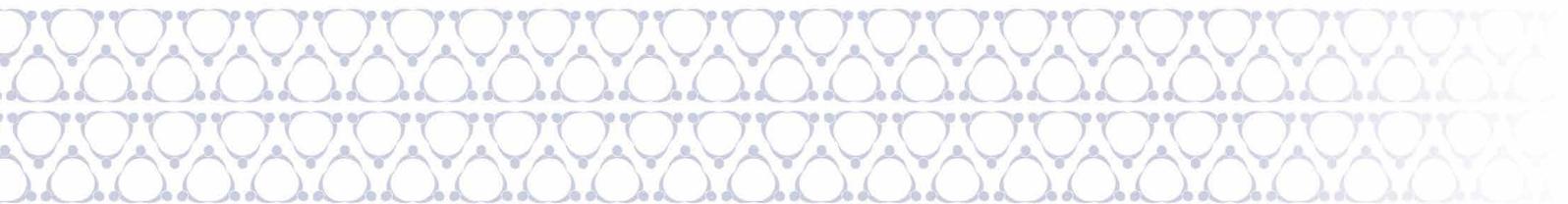
El desarrollo de un “conjunto interpretativo” implica un proceso a través del cual un territorio pasa a ser percibido como un producto cultural. El territorio es el espacio físico en el que transcurre el tiempo. El devenir de la historia va convirtiendo el territorio en un yacimiento cultural, al sedimentarse las aportaciones de las diferentes culturas que lo han habitado. En el presente ese espacio-territorio se percibe como un gran rompecabezas cuyas piezas son los restos, casi siempre fragmentados, del pasado.

La comprensión de ese rompecabezas es compleja, como es compleja la comprensión de una estratigrafía arqueológica, y requiere muchos estudios parciales y síntesis bien documentadas. Para un profano, para un peregrino cultural, para un turista indocumentado es muy difícil acercarse, sin la ayuda de un buen samaritano, a la comprensión de ese complejo rompecabezas.





Un sector de la Huerta morisca de Cortes de Pallás, junto al núcleo urbano







**La Huerta de València
y el Regadío Histórico
de Cortes de Pallás.
Casos prácticos**

TERCERA PARTE

TERCERA PARTE

La Huerta de València y el Regadío Histórico de Cortes de Pallás. Casos prácticos

Autores: Jorge Hermosilla, Mónica Fernández, Miguel Antequera y Roberto Escrivá

PROPUESTAS DE TERRITORIO MUSEO PARA LA HUERTA DE VALÈNCIA Y EL REGADÍO HISTÓRICO DE CORTES DE PALLÁS

Las propuestas de creación de un Territorio Museo para la Huerta de València y para el regadío de Cortes de Pallás son el resultado de una iniciativa en el contexto del proyecto EULAC MUSEUMS, del programa europeo Horizon 2020. Consiste en la formulación de un proyecto que persigue la diferenciación de cuáles deberían ser los pasos a seguir para que se pudiera acometer en el futuro la realización de un “Ecomuseo”, un espacio musealizado con un relato común y atractivo, capaz de generar desarrollo económico para el área. El Territorio Museo debería ser motivo de generación de riqueza económica, en virtud al incremento de ingresos y la creación de empleo.

La literatura especializada que trata este tipo de iniciativa coincide en la necesidad de programar, ordenar y dimensionar las diversas actuaciones. Nos referimos a la fase previa de planificación estratégica, que incluye el diagnóstico integrado previo, la definición de los objetivos que se pretenden alcanzar por los diversos colectivos, y por supuesto el diseño de las líneas estratégicas y programas a desarrollar. En los municipios de L’Horta se ha llevado a cabo un plan estratégico entre los años 2007-2013. Para el período 2015-2019 este proceso de planificación continúa,

y ha tomado forma institucional mediante el Plan de Acción Territorial (PAT) liderado por el Gobierno Valenciano (<http://www.habitatge.gva.es/web/planificacion-territorial-e-infraestructura-verde/huerta-de-valencia>). Se da la circunstancia que en el municipio de Cortes de Pallás se llevó a cabo un plan estratégico participado durante el período 1999-2007 y aún sigue en funcionamiento.

Los Territorios Museos de la Huerta de València y de Cortes de Pallás tienen su origen en un recurso natural universal, el agua, y sus usos tradicionales. Nos referimos al abastecimiento humano, la producción de energía y, especialmente el regadío. Poseen un planteamiento universal, a la vez que relacionado con un carácter mediterráneo. Son una referencia de la irrigación tradicional de la cuenca mediterránea. Se trata de Patrimonio Hidráulico, caracterizado por su universalidad y su mediterraneidad.

En la cuenca mediterránea el legado cultural relacionado con el aprovechamiento del agua es un rasgo común. La disponibilidad de agua, escasa y ausente en períodos estivales, ha condicionado los sistemas de regadío. En el espacio geográfico valenciano, estos sistemas son comunes tanto en el litoral como en el interior. Sin duda se puede afirmar que se trata de un territorio caracterizado por una cultura del agua, arraigada, secular.

La identificación y el estudio de los regadíos históricos requieren de un planteamiento

pluridisciplinar, con la participación de historiadores, arqueólogos, geógrafos, antropólogos, ingenieros agrónomos, etc. Estudios que se abordan en diversas escalas de trabajo: el catálogo e inventario de los elementos de acopio, transporte y uso de los recursos hídricos; la red de acequias; el sistema hidráulico (la disposición y la relación entre los diversos elementos); y las unidades paisajísticas generadas. Mientras que la Huerta de València constituye uno de los paisajes culturales más significativos de la cuenca mediterránea, en un llano litoral de miles de hectáreas, en Cortes de Pallás hallamos un ejemplo representativo del paisaje en la montaña mediterránea, mediante la arquitectura del agua y sus regadíos históricos.

Ambos regadíos históricos forman parte del Patrimonio Rural valenciano. De hecho reúnen las condiciones que definen su carácter patrimonial: su configuración a lo largo de siglos, su función de producción agrícola y la estrecha relación con la sociedad local. Legado histórico, funcionalidad y base social. Esta última circunstancia favorece los procesos de participación de los vecinos en el diseño y ejecución de los programas del Territorio Museo.

I. LA HUERTA DE VALÈNCIA: UN REGADÍO MILENARIO MEDITERRÁNEO

La Huerta de València, una definición poliédrica

La definición de este espacio valenciano está condicionada por la complejidad, pues son varias las acepciones que nos pueden servir. Actualmente la Huerta de València es un espacio agrícola en producción en su mayor parte, que tiene su base productiva en el regadío. La superficie estimada no supera las 12.000 hectáreas, asentadas en un espacio geográfico privilegiado, un llano litoral aluvial debido a las aportaciones del río Turia.

Se trata de un espacio agrícola que se ha ido modelando durante un dilatado proceso histórico, más de 1.000 años. Es una Huerta milenaria que ha ido transformándose en función de los diversos períodos de ocupación de dicho territorio, acompañado de una gestión del agua eficaz y sostenible.

La Huerta es un espacio vivo, dinámico, completamente antropizado, un espacio social, condicionado por una percepción tanto colectiva como individual, que se basa en unas estructuras que reflejan una organización social determinada: el poblamiento diseminado (la alquería), la disposición de los caminos, el minifundismo de su parcelario, y la red de acequias.

La Huerta de València es un espacio regado merced a una arquitectura hidráulica compleja, basada en el sistema recurrente de azudes, acequias madre y redes secundarias. Varios sistemas que configuran un paisaje común, una unidad de paisaje de referencia del regadío español y mediterráneo.

El perímetro de este paisaje está determinado por los trazados de las acequias principales del Tribunal de las Aguas, el tramo más septentrional de la Real Acequia del Júcar, y la Real Acequia de Moncada.

La Huerta de València es un paisaje cultural, con una indiscutible riqueza patrimonial, valorada desde varias perspectivas: arquitectónica, inmaterial, etnológica, documental, jurídica, toponímica, inmaterial... y por supuesto paisajística.

Valores de la Huerta de València

El espacio regado de la Huerta responde a un territorio que reúne varios valores que la convierten en un área privilegiada desde el punto de vista patrimonial y espacial.

Desde el punto de vista patrimonial, destaca su dimensión histórica, pues se trata de un espacio vivo creado en el siglo XII, y evolucionado durante siglos; su dimensión social, dado el reconocimiento que tiene por parte de la sociedad local; su dimensión paisajística, pues es un paisaje cultural milenario, singular en la cuenca mediterránea. Desde el punto de vista espacial, la Huerta es un espacio abierto periurbano, valioso para el área metropolitana y sus ciudadanos. A la producción de alimentos de proximidad, básicamente hortalizas, se suma la función medioambiental, dada su condición de anillo verde en torno a las ciudades del área metropolitana; y la función social y re-

creativa, dadas las cualidades de este espacio en materia de ocio y esparcimiento.

La complejidad social del sistema “Huerta”

Una de las características que permiten identificar y definir la Huerta de València es el tejido de relaciones sociales que la sustenta y la articula. Una estructura compleja que está condicionada por el gran número de agentes que protagonizan el devenir de este espacio agrícola. Entre esos protagonistas destacamos los agricultores, quienes mantienen los principios básicos de la huerta; los propietarios, habitualmente numerosos y que ha dado lugar a una organización minifundista de la tierra; las asociaciones agrarias, colectivos de propietarios, agricultores o sindicatos; los representantes de la administración pública, en diferentes escalas de gobierno; el conjunto de profesiones liberales relacionadas con las actividades profesionales; los estudiosos, especialistas en los análisis patrimoniales y paisajísticos; y por supuesto la sociedad, en calidad de usuarios y beneficiarios de la Huerta.

Las consultas realizadas se han dirigido a tres colectivos:

A. Los agricultores, a través de las 8 comunidades de regantes, que dependen del Tribunal de las Aguas. Se han realizado reuniones con dicho colectivo que han permitido delimitar sus principales problemas: la falta de relevo generacional, el desconocimiento que se tiene de los sistemas de regadío por parte de la sociedad, la reducción de las rentas agrarias y la falta de apoyo de instituciones públicas.

B. Representantes de las Administraciones Públicas. El equipo investigador ha realizado entrevistas personalizadas a repre-

sentantes de diversas entidades públicas, que han permitido, por una parte conocer las acciones que tienen previstas realizar sobre estos territorios, y por otra, informar y sumar dichas instituciones al proyecto EU-LAC-MUSEUMS. Estos representantes son: concejalía de cultura del Ayuntamiento de València, alcalde de Cortes de Pallás, secretario autonómico del gobierno valenciano en materia de turismo, secretario autonómico de vertebración territorial, directora general de Patrimonio Cultural del gobierno valenciano, director de la red de museos locales de la Diputación de València, y el director de la Oficina de Planificación de la Confederación Hidrográfica del Júcar.

C. Los responsables de los Museos Locales de la Huerta de València. Se han realizado varias reuniones, en grupo (Focus Group)

e individuales. Se ha determinado mediante encuestas su relación con la planificación estratégica, el nivel de implicación e integración con la sociedad local y modelo de gestión de los respectivos museos.

La Huerta de València es un espacio geográfico complejo, en el cual la agricultura de regadío es la actividad económica predominante. Sin embargo otros sectores han ido incorporándose a ese sistema económico, la construcción y los servicios. De la misma manera se puede concebir como una construcción social, que a lo largo de siglos se ha ido construyendo, ha ido adquiriendo una dimensión cultural y patrimonial, así como una dimensión medioambiental y paisajística. Con todo, se trata de un territorio que precisa de una ordenación de sus usos y, en consecuencia, una meditada tarea de gestión.



Riego a manta, sistema típico de regadío en la Huerta de València

Diagnóstico integrado de la Huerta de València

Las actuaciones dirigidas a mejorar el actual escenario de la Huerta de València pasan por identificar aquellos procesos que la condicionan. Nos referimos a la presión urbanística, la crisis que padece la agricultura periurbana, los problemas en el Patrimonio hidráulico generados por la modernización de los sistemas de regadío, la distanciamiento entre la huerta y la sociedad, y la falta de una política territorial consensuada de la administración pública.

1. La presión urbanística sobre la Huerta de València: de la “parcela agrícola” al “solar urbanizable”

La localización en la franja periburbana de València y su área metropolitana da lugar a un proceso permanente de expansión urbanística en detrimento del suelo rústico.

El proceso mejor cuantificado es la reducción del suelo agrícola durante las últimas seis décadas. Entre 1950 y 2010 la reducción de

la superficie de regadío es muy significativa. Para el conjunto de los sistemas de regadío del Tribunal de las Aguas la disminución asciende a un 60%. Las 3.100 hectáreas representan un 40% de la superficie de regadío a mediados del siglo XX. Si se consideran la totalidad de las hectáreas cultivadas de l'Horta Nord, incluyendo el sistema de la Real Acequia de Moncada, la superficie regada supera las 8.200 hectáreas, que representan un 53% de las existentes en 1950.

Como consecuencia de la presión urbanística se han asentado una serie de procesos que dificultan las prácticas agrícolas, como el incremento del precio del suelo (la especulación es habitual), la práctica de barbecho social (parcelas que dejan de cultivarse a la espera de otros usos del suelo), y la fragmentación de los espacios de huerta, que impiden una mejora de la eficiencia de los recursos hídricos.

En el siguiente cuadro reflejamos la reducción de superficie regada por las acequias de la Huerta de València en el período 1950-2010:

Sistemas de Acequia	Hectáreas en 1950 - 2010	Disminución
Séquia Reial de Montcada	7.500-5.100	-30%
Séquia de Tormos	1.000-600	-35%
Séquia de Rascanya	1.300-800	-35%
Séquia de Mestalla	1.000-100	-90%
Séquia de Rovella	550-80	-80%
Séquia de Favara	1.580-600	-60%
Séquies Manises, Quart, Faitanar, Benácher	1.500-800	-50%
Séquia de Mislata	850-150	-80%
Sistemas del Tribunal de las Aguas	7.780-3.130	-60%
TOTAL (Tribunal de las Aguas y S.R. Moncada)	15.280-8.230	-47%

Fuente: elaboración propia a partir de la obra dirigida por Jorge Hermosilla "El patrimonio hidráulico del Bajo Turia: L'Horta de València", 2007, y de análisis de fotografía aérea.

2. La mayor parte de las explotaciones agrícolas están en crisis debido a la reducción de sus rendimientos

A las condiciones actuales del sector agrícola, que dan lugar a un descenso de los rendimientos agrícolas, hay que añadir dos procesos que influyen negativamente. Por un lado, el predominio absoluto de la pequeña propiedad, del minifundismo agrario. Más del 75% de las explotaciones agrícolas no superan la hectárea. Por otro lado, es notorio el proceso de envejecimiento de los agricultores, relacionado con el relevo generacional.

3. La agricultura muestra signos de inestabilidad como sector económico

Su condición de “agricultura periurbana” favorece la expansión de la agricultura a tiempo parcial, la A.T.P., con lo cual la incorporación de los procesos de innovación se ralentizan. De la misma manera se han establecido diferencias entre los propietarios de la tierra y quienes la cultivan. Las expectativas de urbanización ha favorecido la compra-venta de tierras por parte de empresarios y profesionales liberales ajenos al sector agrícola. Hay cada vez más arrendatarios. La especulación y las oportunidades de negocio mediante las ventas se multiplican. Finalmente, se observa una cierta regionalización del territorio agrícola en la Huerta. Mientras que en el sector septentrional se mantienen altas cotas de producción, en el meridional se padece un proceso de deterioro y semiabandono. La presión urbanística es más elocuente.

4. Los sistemas de regadío se modernizan, acción que repercute en el Patrimonio Hidráulico

El proceso de sustitución del sistema de regadío tradicional, conocido como “riego

a manta” o “por gravedad”, por el sistema de riego localizado, así como la apertura de pozos y la construcción de balsas de apoyo, dificulta la conservación de los elementos tradicionales del regadío. Sin embargo el Patrimonio Cultural relacionado con el riego aún es considerable, dado que en gran medida se mantienen funcionales los elementos básicos: azudes, acequias, partidores.

5. El paisaje de la Huerta de València experimenta un proceso de degradación continuo

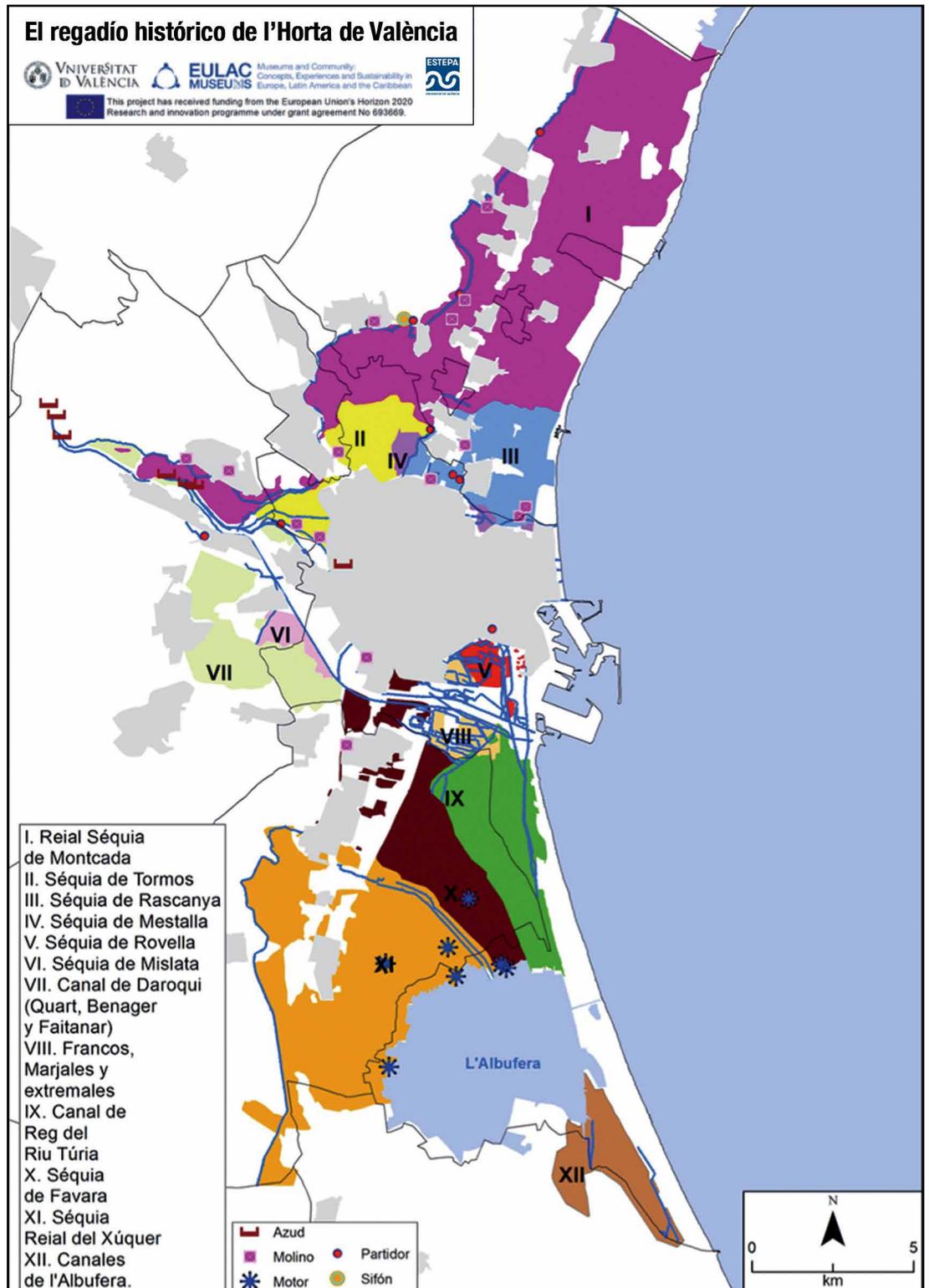
A falta de un plan de protección de la Huerta el paisaje cultural que representa este territorio experimenta una degradación paisajística, pues se reducen los espacios abiertos, éstos se localizan más lejanos a los núcleos urbanos, en algunas zonas se ha extendido el barbecho social, es decir, el abandono de la práctica agrícola, y finalmente se ha ido extendiendo el monocultivo del naranjo en algunos espacios de la Huerta.

6. No siempre hay una vinculación cultural entre los ciudadanos y la Huerta

La territorialidad, la relación entre la sociedad local, y su territorio de referencia, València y su entorno, se encuentra en un estado adverso. El cambio en la estructura de la propiedad, con un mayor protagonismo del absentismo, los procesos de venta del suelo y la falta de relevo generacional, así como el abandono de conocimientos tradicionales, han dificultado el reconocimiento del valor cultural que tiene este paisaje.

7. Un papel confuso de la administración pública

La Huerta de València ha padecido durante décadas una falta de coordinación de polí-



ticas territoriales dirigidas a su ordenación. Mientras que hay ayuntamientos con una posición proteccionista, que tienen por objetivo su conservación, otros en cambio basan su política territorial en el desarrollismo, el avance del urbanismo.

El Plan de Acción Territorial (P.A.T.) (<http://www.habitatge.gva.es/es/web/planificacion-territorial-e-infraestructura-verde/huerta-de-valencia>) de L'Horta de València, promovido por el Gobierno Valenciano, abre una nueva etapa en la política territorial de este espacio geográfico. El objetivo, un modelo de gestión integral y común del territorio de la Huerta, es garantía de esos nuevos tiempos.

Las contribuciones realizadas por el proyecto EULAC-MUSEUMS ayudarán a la mejora de acciones por parte de las administraciones públicas en términos de puesta en valor del Patrimonio Cultural (paisaje). El futuro Plan Director de la Huerta de València que diseñará la Universitat de València para el citado proyecto tendrá en cuenta las líneas y preceptos de P.A.T. de la Huerta de València, que comienza desde una visión más amplia y general.

II. LA HUERTA HISTÓRICA DE CORTES DE PALLÁS: UN ROMPECABEZAS EN EL VALLE DE LA BARBULLA - SAN VICENTE

1. Cortes de Pallás es una referencia de los regadíos del interior valenciano.

Los estudios realizados durante los últimos veinte años nos permite afirmar que el Patrimonio Hidráulico en los territorios del interior valenciano se caracteriza por su valor. En la totalidad de los municipios hallamos sistemas de regadío tradicionales, en los cuales se integran numerosos elementos relacionados con la captación, el transporte y el uso del agua (azudes, acueductos, partidores, balsas, acequias, brazales, ramales, derramadores, lavaderos, arcos, escaleras, sifones, abrevaderos, etc.) que proporcionan a este Patrimonio un singular significado.

2. La huerta cortesana tiene un origen islámico, alrededor del siglo XI.

Obedece al modelo de huerta andalusí, después morisca, adaptada a los rasgos singulares de la montaña valenciana, cuya interpretación se ve favorecida por la disposición de las huertas, el ingenio necesario para el aprovechamiento del agua de sus manantiales, el diseño de la red de acequias cortesanas, y el paisaje abancalado que resulta de la aplicación de las técnicas del medioevo andalusí. Además, su sistema de regadío es el típico, basado en una red de acequias nutridas por manantiales y adaptadas a la topografía. A grandes rasgos el sistema y sus elementos permanecen inalterados a pesar del paso del tiempo.

3. Un escenario geográfico de contrastado valor paisajístico

La Huerta de Cortes se localiza en un entorno singular, del que forman parte varias unidades paisajísticas de mayor escala territorial:

- Se halla a los pies de la Muela de Cortes, en el sector noroccidental de este relieve tabular, Reserva Nacional de Caza.
- Forma parte de la cuenca del río Júcar, concretamente en un sector del barranco de San Vicente. Se halla en el tramo conocido como las “Gargantas del Júcar”, pues se trata de un cañón fluvial.
- Se ubica en el Lugar de Interés Comunitario L.I.C. Muela de Cortes, y junto al L.I.C. de Sierra de Martés.

Está integrada en el núcleo urbano de Cortes. La huerta se funde con el núcleo de población, hasta el punto que alguna acequia discurre subterráneamente por la propia población, y el núcleo urbano ha crecido allí donde el espacio irrigado no podía extenderse.

4. El elevado grado de conservación de la Huerta islámica

La huerta de Cortes constituye uno de los mejores ejemplos de Patrimonio Paisajístico y Medioambiental de la cuenca mediterránea. De hecho los fundamentos de la morfología del paisaje agrícola de regadío permanecen intactos. Nos referimos a los elementos, como manantiales, acequias, balsas, etc.; y al sistema abancalado que mantiene su estructura original, con parcelas alargadas, adaptadas a la geomorfología (sinuosidad de ambas márgenes) y a la topografía (pronunciadas pendientes, dibujadas por las curvas de nivel).

Este sistema abancalado, de parcelas escalonadas, se encuentra apuntalado mediante hileras de almeces. El almez es un

árbol singular que se cultiva en algunos lugares del territorio valenciano, como las laderas del macizo del Caroig.

5. Un escenario institucional favorable, que puede facilitar la creación del Territorio Museo de Cortes de Pallás

De la misma manera que el Ayuntamiento de Cortes de Pallás ha mostrado su interés por este proyecto, otras instituciones públicas se han visto atraídas por las posibilidades que plantea esta iniciativa. La Dirección General de Patrimonio Cultural Valenciano de la Generalitat Valenciana; la Diputación de València, a través de su “Xarxa de Museus”; y la Confederación Hidrográfica del Júcar, del Ministerio de Agricultura y Medio Ambiente.

Nuestro Territorio Museo en Cortes de Pallás comparte con el ecomuseo el principio de “sentido del lugar”, principal atributo definido por Davis (2009). La Huerta de Cortes de Pallás representa un territorio “geográfico” definido por un paisaje característico, en el que tiene lugar la identificación de los recursos patrimoniales. De la misma manera, según los principios del ecomuseo, los procesos de conservación e interpretación de hitos culturales se llevarán a cabo *in situ*.

Análisis patrimonial de la Huerta de Cortes de Pallás.

Agua, paisaje y sostenibilidad

1. Descripción de la huerta de Cortes de Pallás. El aprovechamiento del agua

Se trata de un sistema de regadío que se extiende por ambas márgenes del arroyo de Cortes, también denominado barranco de la Barbullá-San Vicente. En él se identifican varias fuentes y manantiales, y ace-

quias principales (o madre). Como hecho singular cabe señalar la existencia de varias balsas de regulación y una red de acequias conectadas, de manera que los sobrantes de unas acequias son vertidos a otras que discurren aguas abajo. Es un sistema basado en el principio de la sostenibilidad.

A. Las acequias de la margen izquierda son la Acequia de San Vicente o de la Barbulla, Acequia de la Solana, Acequia del Pueblo.

B. Las acequias de la margen derecha: Acequia de Jesús, Acequia Alta, Acequia del Trance, Acequia del Agua de En Medio, Acequia de los Huertos.

Las acequias de la margen izquierda. La Acequia de San Vicente o de la Barbulla, que deriva en otras dos: un aliviadero y un ramal, que derrama en la acequia de la Solana. La Acequia de la Solana nace también en un manantial en el lecho del barranco, discurre paralela a la de San Vicente, y dispone de balsas. Derrama en el barranco por medio de un chorrador. La Acequia del Pueblo recoge el agua de la Balsa de Chapole, situada en el mismo barranco y nutrida por el Manantial de las Escalericas. Esta acequia discurre subterránea por el mismo pueblo, suministra agua a la balsa de la Garroferica y derrama posteriormente en el barranco.

Las acequias de la margen derecha. La Acequia de Jesús, que nace de un manantial del mismo barranco. Cuenta con una balsa y tributa a la Acequia Alta. Ésta tiene su origen en otro manantial, el de Chano, y permite la bonificación de gran parte de las tierras de la margen derecha del Barranco de la Barbulla. Junto al nacimiento se halla la Balsa de Chano, que es la de mayor dimensiones. En el Partidor derrama un ramal por la izquierda conocido como Acequia

del Trance, cuyos sobrantes derraman en la Acequia del Agua de En Medio. En el trazado de la Acequia Alta se halla la Balsa Nueva, de forma triangular, que le permite regular su caudal, para el riego de las siguientes partidas, hasta derramar a la altura del castillo de La Pileta.

La Acequia del Agua de En Medio tiene su origen en el Manantial de las Escalericas, en el barranco. En este punto el agua ha formado tobas calcáreas que toman forma de “escaleras”, de ahí su nombre. Sus aguas se regulan mediante la Balsa del Ferrer. La Acequia de los Huertos recoge los aportes de la fuente de Chapole, de las aguas que bajan por el barranco de la Acequia de la Solana y del Manantial de las Escalericas, y de los excedentes de la Acequia del Pueblo. En el recorrido de la acequia se encuentran el lavadero y su balsa, y la Balsa de la Montañica, que permite el riego de las últimas huertas, junto al cortado del río Júcar.

2. Gestión del agua y estado de la agricultura cortesana

A diferencia de otros municipios de rasgos similares, en Cortes de Pallás no existe Comunidad de Regantes. El riego se gestiona mediante la participación del ayuntamiento. Esta circunstancia se debe a los escasos usuarios que actualmente cultivan parcelas de la huerta. En épocas pasadas era corriente recurrir al método de la “caña” cuando se producía períodos de sequía y escasez de recursos para el riego. Se trataba de un “testigo” (una caña) que facultaba el derecho a regar. Era un testigo del turno, y del tiempo de riego. El agricultor en posesión de la caña adquiría el derecho al riego por un tiempo limitado, tras el cual, cedía el testigo a otro agricultor. En algunos casos la caña se dividía en señales indicativas del nivel de agua al que podía acceder el

regante, marcas que una vez alcanzadas, obligaban al cierre de compuertas de su acequia para permitir al siguiente tenedor de la caña al riego de sus tierras.

El cultivo de la huerta cortesana ha ido reduciéndose progresivamente en las últimas décadas, como consecuencia del proceso de abandono agrícola. Actualmente se trata de una agricultura relacionada con el ocio, especialmente con pensionistas y jubilados, y la agricultura a tiempo parcial (A.T.P.), y el autoconsumo.

3. Los elementos del Patrimonio

Hidráulico relacionados con el regadío

El sistema de regadío de Cortes de Pallás se incluye en la tipología de sistemas de reducidas dimensiones, “microrregadíos”, si se comparan con otros de vegas o llanos litorales. Se han catalogado 6 manantiales y fuentes, origen del agua de riego; 7 acequias generales que facilitan la distribución del agua; y 10 balsas, que facilitan la acumulación y la reserva:

- Balsas de La Barbullá, de Jesús, de Chano, de la Solana, del Chapole, del Reguero del Cura, Balsa Nueva, de Ferrer, de la Garroferica y Balsa de la Montañica.
- Fuentes de San Vicente, de Jesús, de Chano, de “El Corbinet”, de “Las Escalericas”, y la Barbullá.
- Acequias de la Solana, Jesús, Alta, Trance, los Huertos, del Pueblo, y Agua En medio.

4. Un paisaje cultural de huerta sostenible

La huerta de Cortes de Pallás constituye una unidad paisajística que se delimita claramente mediante unas “líneas de rigidez”, las acequias madre más altas, cuyo trazado

está condicionado por la ubicación de los manantiales y por las pronunciadas pendientes.

Visualmente el paisaje resultante es un predominio de parcelas escalonadas, del paisaje mediterráneo abancalado. El abanalamiento reduce los efectos negativos de las pendientes: la acción de la erosión es origen de la pérdida de suelo. Entre los bancales escalonados se aprecian hileras de almeceas.

La huerta forma parte de un paisaje fluvial que ha sido modelado por la acción antrópica. La presencia del hombre se distingue tanto en el poblamiento histórico compuesto por la estructura defensiva de origen medieval (los castillos cortesanos de La Pileta y de Ruaya) y por el propio núcleo urbano; como en las áreas de monte bajo (restos de repoblación forestal), que delimitan el perímetro del espacio de regadío.

Finalmente, la huerta se conserva funcional, garantía de su conservación. Nos referimos al sistema de regadío en gran parte de su estructura, las acequias madre y las secundarias.

La propuesta del Territorio Museo del Regadío de Cortes de Pallás

Objetivo general del Territorio Museo

Se pretende la puesta en valor de la huerta histórica de Cortes de Pallás desde el punto de vista del Patrimonio Cultural y medioambiental, con el fin de convertirla en un atractivo más del turismo rural-cultural del municipio y de la comarca.

Desde las perspectivas del Patrimonio y del desarrollo territorial, el Territorio Museo

de la Huerta de Cortes facilitaría la reivindicación del significado de esta huerta en el contexto del Patrimonio hidráulico de los regadíos históricos, así como la oportunidad de crear un producto turístico atractivo y singular, capaz de atraer visitantes y sobre todo turistas.

Objetivo 1. La conservación del sistema de regadío.

Acción 1.1. Funcionamiento del regadío. Obras de acondicionamiento, consolidación, mantenimiento y conservación del sistema mediante acciones sobre los elementos (acequias, balsas, partidores, etc.).

Acción 1.2. Proyección paisajístico-medioambiental. Estudio y ejecución de una propuesta de repoblación del almez.

Objetivo 2. Puesta en valor del Territorio Museo de La Huerta de Cortes de Pallás.

Acción 2.1. Diseño de itinerarios temáticos. Delimitación del recorrido, los elementos de interés del Patrimonio histórico y medioambiental. Comprensión e interpretación de la formación del paisaje del regadío cortesano. Itinerarios circulares o lineales. Itinerario por el núcleo urbano. Identificación de los recursos, los hitos, las ventanas temáticas y el Centro de Interpretación.

Acción 2.2. Creación de un centro de interpretación del regadío histórico, el Lavadero Municipal. Adaptación de un segundo centro de interpretación, apoyo al primero, con la organización de eventos y programas de apoyo.

Acción 2.3. Panelización. Paseo cultural documentado e interpretativo. Señales de dirección y paneles concretos para determinados elementos: los hitos y algunos recursos.



*Abancamiento.
Sistema de regadío
típico en Cortes
de Pallás*

Acción 2.4. Diseño de un Plan de Comunicación e Interpretación. Soportes de difusión. Material gráfico y video promocional. Edición impresa y digital: documental. Incorporación de redes sociales y otras TICs.

Acción 2.5. Creación de una colección museográfica basada en la Cultura del Agua. Contenidos sobre el Patrimonio hidráulico de Cortes, y en particular, del regadío histórico.

Objetivo 3. Protección Administrativa.

Acción 3.1. Configuración de un “Parque Cultural”. La Ley de Patrimonio Cultural Valenciano 4/1998, modificada en la 5/2007, recoge la posibilidad de convertir un espacio de estas características en un parque cultural, figura de protección B.I.C. (Bien de Interés Cultural) para *“espacios que contienen elementos significativos del patrimonio cultural integrados en un medio físico relevante por sus valores paisajísticos y ecológicos”*.

Acciones y obras

Como indica De Varine, la participación de la población local como fuerza impulsora esencial es el principio fundamental del concepto de ecomuseo, y nuestro Territorio Museo debe ser armonizado con este principio como requerimiento para que la puesta en valor de esta huerta contribuya al desarrollo sostenible del territorio. Y siguiendo el principio de inclusividad del ecomuseo (Davis, 2009), nuestro Territorio Museo debe ser originado y dirigido por las comunidades locales, y debe permitir la participación pública de forma democrática, donde se combinen propiedad y dirección.

Los procesos “top-down” pueden causar una falta de protección de los recursos

patrimoniales por parte de la población local, por ser demasiado académicos y ser conducidos por expertos que no tienen en cuenta las necesidades de la comunidad.

La población local debe decidir qué aspectos de su territorio son importantes para ella, pues su implicación en el desarrollo del Territorio Museo incrementará los beneficios intangibles (identidad y orgullo del lugar) y tangibles (económicos). La población de Cortes de Pallás es consciente del valor de su patrimonio hidráulico y colaborará en nuestro proyecto.

Principales acciones a realizar:

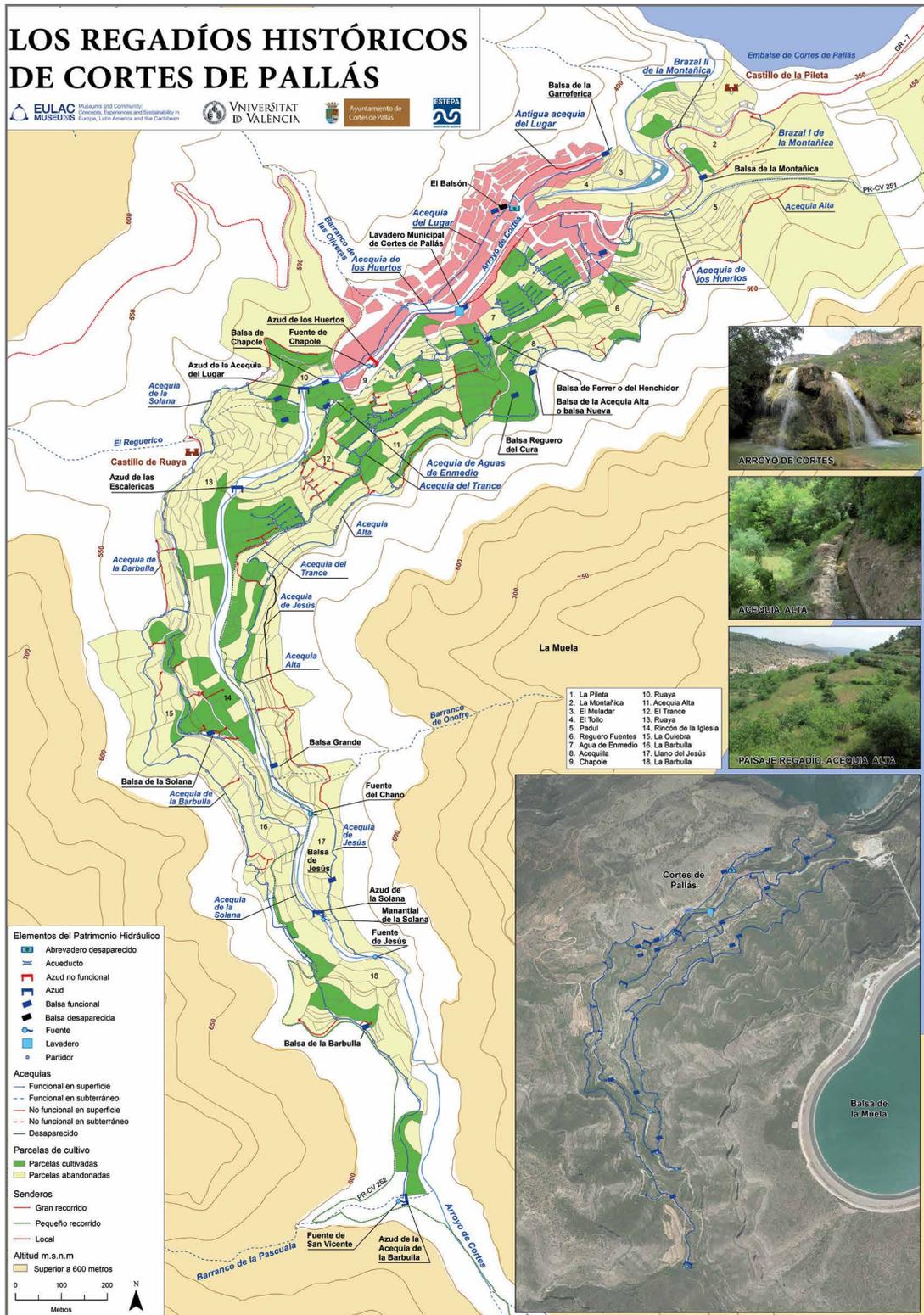
1. Acondicionamiento de fuentes y manantiales. Con la realización de los trabajos de desbroce y limpieza de matorral y fangos de fondos y paredes, en zona salida de agua.

2. Mantenimiento de las Balsas. Mediante la aplicación de un mortero de cemento que impermeabilice los paramentos deteriorados y la reposición de las válvulas de compuerta para apertura del riego.

3. Conservación de la red de acequias de riego. Con la recuperación de la red afectada por hundimiento y destrucción, mediante materiales tradicionales, y colocación de partidores de hormigón en las derivaciones de riego a parcelas, instalados en arquetas de registro de nueva construcción.

4. Recuperación del edificio “Lavadero Municipal”. Realizando las obras necesarias de mantenimiento y habilitación para ubicación del Centro de Interpretación y acogida de visitantes.

5. Gestión histórica y presente del regadío cortésano. Estudio histórico y actual de la



huerta histórica de Cortes de Pallás. Se trata de labores de documentación, consulta de archivos y posterior redacción de informe. Análisis de la situación actual del sistema de regadío tradicional, recogiendo entre otras variables: la identificación y localización de las pérdidas de caudal de riego, y el grado de abandono de las parcelas de riego, su distribución y su incidencia en el propio sistema. Redacción de un relato atractivo, base del discurso interpretativo del Territorio Museo.

6. Configuración del recorrido temático sobre el regadío histórico. Se procederá al diseño del itinerario, la panelización necesaria y los indicadores recomendables. Se identificará el número de paneles, señales de dirección y la información específica a incluir en ellos.

7. Obras de acondicionamiento del “Itinerario(s) por la Huerta”. Actuación sobre los itinerarios seleccionados. Equipamiento del Centro de Interpretación del Lavadero Municipal.

8. Recuperación del cultivo del almez. Se procederá a la repoblación parcial del almez, entre los bancales que forman la huerta histórica. Permitirá la consolidación y el apuntalamiento de los bancales de cultivo.

9. Declaración de Parque Cultural. Inicio del expediente administrativo correspondiente al reconocimiento por parte del Gobierno Valenciano de la huerta tradicional de Cortes como Parque Fluvial Cultural (B.I.C.)

Conclusiones

La elaboración de la Planificación Estratégica Participada, ha consistido en la realización de un modelo de planificación destinada a la gestión de museos sostenibles, cuya estructura ha recogido las principales fases del proceso planificador: diagnóstico, diseño y control. El siguiente capítulo “Diseño de un modelo integral de gestión del Patrimonio Cultural como factor de desarrollo territorial” explicará los fundamentos de dicha gestión. Los conceptos fundamentales de la P.E.P. se han definido teniendo en cuenta su aplicabilidad al Patrimonio Cultural, así como la creación y gestión de un museo integral, acorde con su definición en la Mesa de Santiago de Chile (1972). Para ello hemos identificado los principales conceptos relacionados con nuestro proyecto: misión del museo, búsqueda de oportunidad en las estrategias, interpretación del Patrimonio para su puesta en valor, relevancia de su función social y significación de la participación. A tal efecto, se han diseñado, estudiado y analizado todo un conjunto de acciones destinadas a garantizar la participación tanto de los socios del proyecto EULAC-MUSEUMS de la Universidad de St Andrews de Escocia (USTAN) y de Chile (UACH) a través de un formulario de validación del modelo, como de los colectivos de los territorios de estudio (administraciones públicas, museos locales y agricultores), mediante reuniones con ellos. Así, nuestro documento participado combina la teoría, basada en una intensa labor de documen-

tación, con la práctica, pues recoge tanto las aportaciones de nuestros socios escoceses y chilenos, como una serie de experiencias de investigación y de colaboración de los museos locales colaboradores.

El modelo de planificación diseñado por la Universitat de València, en colaboración con otros grupos de trabajo del proyecto EULAC-MUSEUMS (Universidad de St Andrews -USTAN-, Universidad Austral de Chile -UACH- y Pontificia Universidad Católica de Perú), tiene la finalidad de permitir la creación de un museo sostenible, focalizado en la definición de museo integral en la Nueva Museología y, por supuesto, con una relación directa con el territorio en el que se ubica. De esta manera el desarrollo de la metodología para implantar el modelo propuesto por la UV, Territorio Museo, estará basada en una sostenibilidad tanto económica como medioambiental, cultural y social.

El trabajo colectivo que hemos elaborado desde València con las aportaciones de los socios de EULAC ha permitido un intercambio de conocimientos y experiencias de gran valor cultural, dada la incorporación de aportes de conceptos teóricos e históricos sobre los ecomuseos en Europa así como el significado que adquiere en América Latina el museo comunitario.

Por último, el proceso de participación de agentes locales de València a través de sus representantes, nos ha facilitado el conocimiento real de la situación actual de los

territorios de referencia. Los directores de los museos locales, mediante una serie de reuniones y entrevistas, han aportado información práctica sobre la situación de sus instituciones en la Huerta de València; el Tribunal de las Aguas de València, asimismo, ha referido la problemática existente en la Huerta en el tema de la reducción de hectáreas y rentabilidad de las tierras que riegan, y en último lugar, las instituciones oficiales incorporadas al proyecto, tanto locales como regionales, nos han informado de acciones previstas desde la Administración, y además, permitirán el reconocimiento oficial de nuestro modelo P.E.P. para su futura aplicabilidad.

Finalmente se ha llevado a cabo el estudio de dos casos prácticos, destinados a la creación de sendos territorios museos en los territorios de referencia, la Huerta de València y el regadío histórico de la Huerta de Cortes de Pallás. Ambos espacios disponen de una estructura hidráulica de gran valor histórico y patrimonial, lo cual condiciona el desarrollo económico potencial de su Patrimonio, y será a través de la creación de los territorios museos referenciados, y gracias a la elección de un modelo de gestión integral de los mismos, como se conseguirá la puesta en valor.





APÉNDICES

**I. Cuestionario, resumen
de respuestas y conclusiones**

**II. Plan de participación de los socios
del proyecto EULAC-MUSEUMS**

APÉNDICE I

Cuestionario, resumen de respuestas y conclusiones

MODELO DE CUESTIONARIO ENTREGADO A LOS DIRECTORES DE LOS MUSEOS

CUESTIONARIO SOBRE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARTICIPADA Y GESTIÓN INTEGRAL APLICADA A LOS MUSEOS

Destinatarios: directores y técnicos de museos de La Huerta de València

- Museo de la Universitat de València de Historia Natural, directora: Anna García
- Museu Comarcal de l'Horta Sud (Torrent), directora: Clara Pérez
- Museu del Palmito d'Aldaia, director: Francesc Martínez
- Museu de la Rajoleria de Paiporta, técnica: Eva Sanz
- Museu de l'Horta d'Almàssera, técnica: Mari Carmen Barcos
- Museo de Cerámica de Paterna, director: Ernesto Manzanedo
- Museu d'Història de València, director: Javier Martí
- Castillo Palacio de Alaquàs, director: Carlos Barberà
- Museo de Cerámica de Manises, directora: Sara Blanes. Técnica: Ana García

UNIVERSITAT DE VALÈNCIA.
PROYECTO EULAC-MUSEUMS
29 de Junio 2018

IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL MUSEO

Nombre

Ciudad

Temática principal

Titularidad

Tipo principal de patrimonio: tangible o intangible

¿Es también centro cultural?

¿Posee biblioteca?

Área de impacto

Antigüedad

Principales destinatarios (estudiantes, visitantes de la zona, turistas)

Organigrama, número de trabajadores

Temporadas, horarios apertura al público

PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA PARTICIPADA

¿Cuenta su museo con un plan estratégico?

SI

NO

¿Existe un estudio de viabilidad económica?

SI

NO

¿Se ha realizado un análisis DAFO del museo (debilidades y fortalezas en el ámbito interno, amenazas y oportunidades en el ámbito externo)?

SI

NO

¿Realiza el museo análisis de los recursos patrimoniales disponibles con regularidad (naturales y culturales)?

SI

NO

¿Realiza el museo análisis de los recursos humanos disponibles con regularidad?

SI

NO

¿Existe fácil acceso a las nuevas tecnologías?

SI

NO

¿Es conocido y reconocido el museo en el territorio?

SI NO

¿Se realizan análisis de la demanda en búsqueda de nuevos proyectos?

SI NO

¿Cree usted que su museo posee una imagen atractiva hacia el turismo?

SI NO

¿Cree usted que su entorno es atractivo?

SI NO

¿Cree que existe competencia en su zona?

SI NO

¿Tiene su museo objetivos de eficiencia definidos?
(incremento de ingresos, disminución de gastos)

SI NO

¿Tiene su museo objetivos sociales definidos?
(actividades conjuntas con la comunidad)

SI NO

Las principales experiencias que ofrece su museo ¿son de entretenimiento?

SI NO

¿Son de aprendizaje?

SI NO

¿Tiene su museo líneas de actuación definidas? (diseño de organización,
programa de gestión, creación de productos culturales)

SI NO

¿Utiliza su museo indicadores para controlar sus resultados? (ingresos,
número de visitantes, número de exhibiciones temporales, mejoras en la instalaciones)

SI NO

SUGERENCIAS Y COMENTARIOS

APLICACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL AL MUSEO

¿Cuál es la principal forma de creación de sus colecciones? ¿Adquisiciones?

SI NO

¿Recuperaciones?

SI NO

¿Préstamos?

SI NO

¿Se realizan trabajos de documentación e inventarios?

SI NO

¿Poseen un tipo de fichas establecidas de inventario?

SI NO

¿Existen catálogos con las colecciones de su museo?

SI NO

¿Se realizan funciones de conservación? (Prevención, restauración)

SI NO

¿Participa su museo en la preservación del Patrimonio Cultural y natural del entorno?

SI NO

¿Se realizan labores de investigación y mejora de las colecciones?
(Trabajo de campo, archivos y bibliotecas)

SI NO

¿Realiza su museo labores de divulgación? (Publicaciones, exposiciones)

SI NO

¿Tiene su museo una página WEB?

SI NO

¿Ha realizado su museo un plan de interpretación?

SI NO

¿Cuenta su museo con nuevas tecnologías aplicadas?

SI NO

¿Existe especialización técnica y administrativa de los trabajadores en su museo?

SI NO

¿Existe un equipo multidisciplinario de profesionales?

SI NO

¿Participan los trabajadores en la toma de decisiones de la gestión del museo?

SI NO

SUGERENCIAS Y COMENTARIOS

FUNCIÓN SOCIAL DEL MUSEO

¿Realiza el museo actividades para estudiantes? (Talleres, conferencias)

SI

NO

¿Realiza actividades para visitantes locales? (Talleres, conferencias)

SI

NO

¿Realiza el museo labores para conocer lo que necesita la comunidad?
(Redes sociales, foros)

SI

NO

¿Tiene respaldo de la comunidad residente?

SI

NO

¿Genera algún tipo de conflicto socio-ambiental, económico o político?

SI

NO

¿Está llevando a cabo proyectos con la comunidad?

SI

NO

¿Cree que la comunidad se siente identificada en el museo?

SI

NO

¿Existe transferencia de conocimiento tradicional
por parte de la comunidad hacia el museo?

SI

NO

SUGERENCIAS Y COMENTARIOS

DESARROLLO TERRITORIAL

¿Cree que su museo se identifica con su territorio?

SI

NO

¿Realiza el museo labores para conocer su territorio?

SI

NO

¿Existen recursos patrimoniales en el territorio a disposición del museo?

SI

NO

¿Cree que su territorio se beneficia del museo? (Servicios complementarios)

SI

NO

¿Su museo es generador de empleo directo?

SI

NO

¿Indirecto?

SI

NO

¿Puede disponer su museo de recursos humanos de su territorio?

SI

NO

¿Cree que las fórmulas de economía social podrían ser útiles para gestionar su museo?

SI

NO

¿Obtiene el museo beneficios de su relación con otras instituciones museísticas?

Red de museos

SI

NO

¿Realiza actividades compartidas con otros museos? (Formación de profesionales, exposiciones itinerantes, actividades conjuntas en espacio común)

SI

NO

¿Tiene el museo relación con las universidades?

SI

NO

GRACIAS

PLAN ESTRATÉGICO PARTICIPADO

MUSEOS	ANÁLISIS DAFO
MUVHN	Análisis de recursos patrimoniales naturales y culturales. Acceso a nuevas tecnologías. Competencia en València.
MUSEO HORTA SUD	Acceso a nuevas tecnologías. Conocido y reconocido en el territorio. Imagen y entorno atractivos.
MUSEU DEL PALMITO D'ALDAIA	Análisis de recursos patrimoniales naturales y culturales. Acceso a nuevas tecnologías. Conocido y reconocido en el territorio. Análisis de demanda para nuevos proyectos. Imagen y entornos atractivos.
MUSEU DE LA RAJOLERIA	Análisis de recursos humanos disponibles. Acceso a nuevas tecnologías. Conocido y reconocido en el territorio. Análisis de demanda para nuevos proyectos. Entorno atractivo. Competencia en la zona.
MUSEU DE L'HORTA	Conocido y reconocido en el territorio. Entorno atractivo.
MUSEU MUNICIPAL DE CERÀMICA	Acceso a nuevas tecnologías. Imagen y entornos atractivos.
MUSEU D'HISTÒRIA DE VALÈNCIA	Análisis DAFO del museo. Conocido y reconocido en el territorio. Imagen atractiva. Competencia en la zona.
CASTELL D'ALQUÀS	Conocido y reconocido en el territorio. Análisis de demanda para nuevos proyectos. Imagen atractiva. Competencia en la zona.
MUSEO DE MANISES	Análisis de recursos humanos disponibles. Conocido y reconocido en el territorio. Imagen y entornos atractivos. Competencia en la zona. Realiza Plan anual de objetivos y necesidades internas.

OBJETIVOS	EXPERIENCIAS	ESTRATEGIAS	INDICADORES
	Culturales y entretenimiento	Si	Si
Sociales	Entretenimiento y aprendizaje	Si	Si
De eficiencia Sociales	Culturales y entretenimiento	Si	Si
Presupuesto marcado, no genera ingresos. Sociales	Entretenimiento y aprendizaje	Si	Estadística anual
	Entretenimiento y aprendizaje		Número visitantes. Exhibiciones o eventos anuales. Informe té
Sociales	Entretenimiento y aprendizaje		Si
	Aprendizaje		
De eficiencia Sociales	Entretenimiento y aprendizaje	Si	
Sociales	Entretenimiento y aprendizaje. Presentaciones de libros, conferencias y conciertos	Si	Estadística anual

MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL

MUSEOS	INVENTARIOS	CONSERVACIÓN	INVESTIGACIÓN	DIVULGACIÓN
MUVHN	Recuperaciones y préstamos Documentación Fichas Catálogos	Si Preservación entorno	Si	Si Página WEB Tecnologías aplicadas
MUSEO HORTA SUD	Préstamos y donaciones Documentación Fichas	Si	Si	Si Página WEB Plan de Interpretación
MUSEU DEL PALMITO D'ALDAIA	Cesiones, donaciones, recuperaciones Documentación Fichas	Si Preservación entorno	Si	Si Página WEB en la del Ayto. Tecnologías aplicadas
MUSEU DE LA RAJOLERIA	Adquisiciones (pocas) Recuperaciones, donaciones, préstamos Documentación Fichas	Si	Si	Si Página WEB Plan de Interpretación Pantallas táctiles
MUSEU DE L'HORTA	Donaciones	A veces Preservación entorno		Página WEB en la del Ayto.

TRABAJADORES	FUNCIÓN SOCIAL	DESARROLLO TERRITORIAL
Especialización técnica y administrativa Equipo multidisciplinario Participan en decisiones gestión	Actividades estudiantes Actividades visitantes locales Labores para conocer necesidades comunidad Proyectos con colegios/institutos Respaldo comunidad universitaria Sí, fósiles de parajes reconocibles La comunidad no aporta conocimiento	Museo identificado con su territorio Excavaciones en el territorio Recursos patrimoniales a disposición del museo Beneficio del territorio Voluntarios y alumnos en prácticas Redes: Intercambio materiales, acceso ejemplares, investigación Red de Museos de Paleontología
Participan en decisiones gestión	Actividades estudiantes Actividades visitantes locales Respaldo comunidad residente Proyectos con comunidad Comunidad identificada La comunidad aporta conocimiento	Museo identificado con su territorio Labores para conocerlo Recursos patrimoniales a disposición del museo Recursos humanos a disposición del museo Economía social puede ser útil Red de Museos Actividades compartidas con otros museos Relación con universidades
Especialización técnica y administrativa Participan en decisiones gestión	Actividades estudiantes Actividades visitantes locales Respaldo comunidad residente Proyectos con comunidad Comunidad identificada La comunidad aporta conocimiento	Museo identificado con su territorio Labores para conocerlo Beneficio del territorio Genera empleo indirecto Recursos humanos a disposición del museo Economía social puede ser útil Red de Museos Actividades compartidas con otros museos Relación con universidades
Especialización técnica y administrativa Participan en decisiones gestión	Actividades estudiantes Actividades visitantes locales Labores para conocer necesidades comunidad Respaldo comunidad residente Proyectos con comunidad Comunidad identificada La comunidad aporta conocimiento	Museo identificado con su territorio Labores para conocerlo Recursos patrimoniales a disposición del museo Beneficio del territorio Empleo directo a través de subvenciones Genera empleo indirecto Recursos humanos a disposición del museo Economía social puede ser útil Red de Museos Actividades compartidas con otros museos Relación con universidades
Especialización técnica y administrativa Equipo multidisciplinario Participan en decisiones gestión	Actividades estudiantes Actividades visitantes locales Comunidad identificada La comunidad aporta conocimiento	Museo identificado con su territorio Labores para conocerlo Recursos patrimoniales a disposición del museo Beneficio del territorio Genera empleo indirecto Recursos humanos a disposición del museo Economía social puede ser útil Red de Museos (subvención o asesoramiento técnico) Actividades compartidas con otros museos

MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL

MUSEU MUNICIPAL DE CERÀMICA	Excavaciones arqueológicas Documentación Fichas Catálogos	Si Preservación entorno	Si	Si Página WEB Tecnologías aplicadas
MUSEU D'HISTÒRIA DE VALÈNCIA	Documentación e inventarios Fichas	Si	Si	Si Página WEB Tecnologías aplicadas
CASTELL D'ALQUÀS	Recuperaciones, préstamos Documentación Fichas Catálogos	Preservación entorno	Si	Si Página WEB Tecnologías aplicadas
MUSEO DE MANISÈS	Adquisiciones (pocas) Recuperaciones, depósitos y donaciones Documentación e inventarios Fichas	Si Preservación entorno	Si Falta de piezas	Si Página WEB

TRABAJADORES	FUNCIÓN SOCIAL	DESARROLLO TERRITORIAL
Especialización técnica y administrativa Equipo multidisciplinario Participan en decisiones gestión	Actividades estudiantas Actividades visitantes locales Labores para conocer necesidades comunidad Respaldo comunidad residente Proyectos con comunidad Comunidad identificada La comunidad aporta conocimiento	Museo identificado con su territorio Labores para conocerlo Recursos patrimoniales a disposición del museo Beneficio del territorio Genera empleo indirecto Recursos humanos a disposición del museo Economía social puede ser útil Red de Museos Actividades compartidas con otros museos
Especialización técnica y administrativa		Museo identificado con su territorio Labores para conocerlo Beneficio del territorio Genera empleo indirecto Recursos humanos a disposición del museo Economía social puede ser útil Red de Museos Actividades compartidas con otros museos Relación con universidades
Especialización técnica y administrativa Participan en decisiones gestión	Actividades estudiantas Actividades visitantes locales Labores para conocer necesidades comunidad Respaldo comunidad residente Proyectos con comunidad Comunidad identificada La comunidad aporta conocimiento	Museo identificado con su territorio Labores para conocerlo Recursos patrimoniales a disposición del museo Beneficio del territorio Genera empleo indirecto Recursos humanos a disposición del museo Red de Museos Relación con universidades
Especialización técnica y administrativa Participan en decisiones gestión	Actividades estudiantas Actividades visitantes locales Proyectos con comunidad Comunidad identificada La comunidad aporta conocimiento Necesidad de consultar a la comunidad Difusión cerámica y cultura fabril Busca la implicación de la comunidad y su respaldo (exposiciones con piezas cedidas por los vecinos para que participen)	Museo identificado con su territorio Labores para conocerlo Beneficio del territorio Genera empleo indirecto Economía social puede ser útil Red de Museos Actividades compartidas con otros museos Relación con universidades Becarios de colaboración Centro de recepción y coordinación de materiales encontrados en excavaciones

CONCLUSIONES

De temática fundamentalmente etnológica los principales museos de la Huerta de València constituyen un conjunto de elementos de desarrollo desde una perspectiva social y territorial.

No se realizan de manera habitual análisis DAFO, y tampoco suelen seguirse líneas estratégicas marcadas. Tampoco cuentan con un sistema definido de control por parte de indicadores clave. En líneas generales gestionan sus actividades con una planificación simple aunque en cierta medida eficaz.

Destaca el espíritu de supervivencia entre los técnicos y responsables que defienden que los museos han de ser municipales. De esta manera se facilita el acceso de la sociedad local y, sobre todo, de los vecinos del pueblo, su comunidad. A pesar de ello, la insuficiencia de recursos económicos y humanos es un tema recurrente en las encuestas, dado que son los ayuntamientos los responsables de estas entidades culturales valencianas.

La necesidad de dinamizar estos centros en campos como horarios de apertura, programación de exposiciones, conferencias, charlas, seminarios, publicaciones y una mayor difusión por las redes sociales es notable.

Las principales relaciones de los museos con la comunidad se centran en los centros educativos y las asociaciones (amas de casa y jubilados, fundamentalmente) mediante visitas programadas, guiadas, y con actividades didácticas adecuadas al colectivo. Las experiencias de entretenimiento y aprendizaje son las más valoradas por la comunidad local. Esta actividad educativa de los museos es importante porque el conocimiento de nuestro Patrimonio Cultural fomenta el aprecio hacia nuestros bienes, facilita su conservación y promueve el sentimiento de identidad.

Desde el punto de vista social los museos desarrollan su territorio al convertirse en centros de reunión y cooperación entre diferentes colectivos, que difunden su Patrimonio Cultural y explotan los recursos de forma educativa, e incluso turística. En algunos casos, la comunidad, además de ser visitante, se convierte en productora mediante donaciones o préstamos de objetos, fotografías, trajes, audios o videos, ya que los contenidos principales de los museos estudiados son de tipo etnológico, etnográfico y antropológico.

Las asociaciones locales a su vez están en contacto con otras asociaciones o forman parte de asociaciones regionales o federaciones, lo que permite una mayor difusión de nuestro Patrimonio.



*Reunión
con técnicos
de museos
locales*

Un caso particular lo conforma el Museo del Palmito, ya que parte de la comunidad, artesanos, participa en algunos aspectos de la gestión, ya que fue el gremio de artesanos del abanico d'Aldaia quien impulsó la creación de dicho museo.

A modo de resumen podemos señalar que las entrevistas llevadas a cabo con los directores y técnicos de los Museos de La Huerta de València así como los talleres realizados en la Universitat de València han permitido concluir que en el territorio

estudiado no existe una Planificación Estratégica Participada tal como se plantea en este capítulo. En cambio, sí observamos acciones de manera aislada en cada uno de los museos. Lo que en principio podría considerarse una situación adversa, para la UV constituye un reto, pues la información obtenida nos permitirá tomar las medidas oportunas para la redacción de un Plan Director basado en las pautas de la planificación estratégica, con el fin de conseguir un desarrollo económico basado en el Patrimonio Cultural de La Huerta.

APÉNDICE II

Plan de participación de los socios del proyecto EULAC-MUSEUMS

Uno de los objetivos del proyecto EULAC-MUSEUMS es promover el desarrollo sostenible y la inclusividad social en el sector museo en áreas rurales e islas a través del diálogo entre académicos, legisladores, museos y comunidades locales, y también asegurar la evaluación rigurosa de los métodos del proyecto y resultados para las futuras plataformas de EULAC, construyendo relaciones sostenibles a largo plazo entre instituciones de EU y LAC, y especialmente entre nuestro países socios.

En este capítulo destaca la oportunidad (y obligación) de los investigadores de la Universitat de València de consultar a los museos socios, que son instituciones vinculadas con La Huerta de València y Cortes de Pallás, los resultados de su trabajo relacionado con el Modelo de Planificación Estratégica Participada aplicada a museos comunitarios y Patrimonio Cultural. Estos socios fueron seleccionados con anterioridad a la etapa de planificación en consulta con el coordinador del proyecto, dada la relación de estos museos con las prácticas

del ecomuseo y su adecuación con otros museos locales y territorios seleccionados, de forma más apropiada que un museo universitario.

El plan de participación de los socios del proyecto persigue dos objetivos generales:

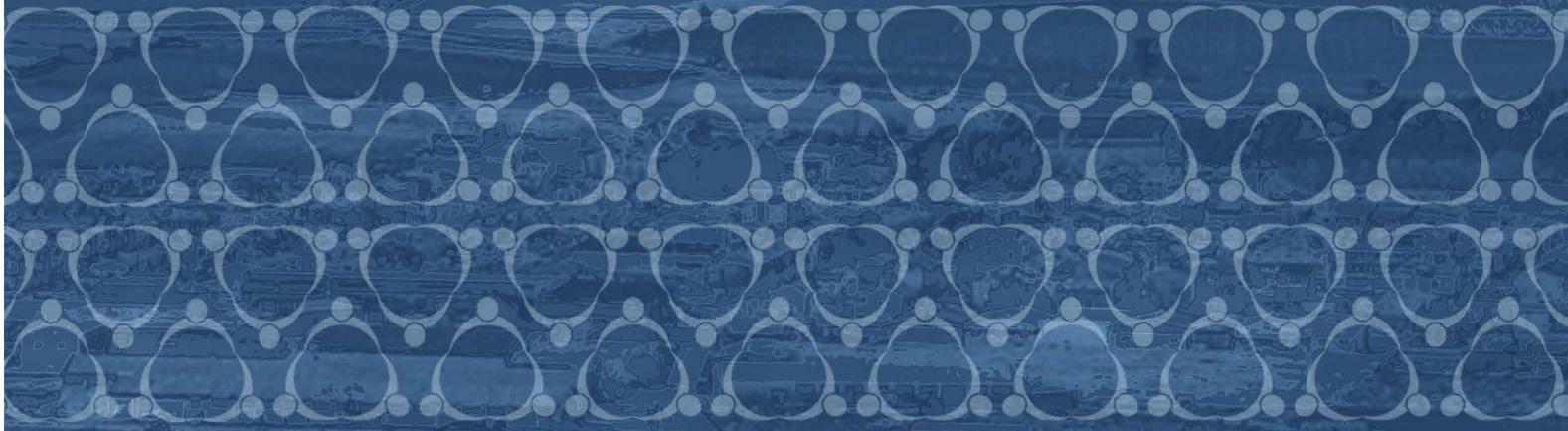
- La información del documento preparado por la Universitat de València, en relación al Modelo de Planificación Estratégica Participada.
- El diseño de un plan de participación que facilite la validación del Modelo propuesto.

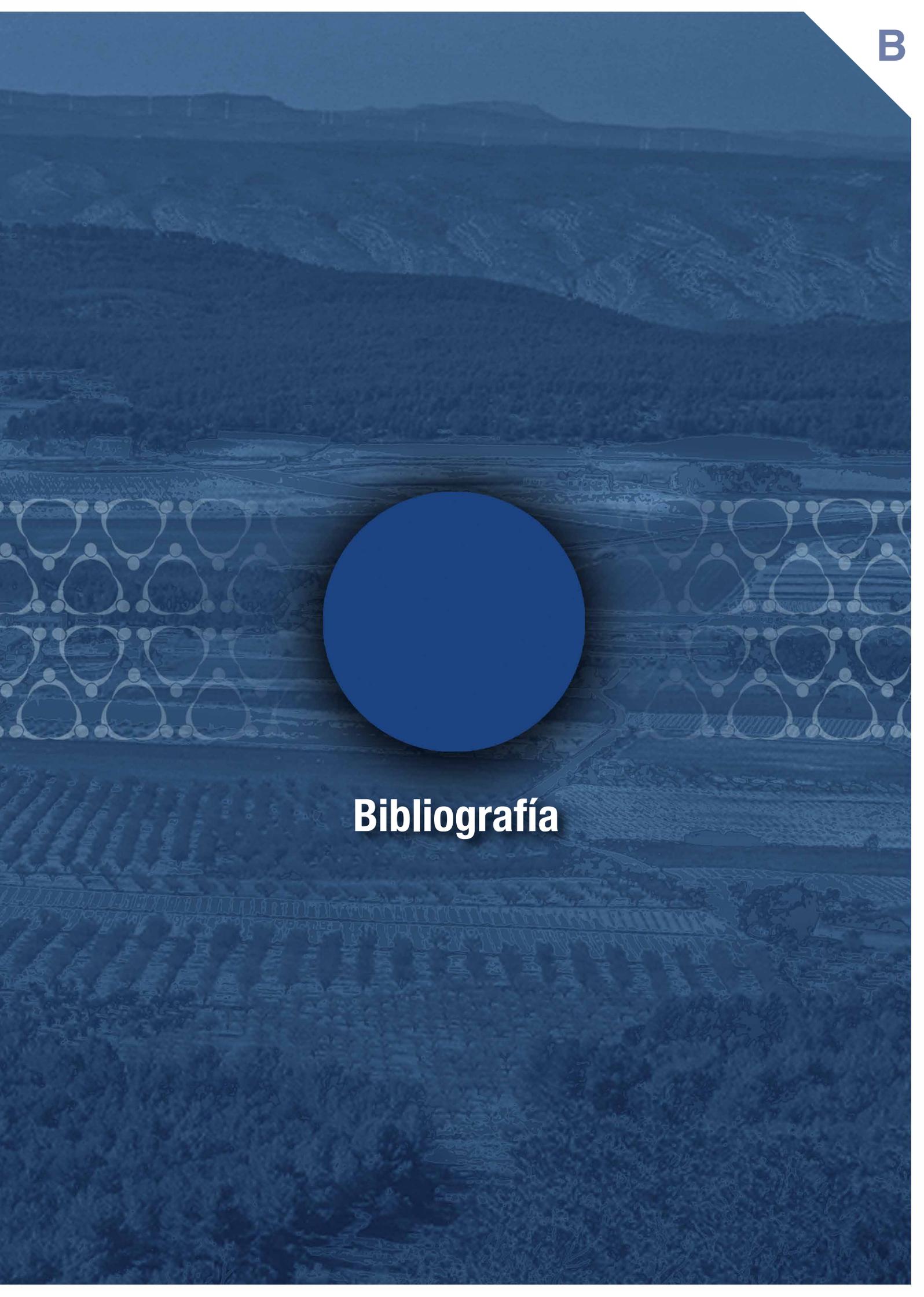
El proceso de validación consistió en analizar el documento y responder al cuestionario preparado para la ocasión. Además de recoger la opinión de los evaluadores (favorable o no), se pretendió obtener comentarios complementarios en materias clave del documento redactado.

Participaron en este proceso los socios de la Universidad Austral de Chile y la Pontificia Universidad Católica de Perú.



CÓDIGOS	CONTENIDOS	VALIDACIÓN Favorable (F) No favorable (NF)
PEP-1	Plan Estratégico Participado aplicado al Patrimonio Cultural y los Museos. Conceptualización. Problemas y ventajas	
PEP-2	Los beneficios y las cualidades del Plan Estratégico Participado aplicado a los Museos	
PEP-3	La estructura general del Plan Estratégico Participado en los Museos	
PEP-3-1	La Visión del Museo y la definición de la Misión de un Museo. Las primeras fases del Plan Estratégico	
PEP-3-2	El Análisis Integrado de los Museos. Factores de la organización y del entorno territorial. Análisis D.A.F.O.	
PEP-3-3	El diseño de las Estrategias. La Evaluación de las posibles estrategias	
PEP-3-4	El sistema de Museos similares. La oportunidad de alianzas entre instituciones museográficas	
PEP-4-1	La creación del Producto. La oportunidad de la territorialidad: el museo "comunitario"	
PEP-4-2	La creación del Producto. El Museo Territorio, una fórmula evolucionada del Ecomuseo	
PEP-5	El diseño de objetivos estratégicos. La diferenciación de objetivos específicos.	
PEP-6	La definición de las Líneas Estratégicas del Plan Estratégico. El diseño de los programas derivados	
PEP-7	Las funciones de la Participación en el proceso de planificación estratégica	
PEP-8-1	El Plan de Seguimiento-Control de la Planificación Estratégica. El Sistema de Indicadores (10)	
PEP-8-2	El Plan de Seguimiento. Las áreas temáticas: entorno económico- territorial, sociocultural y medioambiental	
COMENTARIOS, según CÓDIGOS-CONTENIDOS		





Bibliografía

BIBLIOGRAFÍA

- Alvarado Cortés, Francisco (2015). *Buscando la palabra adecuada: ecomuseo*
<https://www.cromacultura.com/ecomuseo>
- Arbonés, Angel (2004). *El conocimiento no se puede gestionar*. Ediciones Días de Santos.
- Asuaga, C., & Rausell, P. (2006). *Management in cultural organizations: the case of museums* (No. 13756). University Library of Munich, Germany.
- Asuaga, C. (2007). "Las técnicas de gestión de museos y su relación con la Economía de los Museos". *Seminario internacional sobre la Economía Inducida por los Museos*. Valencia.
- Avila Bercial, Reyes; Barrado Timón, Diego A. (2005). "Nuevas Tendencias en el desarrollo de destinos turísticos: marcos conceptuales y operativos para su planificación y gestión". *Cuadernos de Turismo*
- Ballart Hernández, J., & Juan i Tresserras, J. (2001). *Gestión del patrimonio cultural*. Editorial Ariel.
- Bel, J. S. (2007). *Paisajes culturales y desarrollo local: ¿Alta costura o prêt a porter?*. Labor e Engenharia, 1(1), 51-76.
- Bermejo, R. (2014). "Del desarrollo sostenible según Brundtland a la sostenibilidad como biomimesis" Editorial: Hegoa, Instituto de Estudios sobre Desarrollo y Cooperación Internacional. Ecodiseño & Sostenibilidad.
- Brown and Mairesse (2018), "The Museum Definition and its Social Role". (Inédito)
- Brown, Brulon Soares and Nazor (eds), *Defining the Museum of the 21st Century*. (Inédito)
- C. Carrier: "Problematiques de l'interpretation du patrimoine" en IV Congrès Mundial d'Interpretació del Patrimoni. Barcelona, 1995
- Cameron, D. F. (1995). "The pilgrim and the shrine: The icon and the oracle: A perspective on museology for tomorrow". *Museum management and curatorship*, 14 (1), 47-55.
- Corsane, G. (2006) "Using ecomuseum indicators to evaluate the Robben Island Museum and World Heritage Site", *Landscape Research*, 31:4, 399-418, DOI: 10.1080/01426390601004400.
- Corsane, G., Davis, P., Elliott, S., Maggi, M., Murtas, D., & Rogers, S. (2007). "Ecomuseum evaluation: experiences in Piemonte and Liguria, Italy". *International Journal of Heritage Studies*, 13(2), 101-116.
- Dalla Rossa, G. (1996). "Experiencias y conceptos teóricos para la formación superior de agentes de desarrollo local". *Desarrollo Local y Medio ambiente. La Iniciativa Comunitaria LEADER*. Diputación de Cuenca. Cuenca. pp. 69- 86
- Davallon, J. et C. Carrier (1989): "La presentation du patrimoine in situ. Communiquer, Exposer, Exploiter". *Étude d'Expo-Media pour le Ministère de la Culture*. Paris
- Davies, S. (1996). *Producing a forward plan*. Museums & Galleries Commission.
- Davis, P. (2005) "Places, 'cultural touchstones' and the ecomuseum", in Corsane G. (Ed.), *Heritage, Museums and Galleries: An Introductory Reader*, London and New York, Routledge, pp. 402-414.
- Davis, P. (2009). "Ecomuseums and the representation of place". *Rivista Geografica Italiana*, 116 (4), 483-503.
- Davis, P. (2011). *Ecomuseums: a sense of place*. Continuum, London and New York.
- De Armas, A., Moreira, C. y Palacios, V. (2009) "Sistema de museos: Planificación Estratégica. Un diagnóstico Previo". Universidad de la República. Facultad de Ciencias Económicas y de Administración.

- De Carli, G. (2004). *Un museo sostenible*. Museo y Comunidad en la Preservación Activa de su Patrimonio.
- De Carli, G. (2004). "Vigencia de la Nueva Museología en América Latina: conceptos y modelos". *Revista Abra*, 24(33), 55-75.
- De la Rocha Mille, Raymond (2011). *Museums without walls: The museology of Georges Henri Riviere*. (Unpublished Doctoral thesis, City University London)
- De Varine, H. (1985). "El ecomuseo, más allá de la palabra". *Revista Museum*, 148(37), 185.
- De Varine, H. (2017). *L'écomusée singulier et pluriel: un témoignage sur cinquante ans de muséologie communautaire dans le monde*. Editions L'Harmattan.
- Deloche B., (2007). "Définition du musée", in MAIRESSE F. et DESVALLÉES A., *Vers une redéfinition du musée*, Paris, L'Harmattan.
- Desvallées, A., & Mairesse, F. (2010). *Conceptos claves de museología*. París: Armand Colin.
- Diez, J y Andres, M., (1996). "El parque cultural del Maestrazgo turolense". *Desarrollo Local y Medio Ambiente*. La Iniciativa Comunitaria LEADER. Cuenca, Diputación, pp 215-221
- Drucker, P.F. (1974). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. Nueva York: Harper Collins.
- Etcheverry, Sergio (2004). Análisis FODA. [http://www.unap.cl/setcheve/cdeg/CdeG.120\(2\)-115.htm](http://www.unap.cl/setcheve/cdeg/CdeG.120(2)-115.htm)
- Franco, A. M. B. (2011). *La gestión del patrimonio histórico como instrumento para un desarrollo sostenible: [Recurso electrónico: PDF] un caso práctico: el proyecto de desarrollo local «Os Ambientes do Ar»* (Vol. 280). Universidad de Salamanca.
- Glagovsky, H. E. (2006). "Que es FODA". Universidad de Buenos Aires. Argentina.
- González Fernández-Larrea, M., & González, R. G. (2013). "¿Extensión universitaria, proyección social o tercera misión? Una reflexión necesaria. Extension university, outreach or third mission? A necessary reflection". In *Revista Congreso Universidad*. Vol 2, num 2. Cuba.
- Greffe, X. (2003). "¿Es el patrimonio un incentivo para el desarrollo?". *Boletín del Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico*, 42, 43-51.
- Hermosilla, J. Dir. (2000). *Turismo rural en Cortes de Pallás*. Ayuntamiento de Cortes de Pallás.
- Hermosilla, J., & Iranzo, E. (2004). "El patrimonio rural como factor de desarrollo endógeno". *Saitabi*. 54, 9-24.
- Hermosilla, J. Dir. (2007). *El patrimonio hidráulico del Bajo Turia: l'Horta de València*. Generalitat Valenciana, Dirección General de Patrimonio Cultural Valenciano.
- Hermosilla, J. Dir. (2015). *Los recursos territoriales valencianos. Bases para el desarrollo*. Vicerrectorado de Participación y Proyección Territorial. Universitat de València.
- Hermosilla, J., Nácher, J.M., Martínez, C., Fansa, G., and Iranzo, E. (2017). *Guía para la elaboración de planes de desarrollo territorial turístico*. Vicerrectorado de Participación y Proyección Territorial. Universitat de València.
- Hernández, A. (1989). *Cultura y medio rural*. Narcea.
- Ivancevich, D. G., Donnelly, J. H., & Gibson, J. L. (1997). *Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas*. Grada Ed.
- Juan-Tresserras, J. (2001). "Patrimonio, turismo y desarrollo local: situación y perspectivas". *Con-*

ferencia del curso modelos de gestión cultural, ciudad, patrimonio cultural y turismo. Plan de formación de la federación española de municipios y provincias. Pamplona, Olite y Bértiz, 3(4).

Kaplan, R. S., Norton, D. P. R. S., & David, P. N. (2000). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral: para implementar y gestionar su estrategia*. Gestión 2000.

Kotler, N., & Kotler, P. (2000). Can museums be all things to all people?: Missions, goals, and marketing's role. *Museum management and curatorship*, 18 (3), 271-287.

Kotler, N., & Kotler, P. (2001). *Estrategias y marketing de museos*. Barcelona: Ariel.

Lacouture Fornelli, F. (1994). "Museo, Política y Desarrollo en visión retrospectiva y presente: México y América Latina", En: Antología del Cuarto Curso Interamericano de Capacitación Museográfica, Escuela Nacional de Conservación, Restauración y Museografía, INAH, México.

Lacouture (2004), en DeCarli, G. *Un museo sostenible*. Museo y Comunidad en la Preservación Activa de su Patrimonio.

Lucía Molano, Olga (2006). "La identidad cultural, uno de los detonantes del desarrollo territorial". *Revista Territorios con Identidad Cultural*. España.

Lynch, K., & Lynch, K. (1966). *La imagen de la ciudad*. Buenos Aires. 208 pp.

Martine, J. (1992). "Los museos de etnografía hoy". *Museum* (UNESCO, Paris), n. 175 (vol. XLIV, n.º 3,

Martínez Yáñez, Celia (2007). "Los nuevos planteamientos de la gestión del patrimonio cultural en el ámbito urbano: planes estratégicos y distritos culturales". *Revista Digibug*. Universidad de Granada.
Mengin, J., & Masson, G. (1989). *Guide du développement local et du développement social*. l'Har-mattan.

Ministerio de cultura et al (2007). *Documento de buenas prácticas en Museos y Centros de Arte*

Miró Alaix, M. (1997). "Interpretación, identidad y territorio. Una reflexión sobre el uso social del Patrimonio". *Revista ph*, (18. Especi).

Miró Alaix, M. (2009) "Construir el territorio museo: una propuesta para la gestión creativa del patrimonio cultural en áreas rurales". *Stoa-Patrimoni, Turisme, Museografía*. Bruselas, 2000.

Miró Alaix, M. (2009) "Museo abierto y territorio museo, nuevos conceptos para la interpretación territorial del patrimonio cultural". *Seminario Planificación interpretativa y diseño de centros*. Primeros modelos. Sevilla, 2001

Miró Alaix, M. (2011) "Partenariado social y perspectiva territorial: claves para la gestión integrada del patrimonio cultural". Lisboa, 2007

Morales, J. (2004). La planificación interpretativa asegura la excelencia en interpretación. *Heritage Interpretation Consultor. Algeciras, España*. <http://www.interpretaciondelpatrimonio.com/docs/pdf/Planificacioninterpretativa.pdf>

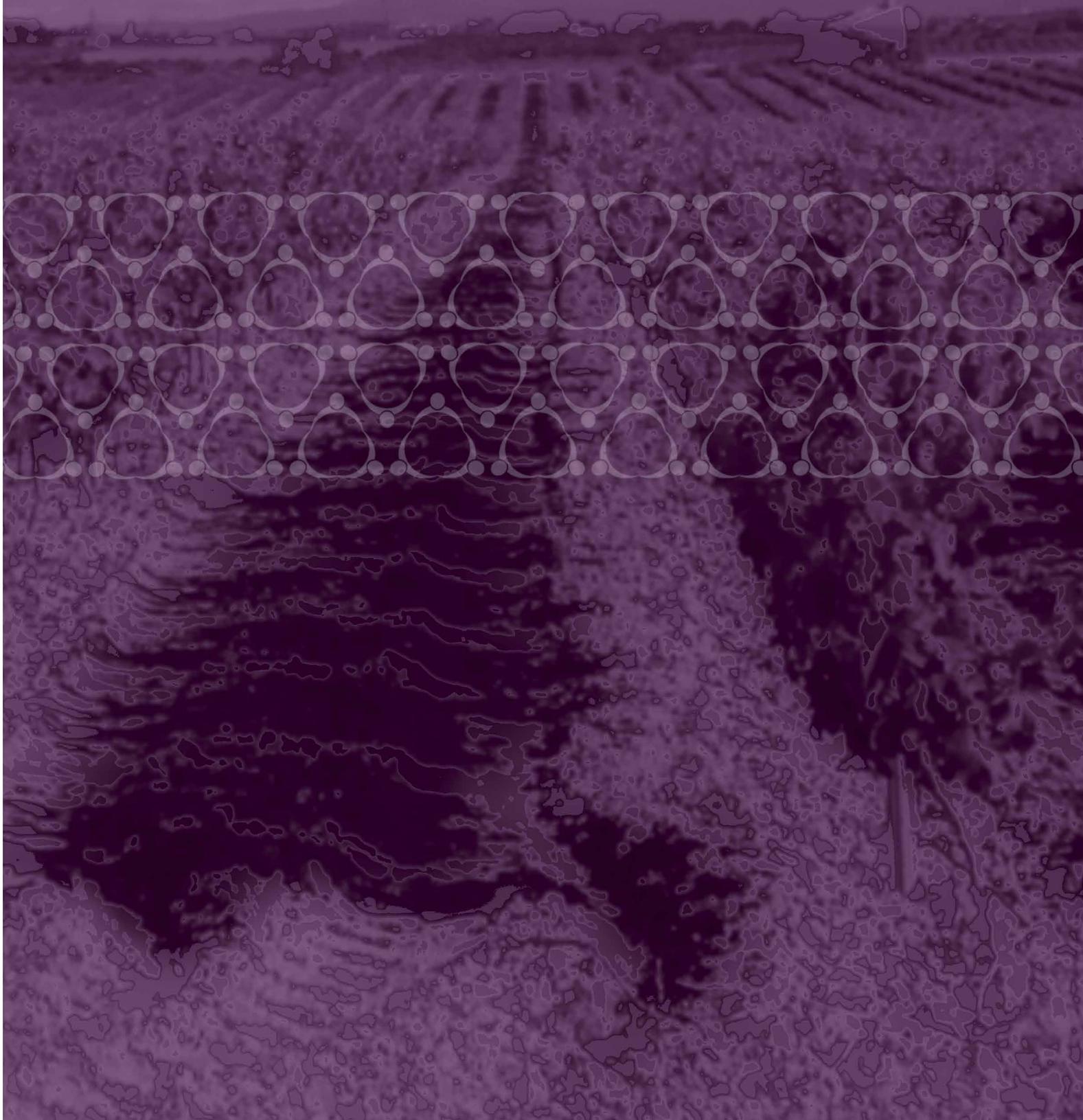
Nora P. (dir.), (1984-1987). *Les lieux de mémoire. La République, la Nation, la France*, Paris, Gallimard, 8 vol.

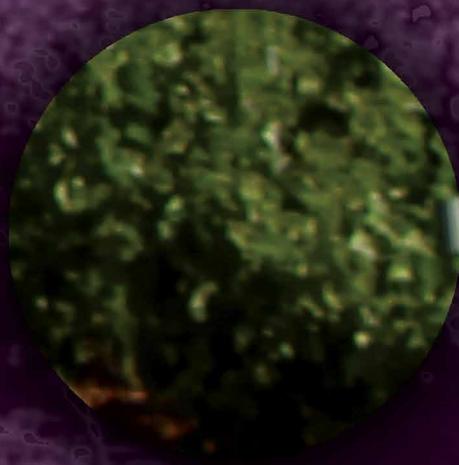
Olve y Roy (2000). *Gestionando e implantando el Cuadro de Mando Integral*. Ediciones Gestión 2000

Ordóñez Vergara, P. (2010). *El inventario de patrimonio cultural del Valle del Genal: una propuesta de procedimiento, interpretación y gestión del Patrimonio cultural*. Ronda, Málaga: Ceder Serranía de Ronda.

Ortega Valcárcel, J. (1998). *El patrimonio territorial: el territorio como recurso cultural y económico*. Ariel. Madrid.

- Parrondo, A. R. (2010). Interpretación y difusión: dos formas diferentes de ver el patrimonio. *Arqueología y Territorio*, (7), 165-177.
- Pinna G., (2003). "Proposition de définition du musée-participation à la discussion sur le forum ICOM-L", Internet : <http://home.ease.soft.com/scripts/wa.exe?A1=ind0312&L=icom-l>
- PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ (2017): *EULAC-MUSEUMS Deliverable D6*. (Inédito)
- Porter, M. E. (2008). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Simon and Schuster.
- Rivière, G.H. (1985). "Definición evolutiva del ecomuseo". *Revista Museum*, num 148, pp 182-183
- Rivière, G.H. (1985). "Definición evolutiva del ecomuseo". *Revista Museum*, num 148, pp 202-203
- Rivière, G. H. (1993). *La museología* (Vol. 30). Ediciones Akal.
- Roe, M., & Taylor, K. (Eds.). (2014). Communities, heritage and new cultural landscapes: ecomuseological approaches In *New cultural landscapes* (pp 128-145) Routledge.
- Rojas, F. A. (1999). *Cómo se hace un plan estratégico: modelo de desarrollo en una empresa*. ESIC Editorial.
- Sachse, M., & Cunill, N. (1989). *Técnicas de planificación estratégica*. CLAD. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo.
- Sáez Lara, F., Rodríguez Bernís, S. (2010). "La planificación de museos en España: evolución reciente". *Revista museos.es* no 5-6.
- Schärer, M. R., (2003). *Die Ausstellung-Theorie und Exempel*, München, Müller-Straten.
- Scheiner T., (2007). "Musée et muséologie. Définitions en cours ", in Mairesse F. Et Desvallées A., *Vers une redéfinition du musée?*, Paris, L'Harmattan, p. 147-165.
- Tellez Cabrejos, S. (2006). *Los museos y la planificación estratégica*. Boletín virtual del Sistema Nacional de museos del Estado.
- Troitiño Vinuesa, M. A. (1998). "Patrimonio arquitectónico, cultura y territorio". *Ciudades*, no 4.
- UNIVERSIDAD AUSTRAL DE CHILE (2017): *EULAC-MUSEUMS Deliverable D3*. (Inédito).
- UNIVERSIDAD AUSTRAL DE CHILE (2017): *EULAC-MUSEUMS. Museos y Comunidades. Región de Los Ríos, Chile (cuadernillo)*. (Inédito).
- Van Mensch, P., (1992). *Towards a Methodology of Museology*, University of Zagreb, Faculty of Philosophy.
- Zamora Acosta, E.; Merinero Rodríguez, R. (2003). "Patrimonio cultural, turismo y desarrollo endógeno. El caso de la Ruta del Tempranillo". *Cultura y Turismo*. Sevilla. Pp. 83-109
- <https://ecomuseums.com/indicators-of-an-ecomuseum-examples-by-gerard-corsane-and-peter-davis/>





CAPÍTULO II
MODELO INTEGRAL
DE GESTIÓN
DEL PATRIMONIO
CULTURAL

INTRODUCCIÓN

Este capítulo comprende un primer bloque-apartado teórico, en el cual se establecen las pautas que permiten el diseño de un Modelo de Gestión Integral de Patrimonio Cultural, considerado éste un factor de desarrollo territorial. El Patrimonio es un recurso y es necesario un planteamiento integral que considere tanto los aspectos relacionados con la investigación del Patrimonio como hecho cultural (documentación, catalogación, evaluación, recuperación y rehabilitación, divulgación, y puesta en valor), así como factor del desarrollo local y territorial.

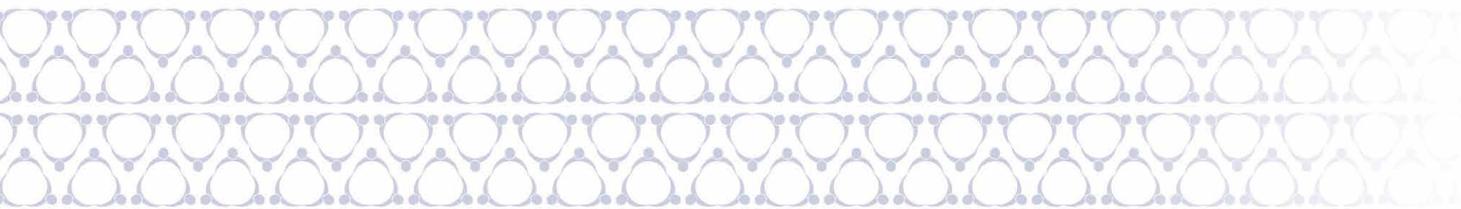
Este primer bloque-apartado de perfil teórico aborda aspectos del Patrimonio Cultural (Primera Parte) y a continuación de la gestión de museos (Segunda Parte).

Encontramos pues temas relacionados con la territorialidad, la sostenibilidad, la puesta en valor, la actividad turística o la economía social, relacionados con la gestión del Patrimonio Cultural.

De la misma manera se tratan los museos, entidades gestoras de parte del Patrimonio

Cultural, como factores de desarrollo económico para un territorio determinado. Se analizan los museos como elementos del desarrollo territorial, en su condición de recurso cultural, de eslabón de una red territorial y de centro de innovación. Se insiste en las oportunidades que representan los modelos de explotación de un museo mediante la economía social, como las fundaciones, las asociaciones o las cooperativas. Se hace hincapié en aquellos procesos que permiten percibir la gestión sostenible de un museo, basados en la economía, la sociedad, la cultura y el medio ambiente.

¿Es posible diseñar un espacio musealizado cuyo objeto central es el paisaje cultural y su puesta en valor? Para ello se abordan las claves de una gestión integrada de unos museos singulares, aquellos relacionados con paisajes culturales. Nos referimos a los Territorios Museos, caracterizados por sus vínculos con los museos integrales, los eco-museos y los museos comunitarios. Algunos temas adquieren protagonismo como la planificación, la naturaleza de los “nuevos” museos, la financiación, y cómo las comu-



nidades locales se integran y protagonizan estos proyectos.

El segundo bloque-apartado adquiere una dimensión práctica. Por un lado se analizan algunos museos valencianos, con la finalidad de conocer cuál es la realidad de la museografía valenciana relacionada con el territorio. Por otro lado se recogen los primeros resultados de la aplicación del modelo de gestión integral en paisajes culturales seleccionados previamente.

Los museos analizados reúnen características que nos permitieron seleccionarlos cuando planteábamos el proyecto de EULAC-MUSEUMS: el Museo de Ciencias de la Universitat de València, de reciente creación, basado en elementos territoriales relacionados con la paleontología, la geología y la biología; y la red de museos de la Diputación de València “Xarxa de Museus”, relacionada con la escala local territorial, tanto ayuntamientos como mancomunidades. Del análisis de las diversas experiencias deducimos que hay una diversidad de modelos de gestión de los museos locales valencia-

nos, pero ninguno sigue las pautas de los museos comunitarios. En cambio, algunos de ellos basan su gestión en criterios de sostenibilidad y una vinculación con su entorno territorial. No hay Territorios Museos.

En el contexto del proyecto EULAC-MUSEUMS se está abordando la aplicación del Modelo Integral de Gestión en paisajes culturales, mediante la posible musealización de dichos espacios geográficos, con los parámetros del Museo Integral, Comunitario y Ecomuseo. La fórmula que se ha elegido es la de Territorio Museo, que recoge principios de dichas modalidades, complementarias entre ellas.

En definitiva, el objetivo central es la determinación de un modelo integral de gestión del Patrimonio (Cultural), en particular de la gestión de unos museos relacionados con su entorno territorial, y su aplicación.





Gestión del Patrimonio Cultural

PRIMERA PARTE

PRIMERA PARTE

Gestión del Patrimonio Cultural

Autores: Jorge Hermosilla, Mónica Fernández y Sandra Mayordomo

CONSIDERACIONES INICIALES

El primer capítulo recoge el diseño de un modelo de Planificación Estratégica Participada aplicada al Patrimonio Cultural, y en particular con la creación de espacios museísticos relacionados con las unidades de paisaje cultural. A continuación se procede a plantear cómo abordar un modelo de gestión de dicho Patrimonio Cultural.

La planificación nos permitirá establecer la hoja de ruta, el proceso por el cual se definirá cómo actuamos sobre el Patrimonio Cultural. El establecimiento de unas líneas de actuación a seguir con el fin de obtener unos determinados objetivos.

Esta planificación debe integrar criterios que permitan conocer lo existente, entender el contexto, comprender a los destinatarios e incorporar a la comunidad. Los planes deben diseñarse en colaboración con

los actores encargados de su implantación y con los beneficiarios de las acciones. Es decir, formarán parte del plan los planificadores (técnicos responsables de la acción), los actores (sujetos que llevarán a cabo la acción) y los destinatarios (para los cuales se aborda la planificación). Las acciones no deberán impulsarse desde núcleos determinados de decisión, sino desde redes sociales integradas por actores públicos y privados con objetivos comunes.

Por lo tanto habrá que tener en cuenta los siguientes factores para generar proyectos adaptados a la realidad concreta del espacio de trabajo. Unos factores son prescriptivos, capaces del análisis de la situación actual, de los problemas, de las potencialidades y de los objetivos. Otros factores hacen referencia a los personajes que son partícipes del proceso planificador, la totalidad de actores y destinatarios; y finalmente los factores organizativos, dependientes de la logística.

I. UN MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL DEL PATRIMONIO CULTURAL

1.1. Definiciones y reflexiones en torno a la gestión del Patrimonio Cultural

¿Qué es gestionar el Patrimonio Cultural? Ante la variedad de definiciones al respecto optamos por la selección de algunas de las más representativas.

Según la *Asociación Española de Gestores de Patrimonio Cultural* la Gestión de Patrimonio Cultural se define como la eficiente administración de recursos patrimoniales, humanos, económicos y de todo tipo, ordenada a la consecución de objetivos sociales que afecten al Patrimonio Cultural.

Para Querol (2010) la gestión de bienes culturales consiste en realizar trabajos para documentar, proteger y dar a conocer.

Para Ballart y Tresserras (2001) la acción de gestionar el Patrimonio consiste en conservar y encontrar los mejores usos, sin menoscabo de su preservación ni su valorización social, tal y como queda reflejado en la Carta de Burra de 1979 sobre los Principios de Conservación de lugares de Valor Cultural.

La gestión del Patrimonio Cultural debe ser integral. Una condición necesaria para su eficiencia socioeconómica. A la tradicional gestión del Patrimonio, basada en los cuatro principios de investigar, documentar, conservar y divulgar, se añade su función en nuestra sociedad y la forma en la que

puede favorecer al desarrollo territorial, endógeno y sostenible, a la cohesión social y económica y a la conservación del medio ambiente a la vez que procura mejorar la calidad de vida de la comunidad.

La nueva gestión patrimonial debe permitir rentabilizar la oportunidad, garantizar la conservación de la herencia para transmitirla y la integración del Patrimonio en los procesos de desarrollo económico y social de la comunidad a la que pertenece. Davis y Murtas (2009) han publicado sus hallazgos en la implementación de la metodología en ecomuseos basados en la comunidad, en el contexto de la Italia rural.

Como señala Boado (1996) es necesario crear modelos integrados de gestión, que aúnen la dimensión administrativa y la cognitiva, que permitan unificar el campo actualmente fragmentado en el que operan los diferentes especialistas de esas disciplinas (cada uno de ellos centrado en su campo específico de actividad y en pugna con los demás: investigadores, gestores privados o públicos, consultores...), y superen la equívoca dicotomía entre gestión e investigación.

El nuevo modelo de gestión debe ser considerado como un sistema, esto es, como un conjunto de elementos que trabajan sinérgicamente con un objetivo común. En este modelo convivirán todo un conjunto de herramientas, mecanismos y mentalidades de diferentes disciplinas. Este nuevo enfoque interdisciplinario de la gestión patrimonial, como se alude en la Declaración de

Esquema del nuevo modelo de gestión Patrimonio Cultural



la Mesa de Santiago de Chile (1972), debe apostar por políticas integradoras, articuladas territorialmente y capaces de contribuir al desarrollo regional, para lo cual será necesario superar planteamientos sectoriales en el tratamiento, gestión y difusión de la información patrimonial. Para Manel Miró (2011) el nuevo modelo de gestión del Patrimonio Cultural implica compromiso y sensibilidad: compromiso de la sociedad civil con la cultura de la sostenibilidad, cuyo fin último será la creación del museo y comunidad sostenibles, tal como explicamos en la segunda parte de este capítulo; mayor compromiso de los agentes económicos con el desarrollo y la conservación de sus territorios; y una mayor sensibilidad de los políticos y profesionales del Patrimonio y del turismo hacia la cultura de la planificación, con especial atención al papel de los actores y comunidades como centro de la gestión y del turismo sostenibles.

1.2. Objetivos, modelo y estrategias de la gestión patrimonial

Manel Miró (2009 y 2011) resalta los objetivos generales del modelo integral de gestión de Patrimonio en relación al desarrollo

territorial. Términos como desarrollo sostenible, equilibrio territorial, equilibrio social y calidad de vida. De la misma manera Tella (2009) apunta los objetivos específicos como son la conservación de la integridad, la optimización de los recursos y la obtención de la rentabilidad.

Unos objetivos, generales y específicos, que precisan de políticas de actuación para su consecución. Nos referimos a políticas de:

- A. **Promoción del desarrollo** (crecimiento económico, mejora calidad de vida, etc.).
- B. **Regulación del crecimiento** (control ambiental, ordenación territorial, atención social).
- C. **Políticas culturales** que aseguran la supervivencia del Patrimonio que aporta beneficios sociales y económicos.

Estas políticas requieren estrategias culturales en función de la oferta, orientadas a mejorar el Patrimonio (revalorización de los recursos), y de la demanda, orientadas a impulsar la demanda cultural.

Las diversas estrategias que integran la gestión del Patrimonio se presentan como un conjunto de oportunidades para generar

y dotar de contenido operativo al conocimiento patrimonial, a la vez que muestran una visión compartida de un proyecto territorial. Estas estrategias deberían demostrar:

A. **Integración.** Una gestión integral capaz de comprender la totalidad de los elementos tomados en conjunto.

B. **Ser pluridisciplinar.** La consideración de la interpretación del Patrimonio para crear nuevos espacios de desarrollo, entendiendo el territorio como recurso multidimensional, dada la interdependencia entre factores económicos, ambientales, sociales, culturales y éticos.

C. **La promoción de una acción colectiva de la comunidad.** Deberá ser impulsada desde las instituciones, compartida por los agentes privados y asumida como propia por los agentes sociales, en otras palabras, un enfoque bottom-up.

D. **La participación social.** Se trata del fomento del diálogo entre la administración y los administrados.

E. **La coordinación.** Tendrá en cuenta la importancia de la colaboración entre las organizaciones participantes.

F. **La eficiencia.** Se persigue la optimización del uso y gestión de los recursos disponibles.

G. **La sociabilidad.** La valoración de la dimensión social y medioambiental del Patrimonio.

H. **El equipamiento.** La creación de nuevas infraestructuras que coordinen las administraciones y el sector privado.

I. **La sostenibilidad.** Constituye el fin último.

J. **La territorialidad.** El desarrollo de políticas integradoras, articuladas territorialmente y capaces de contribuir al desarrollo territorial.

Estrategias de la gestión del Patrimonio Cultural



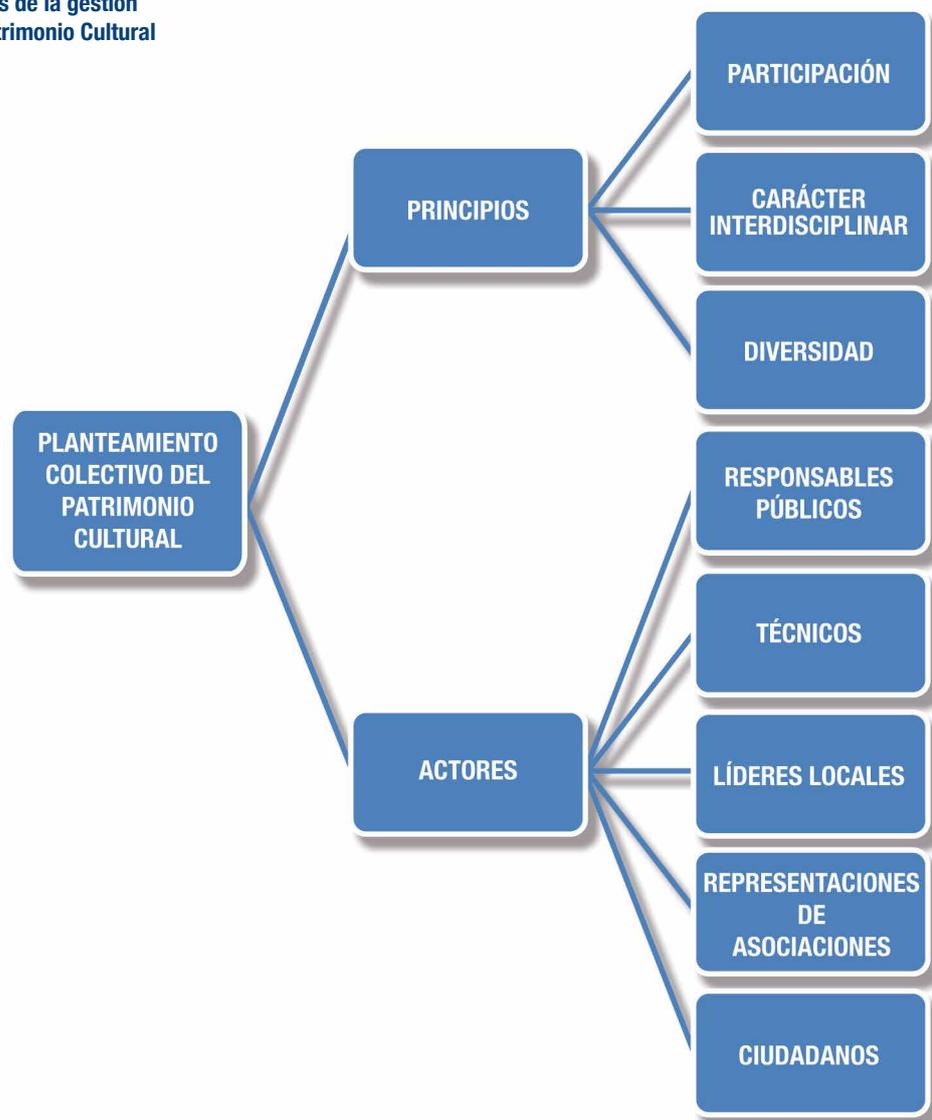
1.3. Estructura y fases en el diseño de la gestión del Patrimonio: identificación, documentación, conservación y difusión

El tratamiento del Patrimonio Cultural para obtener los objetivos descritos implica llevar a cabo una serie de fases que irán conformando de forma secuencial el modelo de gestión planteado. Las principales etapas a la vez que funciones que conforman el proceso para Ballart y Tresserras (2001) son la identificación, la documentación, la conservación y la difusión. Sin embargo, a pesar de las diferentes fases propuestas por distintos especialistas en la materia podemos afirmar que las actividades principales de la gestión hacia las que se dirigirán todas nuestras acciones son las de proteger y difundir el Patrimonio Cultural, y alcanzar la meta de la restitución, es decir, la devolución a los protagonistas de sus resultados, pues ellos son partícipes en la totalidad del proceso: sin ellos no hay Patrimonio.

Es fundamental que la gestión del Patrimonio Cultural tenga un planteamiento colectivo, coral, de varios actores. Las acciones se irán abordando por técnicos, responsables públicos, líderes locales, representantes de

asociaciones y ciudadanos en general, a la vez que se promueve la participación como una de las características fundamentales del modelo integral de gestión, que además deberá tener un carácter interdisciplinario.

Actores de la gestión del Patrimonio Cultural



La participación ciudadana es esencial. Esta involucración de la comunidad en el proceso será necesaria sobre todo en las fases de recogida de información, ya que son los habitantes los que mejor conocen sus recursos. Para ello es muy recomendable aumen-

tar la concienciación de la comunidad del valor de sus bienes y de la importancia para el desarrollo local, lo que conllevará a un interés por protegerlos y consecuentemente por conservarlos y a un incremento de la autoestima y de orgullo por su Patrimonio.

A continuación explicamos las fases del modelo:

1º. IDENTIFICACIÓN

Señala Ballart (2001) que la identificación es el punto de partida del proceso, pues solo se gestiona, se administra y se protege aquello que se conoce. “Conocer” es la primera actuación que hay que llevar a cabo, aquella que nos permite jerarquizar para tomar decisiones. Hay que conocer para elegir.

La identificación pretende la contextualización de los bienes patrimoniales (características, historia, origen) con el fin de poder realizar la segunda fase. Se trata de determinar los rasgos de los bienes culturales, en términos de: cuáles son, dónde están, en qué estado se encuentran, quién los posee, cómo se usan, en qué tipo de suelo se sitúan, qué riesgo corren, cuál es su pasado y qué futuro tienen.

2º. DOCUMENTACIÓN

Documentar un bien patrimonial implica mantener, administrar e incrementar la información existente sobre dicho bien. Para ello será necesario proceder con una serie de tareas, destinadas a conocer y reconocer cada una de las características del Patrimonio. Nos referimos a la catalogación y el seguimiento posterior.

Catalogar es “registrar en un catálogo libros, documentos, especies u otros elementos”; y también “clasificar, encasillar dentro de una clase o grupo a alguien o algo”. Teniendo en cuenta estas definiciones el proceso de catalogación de los bienes patrimoniales deberá ser el siguiente paso a llevar a cabo en nuestro proyecto de gestión patrimonial. La necesidad de protección del Patrimonio Cultural convierte la catalogación en instru-

mento fundamental para la resolución de problemas y necesidades surgidos al abordar la gestión. Además, no podemos considerarla como proceso aislado, sino que deberá formar parte del modelo integral de gestión, considerado como sistema. Y se tratará como un instrumento abierto, diseñado y basado en una tecnología que permita su constante actualización, que sirva a la gestión, a la investigación y a la consulta pública, que localice y sitúe los bienes en su territorio.

A pesar de la clara definición anterior, la complejidad del proceso implica un establecimiento previo de criterios a tener en cuenta antes de comenzar a realizar el catálogo, que consisten, según Ladrón de Guevara (2007), en delimitar cuáles son los estudios a abordar, que a priori pueden ser numerosos, variados y de diverso perfil temático:

- **La escala territorial de trabajo**, es decir, el ámbito geográfico (nacional, regional, local).
- **La naturaleza jurídica del catálogo**. Se necesita definir si será un simple registro de información o si se utilizará como instrumento de protección, conservación e intervención sobre los bienes.
- **El ámbito temático**. Las posibilidades son diversas, pues se puede referir a todas las manifestaciones culturales, a un ámbito más específico, a ámbitos territoriales o únicamente elementos culturales.
- **La dimensión cronológica**. Se trata de definir el período histórico elegido.
- **El sistema de evaluación y los criterios de valoración**. La aplicación de criterios que decidirán la selección de bienes.
- **La dimensión de la investigación**. El alcance de la información a recoger puede ser básico o exhaustivo.

- El período de ejecución de la catalogación. Nos referimos a la duración del proyecto, para poder distribuir las actividades y los recursos.
- Los recursos humanos para la confección del catálogo. Se trata de definir el perfil académico y profesional de los integrantes del equipo.
- Los recursos financieros. Hay que definir el origen de las fuentes de financiación.
- La viabilidad del proyecto. Es necesario determinar qué recursos económicos están disponibles.
- La definición del método de recogida de información. Para ello hay que abordar la estructura administrativa del territorio, la definición de los datos a recoger, o la definición de qué herramienta se utiliza para la recogida de datos (entrevistas, encuestas...).
- La definición de la documentación gráfica. Habitualmente se aborda el material fotográfico (formato, nivel de detalle, resolución), y el cartográfico.
- La definición del lenguaje documental. Es el caso del control de la terminología utilizada para facilitar la recuperación de la información. La toponimia es un capítulo de obligado desarrollo.
- El diseño del sistema de información, para facilitar la gestión de la información y su consulta pública.
- La recopilación de fuentes de información, como la cartografía histórica, la fotografía histórica, las fuentes documentales, las orales, las literarias, etc.
- El trabajo de campo. Constituye una acción básica, esencial, para el reconocimiento in situ. Mediante el trabajo de campo se alcanza: documentar la existencia y valor del bien, evaluar sus condiciones de conser-

vación y uso, considerar la posibilidad de ser rehabilitado para su uso original u otros, y justificar las medidas e intervenciones necesarias.

- Finalmente, el tratamiento y el análisis de la información, como es la creación de base de datos, contrastación de fuentes, etc.

Asimismo, se establecerán los valores asociados que permitan a la comunidad considerarlo bien patrimonial, ya sea tangible o intangible.

La catalogación, como nos recuerda Ladrón de Guevara (2007), debe ser un proceso continuo, permanente. Una vez delimitado su ámbito de estudio se llevarán a cabo las siguientes acciones más específicas: la elaboración de un inventario actualizado, la selección de los bienes que se pondrán en valor, y el estudio de estado de conservación.

Elaboración de un inventario actualizado

Se realizarán fichas informatizadas que identifiquen el estado de conservación actual del bien cultural, definan sus datos, así como su aprovechamiento potencial y necesidades futuras de conservación.

Asimismo se procederá a una georreferenciación de cada elemento junto con una documentación fotográfica. Se procederá a explicar todos los datos necesarios sobre su accesibilidad, el tiempo estimado para llegar al núcleo más cercano, actividades incompatibles con el bien y también se dotará de una bibliografía básica. Por tanto, será necesario tanto una revisión bibliográfica lo más completa posible como un trabajo de campo exhaustivo, mediante la observación directa del bien. Es fundamental que las fichas estén en constante actualización dentro del proceso de gestión.

Para Plata García (1996) un modelo de Ficha de Inventario debería recoger:

1. Identificación del edificio, conjunto o atractivo natural
2. Localización y vías de acceso
3. Cronología
4. Tipología funcional
5. Estado general actual
6. Datos administrativos
7. Documentación
8. Autor
9. Fecha

El modelo de ficha utilizado por la Universitat de València se halla en la parte cuatro, punto 3.1 de este documento: identificación de los elementos de Patrimonio de regadío histórico de La Huerta de València, La Albufera de València y La Huerta de Cortes de Pallás.

Selección de aquellos bienes que se van a poner en valor

Dados los límites presupuestarios y los problemas con la propiedad de cada bien, no podrá llevarse a cabo un estudio completo que incluya la totalidad del Patrimonio identificado. Por ello, se tendrán en cuenta los siguientes criterios a la hora de seleccionar los bienes que formarán parte del proyecto: en primer lugar los criterios de titularidad pública, el buen estado de conservación, la facilidad de acceso, la minimización de impactos y ubicación; y en segundo lugar las fincas privadas y aquellos de difícil acceso.

Estudio de estado de conservación

Se procederá a la elaboración de un informe que explique las causas y agentes que intervienen en el deterioro del bien, así como los posibles métodos de conservación preventiva, que protegen indirectamente el

bien cultural creando condiciones óptimas para retrasar su deterioro. Este puede ser causado por factores naturales (temperatura, sales, insectos, microorganismos, luz, plantas) o por la intervención humana (accidente, transporte en malas condiciones, golpes, malas limpiezas, modificaciones, restauraciones, uso equivocado). A continuación se procederá a una jerarquización de los bienes, necesaria para formular las medidas de conservación y gestión. Los criterios utilizados serán de tipo estructural, funcional, territorial, histórico y social (Hermosilla, 2016). Esta labor de jerarquización según la importancia del bien es fundamental, pues no se puede proteger ni investigar la totalidad de los bienes.

Seguimiento

Es indispensable un control continuo del posible movimiento de los bienes u objetos de una colección así como de habituales inspecciones en el caso de bienes inmuebles. El control de la situación en cada fase nos indicará el momento y el lugar en que habrá que actuar para evitar futuros problemas.

3º. CONSERVACIÓN

En materia de conservación se debe tener presente, según señala Becerra (1997), los siguientes axiomas sobre el Patrimonio Cultural: conservar la cultura en su totalidad es imposible; y el concepto de Patrimonio evoca sobretudo conservación. Por ello es necesario hallar respuesta a ¿qué se debe o puede conservar? y ¿para qué y para quiénes conservar?

Es fundamental armonizar el desarrollo con el respeto al Patrimonio Cultural, y perseguir una legítima reutilización funcional del mismo. La transformación de edificios históricos en museos, como indica Zárata (2017),

ha mejorado paisajística y socialmente muchos de sus entornos, con lo que se acrecienta su papel respecto a la conservación del Patrimonio, no solo de los contenidos sino también de sus continentes y espacios en los que se ubican.

Muchas son las definiciones que encontramos del término conservación, todas referidas siempre a la protección de los bienes, por lo que nuestro modelo integral de gestión deberá respetar siempre este propósito al tratar de rentabilizarlo tanto económica como socialmente. Sirvan de ejemplo las siguientes consideraciones:

“Conservación de lugares de valor cultural significa todo el proceso de tutela de un lugar con el fin de mantener su valor cultural. Incluye el mantenimiento y, dependiendo de las circunstancias, puede incluir preservación, restauración, reconstrucción y adaptación, y por lo común será una combinación de más de uno de esos”. (ICOMOS-Burra,1979)

“La meta de la conservación es mantener el valor cultural de un lugar, y debe incluir medidas para su seguridad, su mantenimiento, y su futuro”.(ICOMOS-Burra,1979).

“Conservar el Patrimonio equivale a mostrar el respeto que debemos hacia el legado de innumerables generaciones de congéneres que nos han precedido, al tiempo que entregamos el testigo de nuestra tradición cultural a las siguientes”. (AEGC.ORG,2013)

“Entendemos por conservación a todas las acciones diseñadas para comprender una obra, conocer su historia y significado, asegurar su protección material y eventualmente si se requiere, su restauración y puesta en valor”. (Nara, 1994)

En consecuencia, la política de conservación del bien o del lugar, es decir, el conjunto de acciones dirigidas a garantizar la conservación, deberá tener en cuenta:

- Cómo proteger el recurso de los daños causados por su utilización turística.
- Cómo establecer estrategias que permitan la conservación de los elementos materiales que puedan ser dañados.
- Cómo conservar el carácter cultural y simbólico del espacio que pretende convertirse en producto turístico.

Para los profesionales de la gestión del Patrimonio Cultural, existe un gran reto relacionado con la conservación del mismo, la difusión de su valor. Como indica Manel Miró (2011) la transmisión del valor y del significado de un bien patrimonial a toda la sociedad es la mejor estrategia de conservación que existe.

No debemos olvidar que la conservación del Patrimonio Cultural deberá, en todo momento, adecuarse a las estrategias y los principios de conservación del Patrimonio Cultural de la Carta de Burra (ICOMOS,1979), de la que destacamos su énfasis en el papel de estos principios en el desarrollo de las políticas sociales, económicas y turísticas, en la importancia de conservar la autenticidad, en la protección y en la relevancia de la implicación de las comunidades anfitrionas.

Según la función de la conservación y el momento en que se realiza encontramos los siguientes tipos:

Conservación preventiva

La conservación preventiva es *“el conjunto de medidas y acciones que tienen por objetivo evitar y minimizar los deterioros o*

pérdidas futuras. Dichas acciones se inscriben en el contexto o en el entorno de un bien cultural, pero más a menudo en el de un conjunto de bienes, sea cual sea su antigüedad y su estado. Estas medidas y acciones son indirectas: no interfieren con materiales ni estructuras y no modifican la apariencia de los bienes culturales” (ICOM-CC, 2008).

La conservación preventiva incluye desde medidas sobre almacenamiento, manipulación, embalaje y transporte, hasta el control de las condiciones ambientales (luz, humedad, contaminación atmosférica e insectos), por ejemplo.

Como se indica en la Estrategia Territorial Europea (1999) *“el patrimonio cultural se ve amenazado especialmente por la contaminación, las intervenciones humanas y los riesgos naturales. Los conocimientos sobre estos riesgos son aún insuficientes, por lo que es necesario desarrollar metodologías pertinentes, basadas en un concepto global de evaluación de los riesgos”.*

Conservación curativa

Nos referimos a *“todas aquellas acciones aplicadas de manera directa sobre un bien o un grupo de bienes culturales que tengan como objetivo detener los procesos dañinos presentes o reforzar su estructura. Estas acciones sólo se realizan cuando los bienes se encuentran en un estado de fragilidad notable o se están deteriorando a un ritmo elevado, por lo que podrían perderse en un tiempo relativamente breve. Estas acciones a veces modifican el aspecto de los bienes”.* ICOM-CC 2008.

La restauración del Patrimonio Cultural

Según las definiciones establecidas por el

ICOM-CC (2008) el concepto de restauración se aplica a *“todas aquellas acciones aplicadas de manera directa a un bien individual y estable, que tengan como objetivo facilitar su apreciación, comprensión y uso. Estas acciones sólo se realizan cuando el bien ha perdido una parte de su significado o función a través de una alteración o un deterioro pasados. Se basan en el respeto del material original. En la mayoría de los casos, estas acciones modifican el aspecto del bien”.*

De esta definición deducimos el riesgo principal de la restauración: la pérdida de originalidad, total o parcial. En ese sentido los expertos expresan el parecer que ordinariamente estos medios de refuerzo deben ser disimulados para no alterar el aspecto y, el carácter del edificio a restaurar, y recomiendan su empleo especialmente en los casos en los que ellos permiten conservar los elementos in situ, evitando los riesgos del desarmado y la reconstrucción (Carta de Atenas, 1931).

Los principios que deben regir la restauración son: la documentación, la historicidad, la integridad, la unicidad, la mínima intervención, la reversibilidad, la competencia y la autoeducación.

Si bien los términos conservación y restauración son conceptos similares en cuanto que persiguen el mantenimiento del bien patrimonial, existen diferencias que debemos matizar, como indica Flores (2011). El proceso de conservación actúa sobre las causas del deterioro, se aplica siempre que se pueda, llega hasta donde permitan los recursos, e implica una mayor duración del bien. En cambio el de la restauración actúa sobre el bien ya deteriorado, se aplica si es estrictamente necesario, interviene mínimamente en el bien e implica la pérdida de originalidad.

En el caso de actuación sobre el bien nos referimos a una intervención, definida como cualquier actividad que modifique o altere un bien (Querol, 2010). Se diferencian varios tipos de intervención:

1. De preservación y mantenimiento. Tiene por finalidad impedir el deterioro o degradación de los bienes.
2. De restauración. Dirigida a recuperar la materia, la forma y la función del bien.
3. De investigación. Encaminada al conocimiento histórico.
4. De emergencia. No han sido planificadas porque se deben a incidencias no previstas.

La seguridad del Patrimonio Cultural

Ballart y Tresserras (2001) definen la seguridad como el conjunto de acciones destinadas a la protección física del personal, los visitantes y las colecciones frente a los riesgos que los amenazan. Todo lo referente a seguridad aplicado a las instalaciones de bienes culturales implica unos requerimientos preventivos por parte de los técnicos y organizadores. Señalización, organización de espacios, usos adecuados de exposición, etc., todo debe realizarse bajo unas normas de seguridad establecidas.

Los cuatro tipos de riesgos principales que deberá cubrir la política de seguridad son: el robo y el vandalismo; los incendios; los fallos de las instalaciones; y los grandes desastres, derivados del cambio climático o los movimientos de tierra.

4º DIFUSIÓN

Para Ballart (2001) el fin último del proceso de gestión del Patrimonio es su difusión, que consiste en entregar a la sociedad los bienes patrimoniales, mediante publicacio-

nes de guías o a través de una infraestructura didáctica para una visita pública. La razón de ser de los bienes culturales es que la sociedad los conozca y los valore. Y para ello es necesario un esfuerzo para que la sociedad conozca, valore, aprecie y entienda la belleza y utilidad del Patrimonio.

Para poner en contacto los bienes patrimoniales con los individuos serán necesarios unos recursos técnicos, humanos, materiales y económicos, ya que, como veremos más adelante la difusión se basa en dos acciones primordiales: la interpretación y la presentación del Patrimonio.

La función educadora en la protección de los bienes

Según la Carta de Atenas para la restauración de monumentos históricos (Atenas, 1931) *“la mejor garantía de conservación de los monumentos y obras de arte viene del afecto y del respeto del pueblo, y considerando que estos sentimientos pueden ser favorecidos por una acción apropiada de los poderes públicos, emite su voto para que los educadores tengan a su cargo habituar a la infancia y a la juventud a abstenerse de todo acto que pueda degradar los monumentos y les induzca a entender el significado y a interesarse por la protección de los testimonios de cada civilización”*.

Una educación apropiada es una herramienta fundamental para la protección de los bienes: si se conocen y se valoran podrán ser respetados. Por ello, es deber del gestor patrimonial conseguir una modalidad de museo que actúe como una organización dinámica y multicultural a favor de la educación permanente dentro de la sociedad (Pastor, 2002, Anderson, 1997.). Además de dar a conocer el Patrimonio a la población en general, la educación museís-

tica debe perseguir que la población local valore su Patrimonio. Es fundamental transmitir los valores de respeto y estimación hacia el mismo por parte de la comunidad, lo cual favorecerá su valor de identidad.

Tipos de difusión según su orientación

Como ya hemos explicado difundir es poner algo a disposición del público. Surgen así dos tipos de difusión según su orientación: aquellas tareas que informen a la sociedad sobre los procedimientos utilizados para el conocimiento y protección de esos bienes, sobre su gestión (un manual o una conferencia), y aquellas actividades que pongan en contacto a la sociedad con los bienes culturales (por ejemplo, un museo).

Elementos de la difusión: interpretación, presentación y puesta en valor.

La puesta en valor de un bien patrimonial se consigue tras la unión de las técnicas de interpretación y presentación. Un bien cultural se conoce primero, se interpreta después y por último se presenta al público. Como indica Parrondo (2010) “la interpretación une al público con el lugar de visita”.

Para ICOMOS la interpretación es aquella fase que comprende todas las actividades realizadas para incrementar la concienciación pública y propiciar un mayor conocimiento del Patrimonio Cultural (instalaciones, actividades comunitarias, publicaciones, programas educativos, investigación,...). La presentación, en cambio, comprende todas las actividades centradas en la comunicación planificada de contenidos interpretativos con arreglo a la información recabada, a la accesibilidad física a los bienes y a la infraestructura de los sitios patrimoniales (panel, exposición, un sendero señalizado,...).

La conservación y la valoración pública son cuestiones esenciales relacionadas con el sitio patrimonial; por ello interpretar y presentar, como parte fundamental del proceso del gestión patrimonial, deberán seguir una serie de principios como elementos esenciales para la apreciación y comprensión por parte del público del Patrimonio que queremos mostrar. Estos principios se comentarán más adelante.

Plan de Interpretación

Un proyecto de puesta en valor del Patrimonio debe ser coherente y claro, que facilite las acciones de los gestores y que sea comprensible para los agentes que intervendrán. La puesta en valor implica “reflexión, método y consenso” (Iranzo, 2010). El plan de interpretación será la herramienta básica para proceder a la puesta en valor del Patrimonio.

Así, siguiendo los principios de la carta ICOMOS 2008, estableceremos los siguientes objetivos de nuestro plan de interpretación:

1. Facilitar la comprensión y valorización de los sitios patrimoniales y fomentar la concienciación pública y el compromiso por la necesidad de su protección y conservación.
2. Comunicar el significado de los sitios patrimoniales a diferentes públicos a través de un reconocimiento de su significación, producto de la documentación cuidadosa del Patrimonio y las tradiciones culturales que perduren a través de métodos científicos.
3. Salvaguardar los valores tangibles e intangibles de los sitios patrimoniales en su entorno natural, cultural y su contexto social.
4. Respetar la autenticidad del Patrimonio cultural comunicando la importancia his-

tórica y su valor cultural y protegiéndolo del impacto adverso de infraestructuras interpretativas intrusivas, la presión de los visitantes e interpretaciones inexactas o inapropiadas.

5. Contribuir a la conservación sostenible del Patrimonio Cultural, a través de promover la comprensión del público y su participación, que conlleva continuar con los esfuerzos de la conservación, asegurando el mantenimiento a largo plazo de la infraestructura interpretativa y la revisión regular de sus contenidos interpretativos.
6. Facilitar la participación y la inclusión social en la interpretación del Patrimonio Cultural haciendo posible el compromiso de los agentes implicados y las comunidades asociadas en el desarrollo y la implementación de programas interpretativos.
7. Desarrollar directrices técnicas y profesionales para la interpretación y la presentación del Patrimonio Cultural, incluyendo las tecnologías, la investigación y la formación. Tales directrices deben ser apropiadas y sostenibles en su contexto social.

Para Miró (2001) un plan de interpretación debe recoger la estrecha relación entre:

Patrimonio e identidad: el Patrimonio actúa como elemento generador de imagen y de identidad territorial.

Patrimonio y economía: debe generar rentabilidad económica.

Patrimonio y sociedad: debe contribuir a la mejora de la calidad de vida de la población. Una de las particularidades de la interpretación del Patrimonio como estrategia de difusión es el acercamiento que se da entre Patrimonio y sociedad. Al realizarse “in situ”, es decir, en el momento en que el público

se encuentra visitando lugares de interés patrimonial, sus requisitos de efectividad son diferentes a los de otras estrategias.

Dadas las características de los destinatarios (público heterogéneo y en su tiempo libre), será necesario que el mensaje sea sugerente, motivador, claro y breve. Para Jorge Morales (2004), la interpretación no será efectiva a menos que atraiga y mantenga la atención del visitante, éste entienda y retenga cierta información, que gracias a esa información el visitante adopte una actitud positiva, y se observe en él un cambio permanente de comportamiento. En otras palabras, debe transmitir un mensaje, usar unas técnicas de exposición y presentación que apelen a su emotividad y debe fomentar el respeto por el Patrimonio.

La interpretación (Tilden, 2006) debe tener en cuenta la personalidad del visitante y debe buscar su provocación mediante la revelación de una información, como indica el autor en los siguientes principios:

1. Cualquier forma de interpretación que no relacione los objetos que presentan y describen con algo que se encuentren en la experiencia y la personalidad de los visitantes, será totalmente estéril.
2. La información no es interpretación, es una revelación basada en la información. Son dos cosas diferentes. Sin embargo toda interpretación incluye información.
3. La interpretación es un arte que combina muchos artes para explicar las materias presentadas.
4. La interpretación persigue la provocación y no la instrucción.
5. Debe ser la presentación del todo y no de las partes aisladamente, y debe dirigirse al individuo como un todo y no solo a una de sus facetas.

6. La interpretación destinada a los niños no debe ser una mera dilución de lo entregado a los adultos, requiere un enfoque radicalmente diferente, en el mejor de los casos necesitarán programas específicos.

No hay que olvidar que la interpretación es una empresa progresiva y evolutiva de comprensión y explicación que requiere de actividades continuas de investigación, formación y evaluación. Por ello su programación deberá ser efectiva para conseguir su objetivo: transmitir los valores del Patrimonio y mejorar su conservación. Serán necesarios unos diseños adecuados (senderos, centros, puntos de interpretación) para favorecer el buen uso del espacio.

Ballart (2001) hace referencia en ese sentido al concepto de "Conjunto Interpretativo", que posee unas claras similitudes con el concepto de "Museo Territorio". El conjunto interpretativo se define como la oferta cultural con todos los elementos patrimoniales agrupados temáticamente, que permite al visitante adentrarse en el territorio-museo y disfrutarlo. En su diseño se diferencian una serie de elementos característicos:

A. Los centros de interpretación. Proporcionan la información necesaria para conocer en profundidad los bienes culturales. Podrían ubicarse en espacios públicos donde ordenadores, vídeos y bibliografía aportarían testimonios y aclaraciones. Punto de partida de la oferta patrimonial.

B. Zonas temáticas. Conjuntos significativos de objetos patrimoniales organizados según su finalidad. Contará con accesos, nuevos caminos o mejoras de los existentes, y con indicadores y paneles explicativos.

C. Programas de animación cultural, que pueden incluir talleres, jornadas gastronómicas, excursiones...

Los conjuntos interpretativos precisan de una serie de requisitos, como es la presentación del Patrimonio de acuerdo a un eje temático; la existencia de servicios complementarios (alojamiento, restauración, comercialización de productos...) que favorecen la implantación de actividades productivas entre la población local; y la atracción turística capaz de estimular turismo sostenible.

Para Martín Guglielmino (2007) la difusión *"es uno de los pilares en los que se sustenta la gestión del patrimonio, y su misión es establecer el necesario vínculo entre éste y la sociedad"*. La puesta en valor, la interpretación, el uso público y la incorporación de los bienes culturales están relacionados con las estrategias turísticas y de desarrollo local.

Para que un bien cultural pueda ser consumido tiene que someterse a un proceso de valorización que permita su presentación al público para su uso y disfrute. Este proceso es un paso previo a la interpretación y que intenta evitar confusiones y subjetividades, dado que se trata de una práctica teórica. Para Boado (1996) *"es un estudio racional de supuestos alternativos basado en el diagnóstico de toda la información disponible"*.

Se pueden seleccionar y jerarquizar los distintos bienes patrimoniales y establecer los diferentes niveles de gradación. Al constituir una prioridad entre ellos obtenemos una herramienta que nos permitirá contrastar los costes de preservación y mantenimiento de los mismos.

La elección de qué preservar, cómo preservarlo y cómo presentarlo al público forma parte del proceso de interpretación. Como se señala en ICOMOS (2008), todo acto de conservación de Patrimonio es por su naturaleza un acto comunicativo, de ahí

la importancia de la interpretación, la presentación, la difusión y la divulgación como complementación al acto de conservación. Esta será la actitud que adoptaremos en nuestro proyecto.

La Carta de Quito (1967) y la puesta en valor

Esta declaración recoge la definición de puesta en valor: “Poner en valor un bien histórico o artístico equivale a habitarlo en las condiciones objetivas y ambientales que, sin desvirtuar su naturaleza, resalten sus características y permitan su óptimo aprovechamiento” (Quito, 1967). Una definición que relaciona el Patrimonio Cultural con los conceptos de productividad mediante un proceso de revalorización; la técnica dirigida a utilizar todos y cada uno de esos bienes conforme a su naturaleza, exaltando sus características hasta colocarlos en condiciones de cumplir su nueva función; la atracción de la atención del visitante, que aumentará la demanda de comerciantes interesados en instalar establecimientos; la regulación de actividades que faciliten y estimulen la iniciativa privada (efecto multiplicador en la zona), impidan la desnaturalización del lugar y la pérdida de las finalidades primordiales que se persiguen.

Los instrumentos básicos que habitualmente se recurren son: la coordinación de iniciativas y esfuerzos de carácter cultural y económico-turístico; y el marco legal.

1.4 El modelo de gestión del museo integral-comunitario

A. Funciones y principios:

¿qué es el museo integral-comunitario?

Este capítulo recoge los fundamentos de un museo moderno, con ciertas singularidades,

producto del proceso de adaptación de nuevas necesidades por parte de la sociedad, y condicionado por factores derivados de la propia museología. Nos sirve de referencia el documento redactado en julio de 2016 en el programa “50 años de la Mesa Redonda de Santiago de Chile”, en el cual se destacaba la finalidad de poner en valor y difundir los postulados de dicho encuentro.

Entre las Resoluciones (1972:5) sobresale la forma de enfocar el museo, concibiéndolo como “**museo integral**”. Se trataba de un enfoque renovador entonces. El museo integral se define como:

“una institución al servicio de la sociedad, de la cual es parte inalienable y tiene en su esencia misma los elementos que le permiten participar en la formación de la conciencia de las comunidades a las cuales sirven y a través de esta conciencia puede contribuir a llevar a la acción a dichas comunidades, proyectando su actividad en el ámbito histórico que debe rematar en la problemática actual; es decir anudando el pasado con el presente y comprometiéndose con los cambios estructurales imperantes y provocando otros dentro de la realidad nacional respectiva”.

El **Ecomuseo**, a diferencia del Museo Integrado, fue concebido en las áreas desarrolladas como una ampliación de la oferta cultural relacionada con el esparcimiento, el tiempo de ocio como acontece en la sociedad europea. En los países en vías de desarrollo o en sociedades en donde la precarización laboral es común los Museos Integrados se entienden como un instrumento de ampliación de las estrategias de desarrollo en comunidades rurales.

De la misma manera se observa ciertos paralelismos entre el Museo Integral y el

Museo Comunitario. Como indica Morales (1994) y Morales y Camarena (2007), el Museo Comunitario es creado por la misma comunidad; constituye un museo “de la comunidad elaborado por la comunidad”. Se trata de museos que funcionan como herramienta para que las comunidades afirmen la posesión física y simbólica de su Patrimonio, mediante sus propias formas de organización. Son espacios que fortalecen la identidad colectiva al proyectar la forma de vida de la comunidad, así como la memoria que alimenta el propio futuro. Se trata de iniciativas corales, colectivas, que generan múltiples proyectos para mejorar la calidad de vida, ofrecen la capacitación para enfrentar diversas necesidades, fortalecen la cultura tradicional, desarrollan nuevas formas de expresión popular, impulsan la valorización del arte popular y generan turismo controlado por la comunidad local.

El **Museo Integral** hay que concebirlo como un formato más evolucionado que el ecomuseo, y muy vinculado al museo comunitario. Las funciones del Museo Integral pueden ser estructuradas en las siguientes agrupaciones:

Funciones educativas, ligadas a la formación de las sociedades locales y una fluida comunicación. En la Declaración de Caracas (1992) se recogía que un museo integral (o integrado) precisa de un lenguaje directo, democrático y participativo. Es fundamental la relación entre el territorio y la sociedad, un diálogo activo entre los elementos y objetos, y los individuos.

Funciones sociales, relacionadas con los valores identitarios de perfil sociocultural de estos museos. El museo integral comulga con los postulados del museo comunitario, como señala DeCarli es necesaria su “reactivación”. El Museo Integral está pensado desde y para la comunidad local, que amplía notoriamente su rango de acción, que

llega a constituirse en una modalidad de “centro comunitario”.

Funciones culturales, muy relacionadas con la concienciación y la conservación del Patrimonio Cultural, así como con su dimensión histórica. Los museos integrales posibilitan la incorporación de los vecinos capacitados en algunas de las tareas propias de la gestión de las instalaciones museográficas.

Funciones económicas. Sigue una concepción holística de este tipo de museos, que está relacionada con la identificación de los recursos y la creación de productos turísticos ligados al Patrimonio Cultural.

La propuesta de Museo que sintetizamos, a caballo entre el Integral y el Comunitario, se basa en los siguientes principios:

A. La territorialidad, es decir, la estrecha relación con el territorio, entendido éste como una construcción social adaptada a un espacio geográfico determinado.

B. Los valores del desarrollo territorial, relacionados con los postulados del desarrollo local. En ese sentido adquiere especial significado la identificación de los recursos de diversas naturalezas, las redes económicas y sociales asentadas en el territorio, y las capacidades de innovación que se desarrollan.

C. La sostenibilidad y la gestión sostenible. Nos referimos a las diversas posibilidades que un museo integral puede desplegar en materias interrelacionadas, como la economía, el medio ambiente, la cultura y la sociedad.

D. Flexibilidad. La gestión de un museo integral precisa de una contrastada capacidad de adaptación en función de las singularidades del territorio, la modalidad empresarial de su gestión o las metas establecidas. No existen dos museos iguales.

E. La economía social. Ésta es la que mejor se adecúa al espíritu de los museos integrales y comunitarios. La economía social distingue dos subsectores: de mercado o empresarial y de no mercado o sin ánimo de lucro; en ambos subsectores prima el bienestar social y personal por encima del capital económico, y la democracia y equidad son las que regulan los sistemas administrativos y de gestión.

B. Las metas del museo integral, sostenible, territorial y comunitario: ¿para qué gestionamos?

Es fundamental que concibamos el museo como una entidad capaz de crear su propia sostenibilidad y, de la misma manera, trascienda su actividad en la sociedad local. Como señala Teresa Morales (2009), incluso capaz de generar la sostenibilidad de su comunidad. Objetivo complicado, pero no imposible. El museo debe dirigir sus acciones con la intención de alcanzar las siguientes metas:

- Una mayor eficacia y, sobre todo, eficiencia. Conseguir los mismos objetivos con menos consumo de recursos propios. Aumentar la capacidad de generar ingresos e incrementar los recursos para el museo.
- Una mayor capacidad de transformar los recursos patrimoniales existentes en productos culturales reales. Es vital que seamos conscientes de la diferencia entre el recurso y el producto. Éste último está ligado a experiencias, transacción económica, generación de ingresos. Una financiación que posibilita la preservación, la recuperación y el uso responsable del patrimonio cultural.
- La creación conjunta, entre museo y comunidad local, de productos culturales

así como la oferta de servicios que facilitan la atracción de turistas y visitantes.

- El incremento de los visitantes, también turistas. El mejor indicador de una gestión sostenible de éxito es el aumento de visitas a las instalaciones y a los lugares. Una meta que está ligada a la divulgación del Patrimonio Cultural y al incremento de los ingresos del museo y de la comunidad.
- El desarrollo local. Es decir, el incremento de la calidad de vida de los vecinos de la comunidad mediante las mejoras económicas y sociales derivadas de la gestión sostenible del museo. El aumento de los ingresos del museo y de los establecimientos que ofrecen sus servicios complementarios revierten en la mejora de la renta media de la comunidad.

C. ¿Cómo gestionamos los museos? La necesaria “reactivación”, la alianza museo-comunidad

El término “reactivación” hace referencia a una novedosa función que DeCarli (2004) acuñaba para definir al conjunto de estrategias destinadas a integrar la comunidad como aliada del museo. Esta función tiene su fundamento en la voluntad de socializar la gestión de un museo y cuyo antecedente hallamos en la Mesa de Santiago (1972): un museo (integral) está destinado a dar a la comunidad una visión integral de su medio ambiente natural y cultural, como respuesta a la necesidad de concienciar de los problemas del medio rural.

Es necesario que articulemos una serie de **acciones destinadas a crear y consolidar la alianza museo-comunidad**. Entre ellas destacamos:

- ¿De qué recursos patrimoniales naturales y culturales disponemos? Nos referimos el

diagnóstico de recursos patrimoniales, su identificación, su análisis, su nivel de uso y la estructura legislativa ligada a ellos.

- ¿De qué recursos humanos disponemos? Es necesario que censemos y registremos los individuos de la comunidad, su potencial, su grado de implicación.
- ¿Cuáles son los canales de comunicación entre el museo y la comunidad? Debemos facilitar la capacitación de la comunidad, garantizar la difusión de conocimientos y técnicas museológicas, con medios adecuados y eficaces.
- ¿Qué productos culturales pueden desarrollarse desde la alianza museo-comunidad? Es vital que la comunidad “haga suyos” los proyectos productivos derivados del museo. Para ello hay que facilitar la participación de la sociedad local en la organización de proyectos productivos, atendiendo al diseño, propuesta, viabilidad, organización y desarrollo del producto. Los proyectos productivos requieren una especial atención.

D. La herramienta para la alianza museo-comunidad: los proyectos productivos

Dado que el fin del museo sostenible es generar beneficio a los miembros de la comunidad, ésta deberá involucrarse y percibir, así, las ganancias obtenidas, mediante el desarrollo de actividades de carácter privado, bajo su propia responsabilidad. Así, el proyecto productivo será la herramienta que los gestores utilizarán para crear la oferta cultural que permitirá que museo y comunidad rentabilicen su mutua relación. Una relación que debe ser solidaria y estable. A continuación detallamos las fases de **creación de un proyecto productivo**:

1. **Definición del Proyecto Museístico** y su posterior desarrollo. Es muy recomendable iniciar un proceso de Planificación Estratégica, en donde la participación ciudadana adquiera un inevitable protagonismo.
2. Labores de **documentación y estudio** relacionados con la temática del proyecto, así como con proyectos similares en otros lugares.
3. Análisis de la **viabilidad** de la demanda y su sostenibilidad.
4. Identificación de los **recursos humanos** disponibles, en particular aquellos que por su formación técnica pueden realizar aportaciones de mejora de la organización del proyecto.
5. **Participación de la comunidad.** Hacer partícipe al grupo elegido de la misión, los objetivos y las metas del museo y de los proyectos productivos. De la misma manera involucrar a la comunidad, en particular a dicho grupo, en las diversas etapas del proceso de elaboración del proyecto.
6. Proceso de **selección de técnicos** capacitados para que el proyecto sea viable económicamente. Una meta es la rentabilidad del proyecto productivo.
7. Principio de la **gobernanza participativa.** Distribución y asignación de competencias y responsabilidades, tanto del museo como de los participantes del proyecto de la comunidad. Nos referimos a parcelas de la organización como los costes, la determinación de técnicos participantes, etc.
8. Establecimiento de una estrategia dirigida a la ampliación de los recursos disponibles. Determinar las posibilidades reales que tiene para alcanzar **alianzas estratégicas** con organismos con dimensiones

territoriales (instituciones públicas, organizaciones privadas, universidades).

9. Diseño de un cronograma, un **plan de trabajo** capaz de recoger las fases del proyecto, las tareas necesarias en cada una de ellas, y los responsables. Es necesario el cálculo de un presupuesto real y ajustado a la realidad. Todo ello se debe formalizar en algún acuerdo específico entre las partes concurrentes.

E. ¿Qué hacemos? Áreas de actuación y programas del museo

Una vez definido el proyecto productivo es necesario establecer unas áreas de trabajo del Museo que de manera planificada permita llevar a cabo una gestión eficaz y eficiente, participativa, sostenible y pluridisciplinar. Dichas áreas de trabajo estarán acompañadas de sus respectivos programas, instrumentos que nos facilitarán la consecución de metas y objetivos. Estas áreas se explicarán más adelante, en el apartado 1.5 de la segunda parte, Gestión de Museos.

1.5. Los agentes del modelo integral de gestión del Patrimonio Cultural

Anteriormente presentamos nuestro Modelo Integral de Gestión del Patrimonio (ver apartado 1.4), que debería ser activado por varios agentes u organizaciones. Su participación en la gestión del Patrimonio Cultural variará en función de su estructura y del tipo de autoridad que las representa, tanto legal como económica. Como explica Roselló (1999) podemos distinguir cuatro tipos: las administraciones públicas, entidades sin fines lucrativos, empresas de productos culturales, y empresas de gestión cultural.

A. Las Administraciones públicas (organismos internacionales, estado, gobiernos autonómicos, diputaciones, municipios). Deben garantizar la prestación pública de los servicios e intervenir en los sectores económicamente menos atractivos para el interés privado, así como en territorios y públicos desatendidos; deben fomentar la iniciativa de otros agentes y desarrollar funciones de coordinación e información.

B. Las entidades sin fines lucrativos (asociaciones y fundaciones). Representan la participación voluntaria de los ciudadanos en la vida social; son entidades con sistemas de actuación más libres y desinteresados y pueden aportar tiempo y conocimientos altamente especializados.

C. Las empresas de productos y servicios culturales, que intervienen en territorios y públicos dinámicos (rentables), aportan especialización de conocimientos y aseguran la profesionalización de los trabajos.

D. Las empresas de gestión de proyectos y servicios culturales, que facilitan y agilizan la gestión, garantizan la especialización de los conocimientos, aportan una dedicación temporal al proyecto, facilitan su racionalización económica y aseguran la calidad de los resultados.

En la gestión de la estrategia de desarrollo local es necesario asegurar la participación de los agentes interesados y afectados por los proyectos. De ahí la importancia del impulso y consolidación de alianzas, acuerdos y redes de cooperación entre estos actores territoriales, así como coordinación entre las políticas que lleven a cabo. La identificación de estos actores se recoge en la tercera parte, Estudio de Casos Prácticos.

II. TERRITORIO, PATRIMONIO CULTURAL Y DESARROLLO SOSTENIBLE

2.1. La necesidad de conocer el territorio y sus recursos

Patrimonio Cultural y territorio se unen de manera inseparable en nuestro modelo de gestión (ver apartado 1.4). Mientras el primero adquiere un significado especial como recurso susceptible de generar riqueza, el segundo se convierte en el ámbito fundamental para su valoración, tanto para la conservación, gestión y mejora como escenario en el que el Patrimonio pueda servir como motor de desarrollo. Ambos elementos se transforman en activos del proceso de desarrollo que nos ocupa.

El territorio se debe concebir como un conjunto de relaciones sociales que dan origen y expresan una identidad y un sentido compartido. Dicha identidad permite dar sentido y contenido al proyecto de desarrollo de un espacio determinado, a partir de convergencia de intereses y voluntades (Ranaboldo, 2006).

El territorio es fruto de la interacción del hombre con el medio y como tal, no solo es soporte de actividades humanas y del Patrimonio resultante de las mismas, sino que también es reflejo de estas actividades y por tanto objeto de estudio, catalogación, protección y preservación. Además el territorio es un activo clave para el desarrollo rural y local y para avanzar hacia una mayor cohesión social, económica, ambiental y territorial.

Si analizamos el territorio como una modalidad de Patrimonio Cultural, se le proporciona un nuevo sentido pues se le añade la opción de interpretar el espacio, mediante la descripción y caracterización del mismo,

dotándolo de singularidad. Este proceso lleva aparejada la necesidad de documentar sus componentes e interpretarlos, lo que implica interdisciplinariedad en la catalogación. El estudio del territorio exige, por tanto, mayor participación de los centros de investigación, como es el caso de Universidades de perfil científico-técnico (Arquitectura o Ingeniería) y aquellas basadas en disciplinas adscritas a las humanidades y a las ciencias sociales (Historia del Arte, Antropología, Arqueología, etc.).

Trabajar por un territorio equilibrado y sostenible implica un conocimiento profundo e integrado del mismo lo que conlleva, según Gómez de la Iglesia (2001), entender el proceso histórico de organización del territorio y sus problemáticas ambientales; considerar su condición patrimonial como depositario de una identidad cultural; observarlo e interpretarlo a escalas diferentes; diagnosticar propuestas que consideren de antemano los diferentes escenarios que su aplicación puede generar; utilizar las nuevas tecnologías para su gestión (sistemas de información geográfica, SIGs, cartografía digitalizada, planificación catastral,...); conocer el comportamiento (razones, necesidades, demandas) y relaciones (inter, intra) de los diferentes agentes que actúan en él; valorar las opciones con criterios económicos y socioculturales y no meramente políticos.

En definitiva, el conocimiento del territorio implica un estudio exhaustivo de los recursos que lo integran, de sus problemas y sus potenciales para poder comenzar a valorarlos y proceder a ocuparnos del proyecto de gestión. Se puede plantear el estudio del territorio, en función de la perspectiva del Patrimonio Cultural, mediante los siguientes planteamientos:

Primero. El conocimiento del bien y del medio natural. Nos referimos a la localización de los recursos tanto geográfica como administrativa; la ordenación atendiendo a su carácter: compartido (entre municipios de la comarca), diferencial (mayor presencia en una zona u otra) y capacidad de atracción (visitantes).

Segundo. El conocimiento del medio socio-cultural y económico. Se trata de la diferenciación de las cualidades, las singularidades de la zona y su posición estratégica; y los problemas, relacionados con el desequilibrio socio-demográfico, económico o urbanístico, y la falta de conciencia comarcal, la falta de identidad o de sentimiento de pertenencia a un territorio.

Tercero. El conocimiento de las potencialidades, en materia de conservación, restauración y plan de usos; del Patrimonio como factor de identidad; la revitalización social y económica.

Cuarto. El impulso del turismo cultural.

Queremos dejar constancia del significado que adquiere tanto el concepto de territorio como la territorialidad en el estudio del Patrimonio Cultural. Cuando se aborda el estudio del Patrimonio tiene especial significado las claves territoriales, dado que concebimos el territorio como la construcción social en un espacio geográfico determinado. La estrecha relación entre dicha sociedad local y su espacio de referencia da lugar a determinados Patrimonios Culturales; la cultura (sociedad) y el espacio geográfico aparecen estrechamente vinculados, relación conocida como territorialidad. Este nexo constituye un factor para la interpretación del propio Patrimonio Cultural, así como un factor de cohesión social. El trabajo llevado a cabo por los grupos de investigación del proyecto EULAC-MUSEUMS, como la Universidad

Austral de Chile y su red de museos locales, o la Universidad de St Andrews en el eco-museo de la isla escocesa de Skye, corroboran el valor de la territorialidad en esos aspectos (cohesión social, interpretación del Patrimonio, singularidad, posibilidades de puesta en valor).

2.2. Cultura, Patrimonio Cultural y desarrollo comunitario

“El desarrollo cultural debe ser considerado como un verdadero motor del desarrollo económico y social, y no como un lujo del que se puede prescindir” (Bernard Kayser, 1994).

Es importante tener en cuenta los significados de los siguientes conceptos para comprender su papel en la gestión del Patrimonio Cultural. Así definimos cultura como conjunto de conocimientos que permite a alguien desarrollar su juicio crítico (RAE, 2017); Patrimonio Cultural como conjunto de bienes tangibles e intangibles que constituyen la herencia de un grupo humano, que refuerzan emocionalmente su sentido de comunidad con una identidad propia y que son percibidos por otros como característicos (ILAM,2000) y desarrollo comunitario como proceso global y dinámico mediante el cual una sociedad crea para sus miembros unas oportunidades y unos nuevos recursos materiales, intelectuales y espirituales, merced a una acción coordinada y sistemática en respuesta a las necesidades o a la demanda social, con la participación de los interesados.

De las diversas definiciones de cultura, optamos por aquella que hace referencia al conjunto de conocimientos, ideas, artes, tradiciones, costumbres, hábitos y habilidades adquiridos por el ser humano siendo parte

de una sociedad determinada, perteneciente a una historia común. El Patrimonio Cultural es una consecuencia de la evolución de la propia cultura, pues es el conjunto de bienes tanto tangibles como intangibles, materiales e inmateriales, que forman parte de la herencia de una sociedad, de un grupo humano definido. Dichos bienes refuerzan su sentido de comunidad mediante la creación de una identidad propia, que refuerza emocionalmente el sentimiento de grupo.

En ocasiones, especialmente en territorios menos favorecidos económicamente, se generan procesos de desarrollo comunitario, en los cuales los miembros de una comunidad o grupo se unen para llevar a cabo acciones colectivas destinadas a apotar soluciones a problemas comunes. Dichos procesos obedecen a prácticas de ciudadanos que ejercen un liderazgo social y tratan de construir y consolidar proyectos por y para la comunidad local.

La notable importancia del sector cultural en el desarrollo de la comunidad da lugar a crecientes interrelaciones entre la vida cultural y las economías basadas en productos culturales, lo cual implica, por ejemplo, la creación de empleo.

La cultura se convierte en factor determinante en la economía privada y en la pública: fomenta la creatividad, la innovación y la producción de "efectos externos positivos" (beneficio a otras actividades) en las economías regionales y locales; por eso consideramos en la actualidad el desarrollo cultural como detonador del desarrollo endógeno y sostenible y, por tanto, del desarrollo comunitario, local y territorial.

El reconocimiento actual de los valores culturales como motor de desarrollo coloca al Patrimonio Cultural en un lugar destacado

en las actividades relacionadas con el desarrollo económico, social, científico, técnico o ambiental. De esta manera el desarrollo de la comunidad, como indica Franco (2011), pasa a contar con la dimensión cultural como uno de sus ejes, formando parte de un sistema en el que tradicionalmente las dimensiones política, social, ecológica y económica dejaban al margen a la cultura como factor integrante del desarrollo.

El nuevo modelo de gestión patrimonial incorpora elementos de otras variables que con anterioridad no reconocían el valor de la cultura en sus respectivas políticas:

A. La dimensión política del desarrollo tendrá en cuenta la importancia de la cultura como servicio a la población y como signo de calidad de vida, por lo que las políticas culturales llevarán a cabo estrategias de gestión que contribuyan al uso de la cultura, reconociendo el Patrimonio Cultural como aspecto clave para la mejora de la calidad de vida y los sectores asociados a la cultura contribuyen al desarrollo económico.

B. La función social de la cultura, mediante el fomento de la participación ciudadana, logrará que el Patrimonio Cultural permita al hombre identificarse, relacionarse y establecer sus valores; los valores y bienes culturales se transforman en recursos que permiten transmitir un sentido de identidad. Todo ello facilitará las bases para alcanzar la cohesión social, eje de la sostenibilidad medioambiental.

C. La dimensión ecológica. La relación del hombre con la naturaleza determina una dimensión ecológica: la cultura se convierte en un medio para solventar problemas ecológicos. Los recursos naturales se transforman en recursos patrimoniales, y en este momento la conservación es clave para la sostenibilidad.

D. La dimensión económica de la cultura engloba dos aspectos: la cultura como producto y la valorización de los bienes culturales. Respecto al primero, destacamos la importancia económica de las actividades, bienes y servicios culturales, que se ve favorecida por:

- La expansión de la producción de bienes y servicios culturales donde el conocimiento, la información y la innovación material son aspectos claves para su buen desarrollo.
- Cambios en las formas de vida: incremento de la movilidad y desarrollo de las tecnologías de la comunicación, el crecimiento de tiempo de libre que fomentan el incremento de la demanda y consumo de actividades para el ocio, nuevos servicios culturales y especialización del turismo.
- La cultura se transforma en la fórmula para la diferenciación de los territorios, que basan parte de sus estrategias territoriales en la construcción de una imagen.

Respecto al segundo aspecto, la valorización de los bienes, es importante explicar quiénes son los responsables de asignar este valor según Gómez de la Iglesia (1999): los consumidores (generan demanda), instituciones (responsables de relacionar cultura y territorio), empresas y asociaciones civiles. Cada grupo asignará un valor según la utilidad que represente para sus objetivos. Los distintos valores variarán según la finalidad buscada. Hablamos por tanto de un valor funcional (estético, educativo, etc.), un valor social (identidad y prestigio social) y un valor económico, asignado por el mercado.

En definitiva, el Patrimonio Cultural constituye un concepto poliédrico, que reúne diversas potencialidades según el uso y la funcionalidad que deseemos proporcionar-

le. La gestión de la cultura, y en particular del Patrimonio Cultural, precisan de una perspectiva pluridisciplinar que asuma esa diversidad conceptual así como los valores que representa. Los gestores culturales y las comunidades deben ser conscientes de las dimensiones política, social, ecológica y económica de la cultura, así como del valor funcional, social y económico otorgados en función de las finalidades e intereses.

2.3. Patrimonio Cultural como factor de desarrollo territorial

La valorización del Patrimonio en el territorio debe convertirse en recurso indispensable a incorporar en las estrategias de dinamización económica y de reforzamiento de la identidad local. Nuestro modelo integral utiliza, entre otros, los siguientes conceptos fundamentales: la protección, puesta en valor del Patrimonio Cultural y participación, como se recoge en el apartado 1.4. Este proceso de identificación, estudio y puesta en valor permitirá su salvaguarda, su comprensión y su transformación en estrategia de desarrollo económico del territorio (Hermosilla, 2017).

El nuevo modelo de gestión deberá considerar la puesta en valor del Patrimonio teniendo en cuenta los conceptos de desarrollo local, perspectiva territorial y uso social del Patrimonio. Así, esta puesta en valor aplicada al ámbito local, tiene las siguientes funciones:

- Promover la responsabilidad en el territorio.
- Dotar de herramientas para la actuación conjunta.
- Búsqueda de revitalización económica.
- Fomentar iniciativas públicas con la participación de la sociedad.
- Dar información constante de objetivos y resultados a la población implicada.

Esta estrategia de puesta en valor del Patrimonio Cultural debe enmarcarse en un plan de desarrollo territorial en el que comparta objetivos con otro tipo de estrategias con las que deberá interrelacionarse y complementarse. Nos referimos a estrategias sectoriales (industria, comercio, turismo o agricultura) y a estrategias horizontales (formación, comunicación, cooperación o investigación).

En los últimos años hemos sido testigos de una nueva visión ante el Patrimonio Cultural, un nuevo escenario global que nos conduce a un nuevo planteamiento de la gestión integral del mismo, donde deja de contemplarse el bien como tal para convertirlo en factor de desarrollo (Zamora, 2011). A partir de ahora deja de ser un legado histórico-artístico y se convierte en un recurso fundamental de desarrollo dadas sus funciones ambientales, culturales, turísticas y territoriales, por lo que adquiere una dimensión socioeconómica. Su transformación en recurso estratégico será básica para dotar al ámbito territorial de ventajas competitivas frente al contexto global que lo rodea.

La utilización del Patrimonio como recurso territorial exige afrontar nuevos desafíos culturales, económicos, ambientales y funcionales; desarrollar nuevas visiones y nuevos modelos de gestión integral; el conocimiento y respeto de los límites establecidos, sin poner en peligro los valores esenciales de la comunidad "propietaria" del recurso.

Es necesario un cambio de paradigma patrimonial que pase a considerar el Patrimonio como un recurso, considerando las funciones culturales, socioeconómicas y ambientales que desempeña, para responder a la idea de "patrimonialización" del territorio (Ortega y Valcárcel, 1998).

Del uso y funcionalidad que reciba el Patrimonio Cultural dependerá que el desarrollo territorial sea sostenible. Es conveniente integrar el Patrimonio Cultural en la planificación urbana y territorial, ya que pertenece a toda la sociedad; formar y sensibilizar a todos los agentes sociales, políticos y económicos en la idea de que el Patrimonio y el paisaje son responsabilidad de todos; y conservar la singularidad del paisaje de los lugares.

Como conclusión establecemos que la finalidad de este desarrollo territorial es la mejora sostenible de las condiciones de vida de los habitantes de la zona a través de la diversificación de sus actividades económicas, utilizando para ello los recursos endógenos existentes en el territorio de referencia. El aprovechamiento útil y responsable del Patrimonio Cultural para convertirlo en factor de desarrollo territorial será el gran reto de la nueva gestión integral. El uso prudente y racional de los recursos facilitará su contribución al desarrollo y su papel como dinamizador de la economía local.

2.4. Desarrollo sostenible, conservación y desarrollo territorial

El desarrollo sostenible es aquel que pretende un equilibrio sostenible que se traduzca en una mejora de la calidad de vida de los miembros de una comunidad; un equilibrio basado en la integración de la justicia social, una economía sostenible, un entorno natural duradero y una salvaguarda de la cultura propia. La sostenibilidad local requiere, por lo tanto, de un equilibrio entre la sostenibilidad ambiental, económica, social y cultural.

La sostenibilidad ambiental hace referencia a la dependencia de las funciones de nuestro entorno, que provee de recursos, asimila

residuos y proporciona servicios ambientales. La sostenibilidad económica aboga por un desarrollo territorial sostenible, es decir, aquel que permite la recuperación y la regeneración del sistema natural ante las presiones externas, para lo cual es necesario conocer la capacidad de carga del entorno. La sostenibilidad social persigue la satisfacción plena de las necesidades de la generación presente garantizando que las generaciones futuras puedan satisfacer las suyas. Finalmente la sostenibilidad cultural hace referencia a cómo cada comunidad se interrelaciona con su entorno; la comprensión de la cultura de cada comunidad es un activo, pues de hábitos, costumbres y elementos culturales se nutren nuestras comunidades.

“Una gestión inteligente del patrimonio lo convierte en un elemento clave para una mayor cohesión social, económica, ambiental y cultural entre los territorios y, por tanto, en un elemento clave de sostenibilidad”, según el informe de Sostenibilidad local: una aproximación urbana y rural (OSE, 2008).

Según Pecqueur (1989), *“el desarrollo solo es sostenible si es equilibrado en la utilización de sus recursos y en la distribución social y territorial de sus beneficios económicos, sociales y culturales”.*

Se define el desarrollo sostenible como la satisfacción de las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades, según el Informe Brundtland (1987). Este desarrollo debe ser doblemente solidario, tanto en el tiempo como en el espacio (Caravaca, 1996). Temporalmente, implica una utilización y mejora de los recursos actuales hacia el futuro. Espacialmente, implica una equidistribución de la riqueza en una perspectiva social y territorial.

Como señala Troitiño (1998), la conservación y el desarrollo no pueden ser entendidos como términos antagónicos, dado que sin conservación no es posible garantizar el desarrollo, debiendo ser dos realidades necesariamente compatibles, fruto de las nuevas formas de valoración, ordenación, explotación y gestión del Patrimonio Cultural.

De esta manera incidirán en las estructuras territoriales, en las que el desarrollo adquiere un nuevo significado como concepto multidimensional, pues a diferencia de la idea de crecimiento, el desarrollo implica una búsqueda de bienestar social, mediante la consecución de equilibrio en la distribución, autonomía en las decisiones, y calidad de vida.

En nuestra investigación nos encontramos, por tanto, con un concepto de desarrollo asociado a procesos que llevan a la mejora de calidad de vida en el territorio que nos ocupa, que persiguen el equilibrio entre los distintos tipos de Patrimonio que conforman dicho territorio: humano, físico-natural, financiero y cultural. Esta visión integradora es la base de la sostenibilidad, anteriormente aplicada al capital natural y al ámbito medioambiental, pero que en la actualidad debe ser el principal reto del desarrollo territorial en todos sus aspectos.

Por encima de estas medidas, pretendemos crear un modelo robusto en el contexto de nuestra investigación y aprender del proyecto EULAC-MUSEUMS a través del diálogo y el intercambio de ideas. La gestión liderada por la comunidad conlleva a un sentido de pertenencia, trabajo identitario y un aumento de la cohesión social.

III. GESTION SOSTENIBLE DEL PATRIMONIO CULTURAL

La búsqueda de una gestión sostenible del Patrimonio implica cooperación institucional y participación ciudadana, mediante una adecuada política de planificación del desarrollo territorial, de ordenación del territorio y del planeamiento urbano y ambiental.

Todo ello requerirá de las siguientes tareas:

- conservar, proteger, valorar y dinamizar los valores patrimoniales. Es importante reconocer el valor colectivo del Patrimonio a través de la participación y, por tanto, generar más Patrimonio y
- vincular las políticas que ven el Patrimonio como recurso y las que lo ven como valor colectivo del territorio.

El Patrimonio se encuentra expuesto a diferentes tipos de riesgos que conllevan su pérdida y abandono. La sobreexplotación y la especulación económica dan lugar a la desvinculación de la componente social y cultural, y por tanto se produce una desposesión del valor colectivo.

3.1. La sociedad, centro de atención de la gestión sostenible

Los nuevos retos de la gestión patrimonial cultural implican a toda la sociedad, por lo que se tendrá en cuenta las realidades socio-territoriales; la coordinación de las políticas y la gestión del Patrimonio mediante soluciones imaginativas e innovadoras; la integración de la conservación del Patrimonio en el marco de programas de desarrollo territorial, en donde se tengan en cuenta las dimensiones ecológicas, económicas, sociales y culturales del desarrollo; la inclu-

sión a la sociedad en la defensa, uso responsable y gestión del Patrimonio.

Se produce una transformación donde la conservación del Patrimonio deja paso a su gestión, se persigue una recuperación integral y se avanza hacia una gestión ambientalmente sostenible de un territorio social y espacialmente cohesionado.

3.2. Beneficios de la gestión sostenible para la sociedad

La gestión del Patrimonio Cultural es clave para su recuperación, conservación, mantenimiento y adaptación a nuevos usos y funciones según la demanda de la sociedad actual. A continuación analizaremos elementos clave a tener en cuenta en relación a los beneficios para la sociedad de una adecuada gestión desde el punto de vista de diferentes dimensiones del Patrimonio:

A. Dimensión social del Patrimonio

Varios elementos clave podemos apuntar:

- El sentido de pertenencia: permitirá un disfrute del Patrimonio por parte de los habitantes, a la vez que refuerza el sentido de pertenencia, potenciando la imagen positiva del lugar.
- La identidad y el Patrimonio vivo: se consigue una mayor valoración del Patrimonio vivo como parte de la identidad local.
- La valoración sociocultural del Patrimonio: se produce un enorgullecimiento de la población y sus dirigentes por pertenecer a un lugar único.
- La participación ciudadana y la cohesión social: el Patrimonio podrá convertirse en motor de cohesión social, a través del desarrollo de iniciativas promovidas por los propios ciudadanos, a la vez que partici-

parán en la defensa y protección del patrimonio.

- La educación: se generan iniciativas educativas que intentan acercar el Patrimonio a los escolares, jóvenes, turistas y a la propia población local.

B. Dimensión económico-turística del Patrimonio

La actividad turística es el sector económico más relacionado con el Patrimonio Cultural. Hay que entender el turismo como motor de desarrollo económico, que permite desarrollar nuevas actividades económicas generadoras de empleo, diversifica la economía local y mejora las condiciones de vida de la población local, reforzando su sentido de pertenencia; desde el punto de vista del turista se potencia su conciencia y responsabilidad, en búsqueda del turismo de calidad y así revertirá en el bienestar de la población local (ITR, 2017); es importante que se aproxime al “patrimonio vivo” (costumbre, gastronomía, ferias locales y expresiones culturales) como valor añadido; permite la recuperación física y funcional del Patrimonio Cultural, con nuevos usos y funciones; y desde la gestión local permite atraer recursos financieros y fomentar alianzas público-privadas que generen redes para la conservación y uso del Patrimonio.

C. Dimensión medioambiental del Patrimonio

Nos referimos a cuestiones relacionadas con la ecología, la organización del espacio, las vías de comunicación o el equipamiento.

Es necesario determinar la capacidad de carga y huella ecológica, la definición de

los límites para el uso adecuado del Patrimonio Natural gracias a la utilización de ambos indicadores; serán necesarios programas que gestionen la contaminación, los residuos y la eficiencia energética por la mejora de la calidad ambiental y la sostenibilidad de la biodiversidad.

En relación con la organización del espacio, se persigue la ordenación y planificación para conseguir el mantenimiento del paisaje; los espacios agrarios mejoran la biodiversidad, obtienen una diversificación de los cultivos y se mantiene la población local (agricultores).

Las vías de comunicación se integran en el paisaje como sendas, rutas, circuitos de bicicleta, etc. Aparecen construcciones complementarias dada la necesidad de crear elementos de apoyo a las rutas turísticas (hitos, puntos de referencia, conducciones de agua,...).

En definitiva, la gestión sostenible del Patrimonio Cultural contempla entre sus principios la consecución de la eficiencia económica, la conservación medioambiental y la equidad social. La gestión sostenible, socialmente equitativa de los bienes patrimoniales, junto con la preservación y la puesta en valor, constituye un derecho a la vez que un recurso de la sociedad. Por una parte, las comunidades tienen la obligación de defender dicho derecho, pues los bienes patrimoniales forman parte de su identidad cultural. Por otra parte, las comunidades deben considerar el aprovechamiento del Patrimonio como recurso generador de riqueza material, y por lo tanto, un componente en las políticas de desarrollo.

IV. PATRIMONIO CULTURAL Y DESARROLLO LOCAL

4.1. Perspectiva local del Patrimonio Cultural

En el nuevo modelo de gestión patrimonial se han ido incorporando nuevas ideas que han ido definiendo nuestros objetivos:

1. Integración de las nociones de Patrimonio Cultural y Patrimonio Natural –no deberían considerarse entidades separadas-. La diferencia entre uno y otro radica en la intervención o no del hombre. Definimos Patrimonio Cultural como conjunto de bienes que han sido creados por los grupos humanos a lo largo de la historia, que han sobrevivido y que deseamos proteger, y Patrimonio Natural como conjunto de bienes medioambientales que no han sido creados, alterados ni manipulados por la mano humana, sino que son producto de la naturaleza.
2. Importancia del papel del Patrimonio como identificador de la comunidad. Los bienes se convierten en Patrimonio Cultural gracias a una voluntad social (nos gusta, nos enorgullece, nos diferencia, nos define, nos identifica,...).
3. El Patrimonio como agente dinamizador socioeconómico y de desarrollo local.

El análisis del Patrimonio Cultural desde una perspectiva local implica convertirlo en uno de los diferentes recursos endógenos del territorio, junto con los naturales, humanos y financieros. Todos ellos contribuyen a crear la cultural local, que se convierte así, por tanto, en factor de desarrollo con carácter multidimensional.

Este carácter local del Patrimonio Cultural proporciona al territorio en el que se ubica un “sentido del lugar” (De la Calle, 1998),

otorgando autoestima y estrategias de resistencia a influencias exógenas. Cuando el Patrimonio es reconocido por los miembros de la sociedad se produce un aumento de la valoración de los recursos que poseen, un cambio en la actitud que promueve un impulso hacia el emprendimiento de nuevos procesos de mejora económica, nuevas estrategias de desarrollo integral, no solo encaminadas a la obtención del beneficio económico sino de tipo global.

Adquiere así una importancia considerable el papel del Patrimonio Cultural como fundamento de signo de identidad de una sociedad. Según la Ley del Patrimonio Histórico Español de 1985 “el Patrimonio Histórico se acrecienta y se defiende mejor cuanto más lo estiman las personas que conviven con él”.

4.2. Territorio y desarrollo local

El concepto de desarrollo local adquiere diversos significados en función del enfoque que le asignemos, según indica Albuquerque (2003). A veces se entiende como un desarrollo a nivel territorial inferior, otras como un desarrollo endógeno. Las siguientes matizaciones contribuirán a encontrar la definición más adecuada: el desarrollo local no es solo desarrollo municipal; el desarrollo local no es únicamente desarrollo endógeno; es un enfoque territorial y de “abajo-arriba”; no es solo desarrollo económico, también se tendrán en cuenta aspectos ambientales, culturales, sociales, institucionales y de desarrollo humano.

En nuestro proyecto de investigación el territorio se convierte así en la unidad de actuación de nuestro enfoque de desarrollo local. Esta noción de aproximación territorial es necesaria para valorar temas como:

- A. La introducción de innovaciones en los sistemas productivos locales.
- B. El diseño de programas de formación de recursos humanos.
- C. La incorporación obligada de sostenibilidad ambiental.

El enfoque de desarrollo local está caracterizado por:

1. Tomar como unidad de actuación principal el territorio.
2. La movilización y participación de los actores territoriales, públicos y privados, figuras clave de las estrategias de desarrollo local.
3. La búsqueda de la convicción del esfuerzo y decisión para establecer la estrategia a seguir, de ahí el valor de la planificación estratégica.

La necesidad de crear condiciones favorables para facilitar el buen funcionamiento de las estrategias de desarrollo local (Ramírez, 2000) implica el fomento de una cultura emprendedora local así como una concertación público-privada. Y nosotros apoyaremos esta estrategia ya que busca la mejora de las condiciones de vida de la población local, basada en la mejor utilización de los recursos locales.

4.3. El Patrimonio Cultural, natural e intangible como motor de desarrollo local.

Nuestro modelo de gestión integrada de Patrimonio Cultural considera a éste como motor de desarrollo de zonas rurales, que promueve la conservación y uso adecuado del Patrimonio Cultural.

La necesidad del estudio de las potencialidades del territorio, como comentamos an-

teriormente, es el fundamento del desarrollo local, y en ello juega un papel elemental el Patrimonio Cultural, cuya contribución implica:

- El conocimiento de los recursos patrimoniales, no solo inventariados sino también interpretados globalmente y de manera interrelacionada.
- Estudio de la “personalidad” del territorio, mediante el análisis de la relación entre Patrimonio Cultural y Patrimonio Natural (formación de paisajes, integración de los núcleos de población, etc.).
- Estudio de la capacidad y formación de los recursos humanos, tanto para valorar su Patrimonio como para gestionarlo y mejorarlo.
- Puesta en valor económico del Patrimonio Cultural, entendido como un recurso más dentro de un contexto en el que se interrelaciona, contribuyendo a la mejora de los procesos de desarrollo, y siempre desde el respeto y la responsabilidad hacia su contenido histórico y simbólico.

Todos estos factores son parte de nuestro modelo de gestión integral.

Patrimonio Cultural y desarrollo local: ventajas competitivas

El territorio, entendido como construcción social en un espacio geográfico determinado (lugar), constituye un actor fundamental en el proceso de desarrollo local, y por ello, será fundamental en el impulso de la competitividad (innovaciones, calidad y diferenciación de productos).

La estrategia de desarrollo local, por tanto, deberá valorar los recursos endógenos y aprovechar las partes del sistema territorial de desarrollo, definido por un sistema de información territorial, redes de cooperación

empresarial, infraestructuras y equipamientos básicos, asistencia técnica y asesoría, sistema territorial I+D+i, formación de los recursos humanos, comercialización de productos locales, vinculación de entidades financieras y acceso al crédito, y una valoración del Patrimonio Natural y Cultural.

Este último ámbito, la valorización, es el que constituye la esencia de nuestro estudio, ya que conforma un marco novedoso en las iniciativas locales de desarrollo, pues implica una nueva visión sobre el medio ambiente y el Patrimonio Cultural, considerados a partir de ahora, recursos clave de la estrategia. Conservación y puesta en valor del Patrimonio Cultural son procesos que permiten la consecución de ventajas competitivas para el territorio. Como señala Alburquerque (2003) el enfoque territorial permite proporcionar a cada situación concreta un tratamiento adecuado según sus recursos, circunstancias y capacidades potenciales de desarrollo.

No cabe duda de que la gestión del Patrimonio Cultural debe perseguir dos objetivos fundamentales: beneficios económicos y beneficios sociales. La búsqueda de ventajas competitivas con estos fines se convierte en el eje del modelo propuesto y, por tanto, del proceso de desarrollo local. Debemos huir de la homogeneización: la diversidad en la riqueza patrimonial, paisajística y territorial será la clave de la sostenibilidad del desarrollo.

Basándonos en nuestra investigación, el conocimiento de la situación territorial y el aprendizaje compartido entre países del proyecto EULAC-MUSEUMS (especialmente Chile), nos alejaremos del enfoque tradicional de gestión del Patrimonio, donde la administración local era casi la única promotora de la conservación del Patrimonio.

Promoveremos una estrategia basada en la interacción de las comunidades locales con su Patrimonio Cultural, en la que se convierten en gestoras de su propio Patrimonio. Así, mientras las administraciones se encargan de conservar y regular los elementos patrimoniales los agentes socioeconómicos de ese territorio trabajarán por incorporarlos al proceso de desarrollo económico, sin comprometer su conservación.

Uno de los principales propósitos debe ser el fomento del asociacionismo en torno al Patrimonio, propiciar el uso social del mismo e incentivar las iniciativas de empresas y fundaciones mediante mecanismos que faciliten la corresponsabilidad entre la administración y la población en la protección y valorización del Patrimonio.

Al patrimonializar los bienes los convertimos en parte del territorio, se transforman en propios del lugar, adquieren sentido y significado, aumentan su consideración social y generan un valor añadido en el territorio. El Patrimonio debe considerarse como un recurso endógeno presente en todos los territorios, por lo que su recuperación y puesta en valor en clave de sostenibilidad es básica. Deja de ser objeto a proteger para pasar a ser sujeto activo de intervención. El Patrimonio, reconocido como la memoria viva de una sociedad es un elemento de afirmación de identidades, que favorece la cohesión social y constituye un recurso y un decisivo factor de desarrollo.

4.4. Desarrollo local y desarrollo sostenible

El desarrollo sostenible satisface las necesidades del presente sin comprometer las necesidades de las futuras generaciones (Bermejo, 2014), como aparece en el clásico Informe Brundtland, "Nuestro Futuro

Común”. Este informe incluye no sólo un desarrollo económico respetuoso con el medio ambiente y que conserve para las generaciones futuras los recursos actuales, sino también un desarrollo territorial equilibrado. Esto implica especialmente armonizar las exigencias sociales y económicas del desarrollo con las funciones ecológicas y culturales del territorio, y contribuir de esta forma al desarrollo territorial sostenible y equilibrado perseguido.

Dado el carácter local del modelo de gestión de Patrimonio que pretendemos aplicar en el territorio y la relación entre desarrollo comunitario y desarrollo territorial los objetivos propuestos por este informe europeo son adaptables a nuestra gestión territorial.

Unos objetivos que se centran en:

- El crecimiento económico y equitativo centrado en territorios eficientes y competitivos.
- La cohesión social y económica (necesarias para la cohesión territorial).
- La sostenibilidad medioambiental relacionada con la gestión y preservación de los recursos naturales y del Patrimonio Cultural.
- El desarrollo cultural.

Por lo tanto, nuestro enfoque define el desarrollo local como un medio para dar voz a los actores locales, parte de una estrategia que alienta a las comunidades a responder a las necesidades sociales.

4.5. Desarrollo comunitario, una modalidad de desarrollo local

Nogueiras (1996) define dos modelos de desarrollo comunitario: el de planificación, en el cual se establece un control exterior a la comunidad –nación, comunidad autónoma, municipio- cuyos objetivos coinciden con las necesidades de desarrollo; y el de participación, donde el objetivo básico es que la comunidad tome decisiones sobre su propio desarrollo. Este último modelo es el que nos interesa, pues es el que define el desarrollo local. Toda comunidad hace referencia a un sistema de relaciones sociales en un espacio definido, integrado en base a intereses y necesidades compartidas. De ahí que el desarrollo debe aspirar a ser un desarrollo integrado, de base endógena, que genere empleo e incremente las rentas y el bienestar social de la población. La base de la estrategia del desarrollo local reside en el hecho de que las comunidades locales sepan dar respuesta a sus propios problemas y exige, para ser eficaz, un alto grado de coordinación y cooperación.

Esta evolución de conservación pasiva a conservación activa implica nuevos modelos de organización y gestión de los bienes culturales, que logren una puesta en valor de los mismos, mediante enfoques multidisciplinarios en consenso con agentes locales. La población local alcanza un papel primordial en nuestro modelo, para lo cual la sensibilización hacia el Patrimonio se convierte en reto a lograr. Por ello la selección adecuada de los elementos patrimoniales de mayor relevancia para su puesta en valor será clave para que la población sea capaz de profundizar en el conocimiento de su propia cultura.

V. TURISMO CULTURAL Y DESARROLLO ECONÓMICO. EL PATRIMONIO CULTURAL COMO RECURSO TURÍSTICO

«Las directrices para el desarrollo sostenible del turismo y las prácticas de gestión sostenible son aplicables a todas las formas de turismo en todos los tipos de destinos, incluidos el turismo de masas y los diversos segmentos turísticos» (OMT, 2004).

El Patrimonio Cultural, con una gestión apropiada, se puede transformar en un auténtico motor de desarrollo local gracias a un uso estratégico de los recursos desde el punto de vista turístico.

Una adecuada utilización turística del Patrimonio deberá tener en cuenta varios condicionantes, internos y externos, como los desafíos culturales, económicos, ambientales y funcionales; las nuevas visiones y nuevos modelos de gestión integral; los límites de uso; y la protección de valores esenciales de las comunidades que detentan esos recursos, ya sean culturales o naturales.

5.1. La gestión del Patrimonio Cultural y del turismo. Complicidades y divergencias

Para Velasco (2009), turismo cultural es la aplicación de conocimientos específicos para la adecuación de bienes de Patrimonio Cultural en recursos turísticos, sin dejar de lado el objetivo de preservar la herencia que los bienes representan.

Dado que el Patrimonio Cultural se ha convertido en recurso turístico gracias al aumento del valor de la cultura en la actualidad, se debe aprovechar esta oportunidad para potenciar la consideración social del Patri-

monio, rentabilizando dichos bienes para su conservación y gestión a la vez que se preserva la herencia que representan los bienes.

“El aprovechamiento de los bienes de Patrimonio por parte de la industria turística debe llevar aparejado algún tipo de compensación económica que pueda reinvertirse en el bien” (ICOMOS, 1999).

Los bienes de Patrimonio representan valores diferentes para el turismo y para la sociedad local en que se hallan. Las prioridades de ambos sectores son diferentes, pues mientras que para el primero los recursos patrimoniales poseen, principalmente, un valor de uso: son valiosos por completar el interés de un destino, para la segunda tienen un valor simbólico: representan lo que la comunidad concreta ha aportado al conjunto de la cultura. Por ello, mientras que para el turismo la posibilidad de su consumo es el interés central, para la población local lo principal es su existencia y, por tanto, la tarea básica es su protección y conservación.

Ante la disyuntiva entre los sectores turístico y de Patrimonio Cultural, se plantean una serie de divergencias en sus respectivas gestiones:

- A. la gestión turística está orientada a los beneficios económicos, al turista-consumidor y hacia un valor de consumo;
- B. la gestión del Patrimonio Cultural está enfocada a los beneficios sociales, al consumidor cultural y hacia un valor de existencia.

Sin embargo, como indica Velasco (2009) dados los grandes cambios acaecidos en las últimas décadas en contextos, mercados y consumidores, se pueden plantear acercamientos entre ambos sectores, turís-

tico y patrimonial, que conviertan las complicidades de sus gestiones en oportunidades para ambas. Los turistas son cada vez más exigentes y están más preocupados por el medio ambiente (Nácher, 2015). Todo ello junto con un aumento de la imagen social que conlleva el consumo cultural, da lugar a la necesidad de diversificar este sector.

Por otro lado, la gestión de Patrimonio Cultural buscará cooperación en el turismo para que la rentabilidad económica perseguida no olvide la prioridad de la conservación de los bienes, ni la búsqueda del desarrollo social y económico de la comunidad en que se hallan. La cooperación de ambos sectores dará lugar a las siguientes complicidades:

- A. La gestión turística busca la diversificación del producto y del perfil del turista, valora políticas públicas de sostenibilidad y se concientiza de la escasez de determinados bienes.
- B. La gestión del Patrimonio Cultural incorpora criterios económicos para garantizar la supervivencia, amplía público objetivo y se implantan nuevos usos del patrimonio, como educación y ocio.

5.2. El Patrimonio Cultural como recurso turístico

El Patrimonio Cultural, por sus funciones ambientales, culturales, turísticas y territoriales, debe ser considerado recurso fundamental en las estrategias de desarrollo turístico, dentro de los programas de desarrollo territorial. La concentración de los bienes en el territorio, por su gran potencial, permitirá la mejora de la calidad de vida de sus habitantes. Estas posibilidades del Patrimonio como promotor del desarrollo sostenible debe relacionarse con la actividad turística, sin olvidar la importancia del vínculo Patri-

monio-sociedad, pues si queremos un desarrollo equilibrado y socialmente justo es fundamental promover el uso racional de los recursos. No debemos, por tanto, olvidar la consideración social del Patrimonio, la renovación de su uso social que, en la mayoría de los casos, se ha perdido.

Si consideramos el Patrimonio como factor de atracción, debemos conseguir que el turismo aporte beneficios a la comunidad receptora, y tal como señala la Carta ICOMOS (1999), la interacción dinámica entre ambos sectores conlleva un derecho y una responsabilidad, individual y colectiva, de comprender, respetar, valorar y conservar de forma activa el Patrimonio Cultural.

5.3. Conservación del Patrimonio Cultural y propuestas de usos turísticos

Según Velasco (2009) para poder realizar una propuesta de usos para nuestro Patrimonio Cultural convertido en recurso turístico, es necesario llevar a cabo un doble análisis relacionado con la protección del Patrimonio y la demanda turística. En nuestro proyecto debemos decidir cómo proteger el bien y qué tipo de visitante será nuestro objetivo. Necesitamos:

- A. Una política de conservación, base de la posterior propuesta de gestión, parte de las primordiales tareas de investigación y documentación. Los principios a tener en cuenta son los siguientes:
 - Seleccionar los bienes que serán parte de nuestra estrategia turística, basado en los criterios apropiados.
 - Cómo proteger el recurso de los daños causados por su utilización turística.
 - Cómo establecer estrategias que permitan la conservación de los elementos materiales que pueden ser dañados.

- Cómo conservar el carácter cultural y simbólico del espacio se pretende convertirse en producto turístico.

B. Un análisis de visitantes que tenga en cuenta las características del bien con el que vamos a trabajar. Dicho análisis debe ponderar si es posible establecer una tipología ideal de visitantes. Los criterios manejados deben ser de dos tipos:

- a. Criterios que nos permitieran trabajar con diferentes tipos de visitantes según características: adultos, estudiantes, niños, etnias, discapacidades, etc.
- b. Criterios que identifiquen motivaciones diferenciadas. Según el grado de disfrute de la experiencia de la visita a un bien se suelen distinguir, al menos, entre visitantes que tienen una experiencia profunda vinculada a un conocimiento previo de la manifestación cultural alto y visitantes que sólo participan de una actividad cultural como complemento de un viaje con otras motivaciones.

De esta manera, se elaborarán diferentes propuestas según Harrison (1994) para aprovechar el potencial turístico de nuestro Patrimonio Cultural:

- diseño de propuestas para públicos diferentes: acciones pedagógicas, programas escolares, tercera edad;
- diseño de propuestas para turistas: guías, presentación narrada;
- diseño de propuestas para visitantes con necesidades especiales;
- plan de señalización coherente con lo anterior;
- estrategia de incorporación en el entorno, considerando el espacio como destino turístico;

- servicios propios para visitantes: zona de descanso, tienda de recuerdos, servicio médico, servicios;
- consideraciones de seguridad;
- oferta de alojamiento, restauración y actividades complementarias;
- infraestructura relacionada con el transporte.

Una vez llevado a cabo este proceso de análisis, reflexión y diseño nos centraremos en el objetivo de impulsar distintos modos de provecho del potencial turístico.

En definitiva la puesta en valor del Patrimonio Cultural precisa de nuevas funcionalidades, nuevos usos, que sean reclamados por quienes estén dispuestos a pagar por la obtención de un servicio determinado. El turismo constituye una de las actividades económicas capaces de aportar los recursos económicos que faciliten el desarrollo de una comunidad.

En ese sentido es fundamental que los actores del territorio, los miembros de la comunidad local, sean conscientes de las diferencias entre el recurso y el producto turístico. El recurso turístico constituye el elemento básico para poder desarrollar un destino con suficiente atractivo turístico y diferenciarse de la competencia. Se puede definir como todo elemento que tiene capacidad, por sí mismo o en combinación con otros, para atraer visitantes a un determinado territorio, a una determinada comunidad. En la mayoría de las ocasiones los recursos turísticos terminan por constituir el factor principal que origina el desplazamiento de los turistas; y alrededor de éstos se pueden crear servicios de hostelería y de ocio, entre otros.

El concepto de producto turístico es confuso. Se puede definir como un conjunto de

componentes tangibles e intangibles, que incluyen recursos y atractivos, equipamientos, infraestructuras, imágenes y valores simbólicos, en un territorio determinado. Los productos turísticos están relacionados con la vivencia de experiencias y entretenimiento, diferenciados por elementos singulares en el territorio. El Patrimonio Cultural forma parte de esos elementos que otorgan a los territorios la singularidad, el carácter específico necesario para ser “único”. Y hay contraprestación económica, un precio por los productos turísticos ofrecidos.

VI. ECONOMÍA SOCIAL Y PATRIMONIO CULTURAL

Autora: Esther Haro

Las raíces de las empresas sociales se basan en el concepto de economía social y, a pesar de su amplia variedad legal, comparten al menos cuatro características comunes: objetivo social, comportamiento de negocio, gobernanza democrática y participativa y reinversión de beneficios. En este sentido, estas características son instrumentos muy útiles para valorar el Patrimonio Cultural como beneficio de la comunidad.

Tanto en América Latina como en Europa, junto a la economía social han surgido conceptos como economía solidaria, economía colaborativa, economía circular, economía del bien común, tercer sector, responsabilidad social corporativa, entre otros. Todas estas iniciativas muestran las posibilidades ofrecidas por la economía social.

6.1. Economía social

El concepto actual de economía social tiene su origen en la década de los años 70 en Francia a través de la creación del Comité Nacional de Enlace de las Actividades Mutualistas, Cooperativas y Asociativas, y años más tarde con la Carta de la Economía Social, redactada por este mismo comité y donde se define la economía social como el conjunto de entidades no del sector público, con funcionamiento y gestión democrática e igualdad de derechos y deberes de los socios, con un régimen especial de propiedad y distribución de las ganancias (Monzón y Chaves, 2016).

La definición más operativa actualmente es la propuesta por el Centro Internacional de Investigación e Información sobre la Econo-

mía Pública, Social y Cooperativa, CIRIEC en adelante, donde se define la economía social como “aquel conjunto de empresas privadas creadas para satisfacer las necesidades de sus socios a través del mercado, produciendo bienes y servicios, asegurando o financiando y en las que la distribución del beneficio y la toma de decisiones no están ligadas directamente con el capital aportado por cada socio, correspondiendo un voto a cada uno de ellos. La economía social también incluye a las instituciones sin fines de lucro que son productores no de mercado privados, no controlados por las administraciones públicas y que producen servicios no destinados a la venta para determinados grupos de hogares, procediendo sus recursos principales de contribuciones voluntarias efectuadas por los hogares en su calidad de consumidores, de pagos de las administraciones públicas y de rentas de la propiedad”. Por lo tanto, la economía social distingue dos subsectores: de mercado o empresarial y de no mercado o sin ánimo de lucro; en ambos subsectores prima el bienestar social y personal por encima del capital económico, y la democracia y equidad son las que regulan los sistemas administrativos y de gestión.

Según la Red Europea de los Ecomuseos, un ecomuseo se trata de un proceso dinámico con el cual las comunidades preservan, interpretan y valoran su Patrimonio para el desarrollo sostenible. Los ecomuseos son proyectos de desarrollo, en los cuales se combinan al menos tres elementos: el territorio, la comunidad y el Patrimonio.

Frecuentemente los Ecomuseos españoles se gestionan a través de iniciativas locales, comunitarias, producto de la asociación. Suelen ser entidades que funcionan como laboratorios en los cuales se reflexiona, se actúa, se investiga y se participa. Se dotan

de un espacio común de trabajo y son capaces de poner en marcha un proyecto de autogestión basado en el Patrimonio Cultural. Para ello se establecen acuerdos con los diversos propietarios (la comunidad, la administración pública, etc.), lo que facilita que los elementos del Patrimonio sean visitables, habitualmente ordenados en itinerarios temáticos, rutas, etc.

Los recursos obtenidos son destinados a satisfacer las necesidades laborales (creación de empleo); las de conservación y mantenimiento del propio Patrimonio; o las tareas de investigación y formación. Los ecomuseos son actores activos del territorio, que permiten generar actividad económica, a la vez que social y cultural.

Cooperativas, asociaciones y fundaciones

Las tres grandes entidades representativas de la economía social mundial son las cooperativas, las asociaciones y las fundaciones. Las primeras representan al sector de mercado, mientras que las asociaciones y fundaciones constituyen las entidades más numerosas dentro del denominado subsector de no mercado o sin ánimo de lucro (*non profit organizations: acuñadas en EEUU en los años 80*). Además de estas entidades España, a través de la Ley 5/2011 del 29 de marzo de Economía social, establece el conjunto empresarial que forma parte de esta economía. Las entidades de mercado son las cooperativas, las sociedades laborales, las mutualidades, los centros especiales de empleo, las empresas de inserción y las cofradías de pescadores. Las entidades de no mercado son las asociaciones y las fundaciones.

Entidades de la economía social en España. Tipos y definiciones

A partir de la Ley 5/2011, de 29 de marzo, de ES y Cháves y Monzón (2016) distinguimos:

1. Entidades de Mercado

A. **Cooperativa:** fórmula empresarial basada en estructuras y funcionamientos democráticos. Su actividad se desarrolla en base a los principios cooperativos internacionales de adhesión voluntaria, gestión democrática, participación económica de los socios, educación, formación e información y el interés por la comunidad.

B. **Sociedad laboral:** empresa en la que el capital social pertenece mayoritariamente a los trabajadores y estos prestan en ella servicios retribuidos de forma personal y directa por tiempo indefinido.

C. **Mutualidad:** entidad sin ánimo de lucro, de estructura y gestión democrática que ejerce una actividad aseguradora de carácter voluntario y complementaria al sistema de previsión de la Seguridad Social del estado.

D. **Centro Especial de Empleo:** empresa con un compromiso social hacia colectivos con menores oportunidades laborales donde su plantilla de trabajadores está constituida, al menos, de un 70% de personas con diversidad funcional.

E. **Empresa de inserción:** fórmula mercantil para el aprendizaje cuya finalidad es la de posibilitar el acceso al empleo a personas de colectivos desfavorecidos mediante el desarrollo de una actividad productiva convencional. Dependiendo de la Comunidad Autónoma, en la plantilla cuenta con un mínimo del 30-60% de trabajadores en inserción.

F. **Cofradía de pescadores:** entidad de derecho público, sin ánimo de lucro, representativa de intereses económicos de armadores de buques de pesca y trabajadores del sector extractivo, que actúa como órgano de consulta y colaboración con las administraciones competentes.

2. Entidades de no Mercado

A. **Asociación:** entidades privadas no lucrativas, con autonomía de decisión y libertad de adhesión que producen servicios de no mercado, cuyos excedentes no pueden ser apropiados por los agentes que las crean, controlan o financian.

B. **Fundación:** organización constituida sin ánimo de lucro cuyo Patrimonio tiene como objetivo la realización de un fin de interés general de forma prolongada.

Las empresas sociales

Otros conceptos afines a la economía social han surgido con fuerza a lo largo de las últimas décadas. Las empresas sociales como concepto han adquirido gran protagonismo internacional en las últimas décadas y por ende, en el plano estatal. Existen varias clasificaciones según su procedencia. Por un lado, siguiendo la tradición europea, la empresa social está situada en el marco de los principios y valores de la economía social. Por otro lado, de acuerdo con el pensamiento anglosajón, se define a la empresa social según su finalidad, es decir, los fines sociales de la misma predominan frente al capital. En cualquier caso, la definición de empresa social es multidimensional y en ella se combinan aspectos de la empresa capitalista tradicional y elementos de la economía social.

El Dictamen del Comité Económico y Social Europeo, CESE, sobre “Espíritu empresarial y empresas sociales” de 2011 establece características comunes de las empresas sociales: buscan objetivos sociales en lugar del lucro, existe reinversión de la mayor parte de los excedentes, tienen diversidad de formas jurídicas, son productores de bienes y servicios con innovación social, son entidades independientes, con estructuras

participativas de decisión y gobernanza democrática y proceden o están asociadas a organizaciones de la sociedad civil.

En España, acorde a la ordenación que realizan Díaz-Foncea y Marcuello (2012), se encuentra la siguiente clasificación de empresas sociales:

1. **Empresas de inserción:** entidades dedicadas a incorporar en un puesto de trabajo normalizado a personas con dificultades de acceso a un empleo. Su misión es formar y emplear a este colectivo, no reparten beneficios entre sus propietarios y cumplen con una función educativa además de proporcionar un empleo estable en actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios.
2. **Centros especiales de empleo:** empresas con la finalidad de asegurar un empleo remunerado y la prestación de servicios personales y sociales a trabajadores con diversidad funcional, a la vez que construir un medio de integración en el régimen de trabajo general. Los centros especiales de empleo priman garantizar la formación y el apoyo permanente a las personas con diversidad funcional en relación con sus tareas cotidianas y facilitar un empleo digno y de calidad.
3. **Cooperativas de iniciativa social:** aquellas cooperativas que tienen como objetivo la prestación de servicios asistenciales relacionados con actividades sanitarias, educativas, culturales u otros de naturaleza social. También comprende el desarrollo de cualquier actividad económica que incluya la integración laboral de personas en riesgo de exclusión social y la satisfacción de necesidades sociales no atendidas por el mercado general. Así, pueden entenderse como tales entidades, dada la normativa cooperati-

va actual, toda cooperativa sin ánimo de lucro que especifique el bienestar social como objeto de la organización.

4. **Otras empresas:** se incluyen aquí las empresas que, en concordancia con Spear y otros (2009), se forman para satisfacer las necesidades de un grupo particular de miembros a través de las actividades comerciales y productivas encaminadas a proporcionar bienes y servicios concretos para cualquier ámbito del bienestar social. También se incluyen las empresas sociales que tienen su origen en la producción y realización de actividades comerciales establecidas para cumplir con los promotores.

Principios y valores de la economía social

Los principios más actuales de la economía social se pueden encontrar en la *Carta de principios de la economía social* (2002):

- Primacía de las personas y del objetivo social sobre el capital.
- Adhesión voluntaria y abierta.
- Control democrático por los miembros.
- Combinación de los intereses de los miembros y usuarios con el interés general.
- Defensa y aplicación de los principios de solidaridad y de responsabilidad.
- Autonomía de gestión e independencia respecto de los poderes públicos.
- Utilización de la mayoría de los excedentes en beneficio de objetivos de desarrollo sostenible.

En función de los principios de la economía social, las entidades más representativas, es decir, las cooperativas y las asociacio-

nes han fijado a lo largo de su historia unos valores y fundamentos propios. La *Declaración de la Alianza Cooperativa Internacional sobre Identidad Cooperativa* (Alianza Cooperativa Internacional, 1995) presenta unos valores y principios del cooperativismo (autoayuda, autorresponsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad) que hacen que estas formas empresariales se desmarquen del resto:

- Los individuos se desarrollan como personas mediante la acción colectiva (autoayuda).
- Los socios-usuarios asumen la responsabilidad de la fundación y la sostenibilidad de la cooperativa (autorresponsabilidad).
- El socio es la unidad básica que constituye la cooperativa y tiene pleno derecho de participación, información, pronunciación e involucración en la toma de decisiones y en la vida de la cooperativa (igualdad).
- Retornos, asignaciones a reservas de capital o reducciones en precios a los socios de forma equitativa (equidad).
- La acción derivada de esta cooperación mutua es un fin colectivo donde cada uno de los socios es tratado de la forma más justa posible (solidaridad).

La *Declaración de la Alianza Cooperativa Internacional sobre Identidad Cooperativa* de 1995 dicta unas pautas por las cuales las cooperativas ponen en práctica sus valores. Son los conocidos como principios cooperativos: adhesión voluntaria y abierta de las personas, gestión democrática, participación económica equitativa por parte de los socios, autonomía e independencia, proporcionan educación, formación e información a los socios, cooperación entre cooperativas e interés por la comunidad.

La Ley Orgánica 1/2002 del 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación, del Gobierno de España, en el Artículo 2 establece los principios de asociacionismo:

- Todas las personas tienen derecho a asociarse libremente para la consecución de fines lícitos.
- El derecho de asociación comprende la libertad de asociarse o crear asociaciones, sin necesidad de autorización previa.
- Nadie puede ser obligado a constituir una asociación, a integrarse en ella o a permanecer en su seno, ni a declarar su pertenencia a una asociación legalmente constituida.
- La constitución de asociaciones y el establecimiento de su organización y funcionamiento se llevarán a cabo dentro del marco de la Constitución, de la presente Ley Orgánica y del resto del ordenamiento jurídico.
- La organización interna y el funcionamiento de las asociaciones deben ser democráticos, con pleno respeto al pluralismo. Serán nulos de pleno derecho los pactos, disposiciones estatutarias y acuerdos que desconozcan cualquiera de los aspectos del derecho fundamental de asociación.
- Las entidades públicas podrán ejercitar el derecho de asociación entre sí, o con particulares, como medida de fomento y apoyo, siempre que lo hagan en igualdad de condiciones con éstos, al objeto de evitar una posición de dominio en el funcionamiento de la asociación.
- Las asociaciones que persigan fines o utilicen medios tipificados como delito son ilegales.
- Se prohíben las asociaciones secretas y las de carácter paramilitar.

- La condición de miembro de una determinada asociación no puede ser, en ningún caso, motivo de favor, de ventaja o de discriminación a ninguna persona por parte de los poderes públicos.

En la Resolución del 13 de marzo de 1987 de la Comunidad Europea, y dado el asociacionismo entre diferentes países y por ende, diferentes comunidades, la Unión Europea, entre otros puntos, "pide que en toda la Comunidad y para todos los ciudadanos de los Estados miembros se eliminen rápidamente todas las medidas discriminatorias basadas en la nacionalidad relativas al derecho a participar en una asociación, a crearla o a dirigirla; considera que el respeto a la libertad de asociación exige que nadie sea objeto de discriminación con motivo de su pertenencia a una asociación legalmente constituida, y que no se obligue a nadie a declarar públicamente su pertenencia a una asociación; [...] considera plenamente justificado favorecer por medio de desgravaciones fiscales específicas a las asociaciones sin fines de lucro que brindan un servicio de interés general y que se basan en la pertenencia voluntaria de sus asociados, con el fin de paliar las demasiado frecuentes modicidad y precariedad de sus recursos, y propone que tales disposiciones fiscales sean objeto de una recomendación de armonización entre los Estados miembros con el fin de garantizar una mayor igualdad en la situación de las asociaciones que anhelan unirse para llevar a cabo una cooperación comunitaria; considera necesario que las asociaciones sin fines de lucro que ofrezcan un servicio de interés general puedan disponer de mayores medios al servicio de la colectividad, beneficiándose ampliamente de la posibilidad de recibir donativos de los ciudadanos, sin que ello perjudique la financiación pública de las mencionadas asociaciones;

entiende, también, que hay que fomentar los donativos de los ciudadanos destinados a estas asociaciones por medio de deducciones fiscales".

Así pues, pese a su carácter de no mercado respecto a las cooperativas, entre líneas, se distinguen a todos los efectos similitudes entre las entidades de mercado y las entidades de no mercado más representativas de la economía social.

Funciones de la economía social

Los valores y principios de la economía social abogan por un desarrollo sostenible y equilibrado, donde prima el bienestar social. Son el precedente de las funciones sociales, políticas y económicas de la economía social. La economía social se nutre de los recursos territoriales y los transforma en productos o servicios económicos, constituye una fuente de empleo que corrige los desequilibrios en el mercado laboral tanto en momentos de recesión como de auge económico y ofrece una estabilidad económica territorial basada en una forma de afrontar las dificultades económicas mucho más flexible. En la economía social prima el bienestar social tanto de los miembros que configuran la entidad como de la sociedad del territorio, se realiza una distribución del capital económico de forma equitativa al trabajo realizado por los miembros de la entidad, se promueven actividades económicas arraigadas a cada territorio y oficios propios y además las entidades se constituyen para dar respuesta a necesidades o demandas sociales. Resulta un punto muy importante en la estrategia económica territorial (Mozas y Bernal: 2006; Montero: 1997).

La economía social promueve una escala de valores compartidos y un fuerte arraigo local basado en la identidad cultural que identifi-

ca a un territorio y que posee un conjunto de valores únicos (UNESCO 1982) y además se tiene especial cuidado con el impacto ambiental de su actividad productiva y se integran estrategias de conservación del medio ambiente con estrategias de desarrollo económico (Mozas y Bernal 2006: 136). Si además la actividad empresarial está basada en la gestión cultural y natural del territorio, es concluyente justificar funciones culturales y medioambientales de la economía social tales como la generación y promoción de capital cultural, la generación y preservación de valores culturales colectivos, la gestión solidaria y colectiva de recursos culturales, la generación y promoción de capital ambiental, la promoción de consumo responsable y de respeto al medioambiente. La sostenibilidad de la actividad económica no daña el medio ambiente ni la biodiversidad gracias a la gestión solidaria y colectiva de recursos ambientales.

A partir de Chaves y Morais (2012:39) describimos las siguientes funciones:

Funciones Económicas:

- Corrección de los fallos de asignación de la oferta y bienes y servicios (bienes privados y públicos).
- Distribución más equitativa de la renta y la riqueza y lucha contra la pobreza.
- Corrección de los fallos de asignación de los recursos (capital, trabajo, función empresarial).
- Regulación de los ciclos económicos.
- Lucha contra las prácticas restrictivas de la competencia y contra los monopolios.
- Corrección de la distribución desigual del crecimiento en el espacio y desarrollo local.
- Generación de externalidades positivas e internalización de externalidades negativas.
- Corrección de fallos ligados al cambio tecnológico-productivo, innovación, reestructuración de sectores productivos y tejido empresarial.

Funciones Sociales:

- Generación y mantenimiento de capital social y relacional.
- Generación de cohesión social frente a la exclusión social, de consumo y financiera.
- Generación de compromiso, voluntariedad y cooperación social.
- Generación y preservación de valores sociales basados en la reciprocidad, equidad social, la responsabilidad colectiva, el compromiso y la solidaridad.
- Mejora de la democracia y de la ciudadanía activa: permite expresión y representación de intereses infrarrepresentados, genera espacios públicos de deliberación y de adquisición de competencias y virtudes públicas.
- Mejora de la eficacia de las políticas públicas.

Funciones Culturales:

- Generación y promoción de capital cultural.
- Generación y preservación de valores culturales colectivos.
- Gestión solidaria y colectiva de recursos culturales colectivos.

Funciones Ambientales:

- Generación y promoción de capital ambiental.
- Promoción de consumo responsable y respeto al medioambiente.
- Sostenibilidad de la actividad económica sin dañar el medio ambiente y la biodiversidad.
- Gestión solidaria y colectiva de recursos ambientales colectivos

El contexto general de la economía social

Durante las últimas décadas se han realizado esfuerzos internacionales tanto desde el ámbito académico como desde las organizaciones de la economía social para estudiar la contribución real de esta a la

economía mundial. Uno de los grandes problemas de la economía social mundial es la ausencia de mediciones periódicas. Esto hace muy difícil destacar su verdadera relevancia social y la diferencia en cifras respecto a otros tipos de empresas en cuanto a impacto económico, social, cultural y medioambiental (Cabra: 2012).

El informe *Evolución reciente de la economía social en la Unión Europea*, Chaves y Monzón (2016), recoge los últimos datos estadísticos que subrayan su importancia económica y social. La economía social europea está compuesta por más de 2,8 millones de entidades y empresas y suma más de 232 millones de socios de cooperativas, mutuas y entidades similares. Proporciona más de 13,6 millones de empleos remunerados en Europa (6,3 % de la población activa) y cuenta con más de 82,8 millones de voluntarios. Durante la crisis económica la economía social ha demostrado una alta resistencia ya que la fuerza de trabajo ha pasado del 6,5% al 6,3% actual.

En Latinoamérica el mayor número de datos estadísticos disponibles pertenecen a las cooperativas. Según datos de la Fundación Iberoamericana de la Economía Social y el trabajo realizado por Chaves, Monzón y Pérez de Uralde en 2013, las cooperativas en Latinoamérica emplean a más de 5,5 millones de personas y cuentan con más de 38 millones de socios. De los datos disponibles en cuanto a mutuas, asociaciones y otras entidades de la economía social se desprende un total de casi 6 millones de socios mutuales, 825.000 socios de asociaciones y más de 8 millones de socios en otras entidades. El total de empleos remunerados asciende a más de 7,5 millones y el total de socios en entidades de economía social suma casi 53 millones de personas entre los años 2005 y 2010.

Por lo que respecta a la economía social en España, como reflejan el informe *Evolución reciente de la economía social en la Unión Europea* y la Confederación Empresarial Española de la Economía Social, nuestro país cuenta con 189.538 entidades de economía social, de las cuales 22.766 son cooperativas, 10.213 son Sociedades Laborales, 1.885 son centros especiales de empleo, 181 son empresas de inserción, 374 son mutuas y 154.119 son asociaciones y fundaciones.

6.2. Contribución de la economía social al desarrollo territorial

Las relaciones entre la economía social y el desarrollo territorial son indisociables. Un territorio experimenta procesos de desarrollo, prospera en diferentes dimensiones: económica, social, cultural y ambiental. La economía social contribuye de forma notable al progreso de un territorio a través de las diferentes opciones para el desarrollo; de la misma manera la economía social constituye un potente factor para promover y difundir redes y para ejecutar e impulsar procesos de innovación.

6.2.1. Impacto económico

Las entidades de la Economía Social se nutren de los recursos territoriales que son transformados en productos o servicios económicos. Constituyen una fuente de empleo que corrige los desequilibrios en el mercado laboral tanto en momentos de recesión como en los de auge económico. Ofrecen una estabilidad económica territorial basada en la forma de afrontar las dificultades económicas mucho más flexible que la forma tradicional empresarial de afrontar problemas (despidos o cierres). En la economía social prima el bienestar social tanto de los miembros que configuran la entidad como de la sociedad del territorio. La

distribución del capital económico es equitativo al trabajo realizado por los miembros de la entidad por lo que la economía social también contribuye a una distribución igualitaria de la renta y la riqueza territorial. La economía social y sus entidades se nutren de las infraestructuras y equipamientos locales para la actividad empresarial o social que realizan, por lo tanto contribuyen al uso y disfrute de estos recursos dotacionales territoriales por parte de la población autóctona. Las empresas sociales promueven actividades económicas arraigadas a cada territorio y oficio propio y además se constituyen para dar respuesta a necesidades o demandas sociales y son un punto muy importante en la estrategia económica territorial. Por todo ello, como se recoge en los trabajos de Mozas y Bernal (2006), Montero (1997), Coque (1999), Buendía (2001), entre otros, las entidades de la economía social son un motor para el Desarrollo Económico Territorial.

6.2.2. Impacto social

Como señala el *Libro blanco de la Economía Social en España* (1992), las empresas y entidades de la economía social “tratan de integrar lo económico y lo social y surgen en el mercado como organizaciones productivas con la finalidad de resolver un problema social, colectivo, sea éste de empleo, calidad de vida, vivienda, consumo, ahorro y crédito, educación, sanidad o defensa de los precios agrarios mediante la concentración de la oferta y ampliación de la misma a nuevos productos”.

Así pues la economía social, que tiene entre sus objetivos el bienestar social, recoge áreas de actividad económica innovadoras respecto a la actividad económica tradicional. La economía social y sobre todo la vertiente no lucrativa, es la base jurídica de la que se sirven diferentes colectivos para la

defensa y promoción de los derechos humanos, pero también estos derechos configuran la razón de ser de las entidades de la economía social donde priman valores basados en la solidaridad, la participación, la democracia y la equidad (Juste *et al.* 2011). Otro rasgo diferenciador es el alto grado de capital social que la economía social promueve y que es, en palabras de Monzón (2010:20) “un cimiento institucional fundamental para propiciar un desarrollo económico sostenido”. El espíritu emprendedor es consustancial a la economía social por el autoempleo que produce y por la disposición de ofrecer soluciones empresariales a necesidades sociales de la zona de origen. De la misma manera se genera una fijación de la población al territorio mediante la oferta de puestos de trabajo estables y de calidad, indispensable para el desarrollo social de un territorio.

6.2.3. Impacto cultural

La economía social genera crecimiento y expansión en la dimensión cultural del desarrollo territorial integral pues, en términos generales, promueve una escala de valores compartidos y un fuerte arraigo local basado en la identidad cultural que identifica a un territorio y que posee un conjunto de valores únicos (UNESCO 1982). Al igual que ocurre con el asociacionismo de índole social, existe un frecuente uso de asociaciones y fundaciones, ambas instituciones no lucrativas de la economía social. Estas revalorizan la cultura local y mejoran el uso y gestión de las infraestructuras y equipamientos culturales territoriales a los que la administración pública a veces no alcanza. Pero no sólo las entidades sin ánimo de lucro contribuyen al desarrollo cultural territorial, sino que el resto de empresas con ánimo de lucro de la economía social también son motor de esta dimensión cuando la actividad empresarial principal es la puesta

en valor del Patrimonio Cultural y Natural a través de su gestión o la reproducción de productos y servicios culturales, como ocurre con las industrias culturales o con las industrias creativas (Herrero, 2011).

En el primer capítulo recogemos el significado que adquieren las compañías bajo la modalidad de economía social, que valoran el Patrimonio Cultural, porque la explotación de un recurso del territorio beneficia a la propia comunidad local.

6.2.4. Impacto medioambiental

Finalmente, la economía social promueve un desarrollo económico, social y cultural que respeta el medioambiente y la biodiversidad del territorio donde se ubica. Por la naturaleza de estas entidades se tiene especial cuidado con el impacto ambiental de su actividad productiva y se integran estrategias de conservación del medio ambiente con estrategias de desarrollo económico (Mozas y Bernal 2006: 136). Como indican Juste y otros (2011:197):

“la supervivencia de una economía local depende de la permanencia de la actividad productiva, máxime en zonas rurales. Ello implica la necesidad de considerar su impacto ambiental, así como la integración de las estrategias de desarrollo y de conservación”.

Al igual que en las dimensiones del desarrollo cultural y desarrollo social, existe una identificación alrededor del medio ambiente que aboga por un entorno en buen estado de conservación para las generaciones presentes y futuras y con un bajo impacto en la biodiversidad del territorio. Las entidades lucrativas de la economía social constituyen una fuente directa de sostenibilidad de la agricultura, ganadería, silvicultura y pesca acorde con la *Estrategia de la Unión Euro-*

pea sobre Biodiversidad hasta 2020 que defiende la conservación y restauración de la naturaleza, la protección y mejora de los ecosistemas degradados, la sostenibilidad de agricultura y silvicultura, el uso sostenible de los recursos pesqueros y la lucha contra las especies exóticas invasoras (VPPT 2014). Por la multidisciplinariedad de la economía social y su actividad económica, el medio ambiente es una de las fuentes económicas directas. Es el caso de las cooperativas agroalimentarias ya que, como indican Mozas y Bernal (2006), necesariamente necesitan suelos fértiles que o bien conserven su sistema de producción agrícola a largo plazo o bien produzcan pastos saludables y acondicionados para el ganado. Las energías renovables, ámbito de reciente intervención legislativa ambiental y que tiene especial incidencia en el desarrollo territorial, también es una actividad económica directa en la economía social como es el caso de las cooperativas eléctricas que apuestan por este tipo de energía, e indirecta porque el resto de entidades promueve el consumo de energías renovables que respeten y conserven el medio. Las asociaciones de consumidores o cooperativas de consumo responsable y de producción ecológica son colectivos de la economía social para el desarrollo ambiental junto a las asociaciones, fundaciones o empresas sociales que tienen por objetivo la conservación y promoción del Patrimonio y recursos naturales territoriales.

6.2.5. Impacto sobre las redes e innovación territorial

Las organizaciones tanto no lucrativas como de mercado de la economía social, establecen dos sistemas de redes, uno a pequeña escala, constituido por los propios miembros socios de la entidad y el capital social y sinergias que posee, y otro a gran escala, cuando la entidad representa un ente

dentro de un conjunto, como ocurre con las federaciones o confederaciones. Esta gran predisposición a generar redes locales, regionales, estatales o internacionales implica la integración de la economía social en los planes de desarrollo territorial por parte de las administraciones (Mozas y Bernal 2006, Coque 2005), ya que son empresas o entidades surgidas a partir de colectivos de personas y capitales de cada territorio, ligados al tejido local y que además de dar solución a la demanda y necesidades locales, promocionan a los socios agentes locales, tanto a pequeña como a gran escala. Existe una gran disposición para llevar a cabo procesos de investigación y desarrollo y por incorporar y adaptarse a los cambios derivados de estos procesos en las organizaciones tanto lucrativas como sin ánimo de lucro. Tanto es así que en el caso de las empresas que representan actualmente casi el 50% del total de las empresas del sector (CEPES 2015), las cooperativas, en palabras de Bel y Cabaleiro (2002:20):

“en aplicación del quinto principio cooperativo (educación, formación e información) y, más concretamente, en los aspectos relativos a la educación y la formación, así como la posibilidad de disponer de fondos directamente aplicables a estos fines, permite que la sociedad cooperativa se convierta en el canal adecuado para llevar a cabo procesos de investigación y desarrollo directamente aplicables a las actividades que realizan sus socios”.

Como los procesos de investigación y desarrollo y por tanto, procesos de innovación, proceden de las propias entidades con total implicación de sus socios, la implementación de estas innovaciones resulta sencilla. Las estructuras de servicios para el desarrollo tecnológico y estratégico de un territorio, como apuntan Montero (1997) y Mozas

y Bernal (2006), con frecuencia se constituyen como asociaciones o fundaciones, por lo que la innovación se convierte en una de las razones de ser de estas entidades.

6.3. Economía social como herramienta de gestión del Patrimonio Cultural y Natural

Las entidades de la economía social dedican sus servicios a diferentes áreas sociales, económicas y políticas y contribuyen de manera notable no sólo a funciones y dimensiones sobre estos factores, sino también a la dimensión cultural y ambiental de un colectivo, como se ha visto en los puntos anteriores.

La actividad que realizan estas entidades se centra en áreas tan dispares como educación, cultura, deportes, festejos, convivencia y sociabilidad, defensa cívica, servicios sociales, solidaridad internacional, salud, agroalimentación, vivienda, consumo, desarrollo tecnológico, energía, finanzas, medioambiente, desarrollo y promoción comunitaria, entre otras (Ariño 2004). Se observa la gran variedad de áreas a las que llega la economía social y las funciones sociales, económicas y políticas que desempeña, así como las funciones directas e indirectas, culturales y ambientales: generación y promoción de capital cultural; generación y preservación de valores culturales colectivos; gestión solidaria y colectiva de recursos culturales colectivos; generación y promoción de capital ambiental; promoción de respeto al medioambiente y consumo responsable; sostenibilidad de actividad económica sin dañar el medio ambiente y la biodiversidad; gestión solidaria y colectiva de recursos ambientales colectivos.

El Patrimonio Cultural y Natural es entendido como parte de los recursos territoriales, una fuente inagotable de procesos de aprendi-

zaje en constante progreso ya que representan la propia evolución humana en cada territorio. De acuerdo con Méndez (2002) y Caravaca y otros (2005) los territorios innovadores han de hacer un uso racional de los recursos patrimoniales. Sin embargo cuando el Patrimonio Cultural y Natural es el eje de los procesos, productos y servicios económicos, se convierten una vez más en el eje de la innovación socioeconómica de un territorio, con resultados como el surgimiento de iniciativas empresariales sostenibles, crecimiento económico, creación de nuevos puestos de trabajo, cohesión social y territorial, reforzamiento de la identidad colectiva, mejora del bienestar e implicación de instituciones y organizaciones sociales. Como apuntan Barreiro y Parga-Dans (2013), todo trabajo con el Patrimonio Cultural y Natural es innovador dado el carácter de exclusividad y representatividad que estos bienes representan y que conlleva trabajos exploratorios y de vanguardia en busca de:

A. Valor de uso, donde se gestiona el bien para dar respuesta a alguna necesidad concreta, reto u oportunidad científica, educativa, recreativa, simbólica, asociativa o económica (Darvill, 1994).

B. Valor de cambio, que hace referencia a la capacidad de compra de un bien y está condicionado por la cantidad de otro bien con la que puede ser adquirido el primero. Ambas opciones marcan un claro camino de procesos de investigación, aprendizaje e innovación.

Entender el Patrimonio Cultural y Natural como bienes heredados y aceptados colectivamente como tal y con un valor estético, espiritual, social, histórico, simbólico, de autenticidad y científico que pertenece a una determinada comunidad, presenta a esta comunidad como portadora, creadora y poseedora de las manifestaciones culturales o naturales de

un determinado territorio. El carácter colectivo de la titularidad de estos bienes culturales y naturales tradicionalmente ha sido el motivo por el que su gestión y promoción ha recaído mayoritariamente en la Administración Pública correspondiente. La economía social se ha justificado como alternativa a las sociedades mercantiles tradicionales donde el interés de los socios es maximizar el beneficio. Esta se caracteriza por la primacía del bienestar socioeconómico tanto de sus socios como del colectivo territorial en general (Rodríguez 2013) y hace a sus entidades idóneas para administrar, gestionar y resaltar el Patrimonio Cultural y Natural de un territorio.

Por la actividad empresarial de gestión cultural y natural se entiende que las entidades de la economía social más idóneas para realizar esta actividad son los tres tipos más representativos históricamente: asociación, fundación y cooperativa.

6.3.1 La economía social en València: asociaciones, fundaciones y cooperativas

En la Comunidad Valenciana las fórmulas de economía social para gestionar el Patrimonio Cultural y Natural más idóneas son, por un lado, las asociaciones y fundaciones si el fin es no lucrativo y, por otro lado, las cooperativas cuando existe actividad empresarial de mercado.

A partir de las normativas vigentes sobre asociaciones, fundaciones y cooperativas se ha procedido a la siguiente descripción para ayudar a nuestra investigación:

ASOCIACIÓN. Entidad privada no lucrativa con actividad económica, con autonomía de decisión y libertad de adhesión que produce servicios de no mercado, cuyos excedentes no pueden ser apropiados por los agentes que las crean, controlan o financian.

Normativa aplicable:

Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación-Ley 14/2008, de 18 de noviembre, de la Generalitat, de Asociaciones de la Comunitat Valenciana. Constitución. Acta fundacional:

- Fecha y lugar en que se ha adoptado el acuerdo.
- Identidad de las personas promotoras, con expresión de sus nombres y apellidos, número de documento nacional de identidad y mención de su mayoría o no mayoría de edad, si fueren personas físicas; o de su razón o denominación social y número de identificación fiscal, si fueren personas jurídicas, y en ambos casos, de sus respectivas nacionalidades y domicilios.
- En el caso de personas jurídicas, que deberán estar legalmente constituidas, al acta fundacional se deberá acompañar de una certificación del acuerdo válidamente adoptado por su órgano de representación competente, en el que aparezca la voluntad de constituir o formar parte de la asociación y la designación de la persona física que la representará.
- La declaración de voluntad de las personas promotoras de constituir la asociación y los pactos que, en su caso, hubiesen establecido, y la denominación de ésta.
- Los estatutos de la asociación.
- La designación de quienes desempeñen inicialmente el órgano de representación previsto estatutariamente.

Responsabilidad: la asociación o unión de asociaciones responde de la gestión realizada por los promotores, si la aprueba la asamblea general en los tres meses siguientes a la inscripción.

Quienes sean miembros del órgano de representación ejercerán sus funciones en interés de los objetivos y finalidades de la asociación según lo establecido en la presente ley y en los estatutos sociales.

Número mínimo socios/patronos:

Mínimo 3 socios.

Órganos:

- Asamblea General
- Órgano de representación: presidente, secretario y tesorero (al menos).

Derechos y Obligaciones de los socios/patronos. Todo asociado ostenta los siguientes derechos:

- A participar en las actividades de la asociación y en los órganos de gobierno y representación, a ejercer el derecho de voto, así como a asistir a la Asamblea General, de acuerdo con los Estatutos.
- A ser informado acerca de la composición de los órganos de gobierno y representación de la asociación, de su estado de cuentas y del desarrollo de su actividad.
- A ser oído con carácter previo a la adopción de medidas disciplinarias contra él y a ser informado de los hechos que den lugar a tales medidas, debiendo ser motivado el acuerdo que, en su caso, imponga la sanción.
- A impugnar los acuerdos de los órganos de la asociación que estime contrarios a la ley o a los Estatutos.

Fines. El modelo asociativo de la Comunitat Valenciana sienta como criterios informadores de su aplicación la consecución de los siguientes fines:

- La promoción del movimiento asociativo como cauce idóneo de participación en la vida social, cultural y económica de la Comunitat Valenciana, así como de la cooperación ciudadana en los valores y fines de la dignidad y bienestar social de todas las personas.
- La protección institucional del asociacionismo valenciano mediante la configuración normativa de su marco autonómico de regulación.

- La modernización de sus instrumentos de organización, coordinación y funcionamiento en orden a mejorar la eficacia y eficiencia en la consecución de sus fines asociativos.
- El fomento de las asociaciones de interés público para la Comunitat Valenciana.

Participación pública: las asociaciones se constituyen mediante acuerdo de tres o más personas físicas o jurídicas legalmente constituidas.

Obligaciones documentales y contables:

- Relación actualizada de sus asociados.
- Contabilidad que permita obtener la imagen fiel del Patrimonio, del resultado y de la situación financiera de la entidad, así como las actividades realizadas.
- Inventario de sus bienes.
- Libro de actas de las reuniones de sus órganos de gobierno y representación.

Reparto de beneficios: los beneficios derivados del ejercicio de actividades económicas o de la prestación de servicios deben destinarse exclusivamente al cumplimiento de sus fines.

FUNDACIÓN. Organización constituida sin ánimo de lucro y con actividad empresarial donde, por voluntad de sus fundadores, tiene afectado su Patrimonio a la realización de un fin de interés general de forma prolongada.

Normativa aplicable:

Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones.

Ley 8/1998, de 9 de diciembre, de Fundaciones de la Comunidad Valenciana.

Constitución. Escritura de constitución con al menos:

- Nombre, apellidos, edad y estado civil de

los fundadores si son personas físicas, y la denominación o razón social si son personas jurídicas, y en ambos casos la nacionalidad, el domicilio y número de identificación fiscal.

- La voluntad de constituir una fundación.
- La dotación, su procedencia y valoración. Al notario autorizante deberá acreditarse la forma y realidad de la aportación en los términos expresados en el artículo 11 de esta Ley, uniéndose los documentos justificativos originales a la escritura.
- Los Estatutos de la fundación, cuyo contenido se ajustará a las prescripciones del artículo siguiente.
- La identificación de las personas que integran el Patronato, así como su aceptación si se efectúa en el momento fundacional.
- La certificación del Registro de Fundaciones de la Comunitat Valenciana acreditativa de no hallarse inscrita, o pendiente de inscripción, ninguna otra fundación con denominación idéntica o semejante a la de la que se pretende constituir.

Responsabilidad: los patronos deberán desempeñar el cargo con la diligencia de un representante leal. Responderán solidariamente frente a la fundación de los daños y perjuicios que causen por actos contrarios a la Ley o a los Estatutos, o por los realizados sin la diligencia con la que deben desempeñar el cargo. Quedarán exentos de responsabilidad quienes hayan votado en contra del acuerdo, y quienes prueben que, no habiendo intervenido en su adopción y ejecución, desconocían su existencia o, conociéndola, hicieron todo lo conveniente para evitar el daño o, al menos, se opusieron expresamente a aquél.

Número mínimo socios/patronos:

Mínimo 3 patronos.

Órganos:

- El Patronato estará constituido por el nú-

mero de Patronos que determinen los Estatutos.

- Otros cargos: en los estatutos se podrá encomendar la gestión ordinaria o administrativa de las actividades de la fundación a un gerente, y prever la existencia de otros cargos con funciones consultivas o meramente ejecutivas sin perjuicio de lo que se dispone en el artículo siguiente.

Derechos y Obligaciones de los socios/patronos. Los Patronos están obligados a:

- Cumplir y hacer cumplir fielmente los fines fundacionales de acuerdo con lo dispuesto en la Ley y los Estatutos de la fundación.
- Administrar los bienes y derechos que integran el Patrimonio de la fundación manteniendo plenamente el rendimiento y utilidad de los mismos, conforme a los criterios económico-financieros de un buen gestor.
- Asistir a las reuniones del Patronato y velar por la legalidad de los acuerdos que se adopten.

Fines: las fundaciones deberán perseguir fines de interés general, como pueden ser, entre otros y además de los así declarados por la legislación estatal como condiciones básicas del derecho de fundación, los de estudio, promoción y defensa del Patrimonio Natural y Cultural valenciano y de la lengua valenciana; el estudio y divulgación de la historia valenciana; los de apoyo a un modelo de desarrollo sostenible; la promoción del mundo rural; los de fomento de la economía o de la investigación; los de apoyo a la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres; la defensa de los principios estatutarios, y cualesquiera otros de naturaleza análoga.

Participación pública: las personas jurídico-públicas tendrán capacidad para constituir fundaciones, salvo que sus normas re-

guladoras establezcan lo contrario y sin que su constitución pueda comportar el establecimiento de servicios públicos cuya prestación, en régimen de fundación, no se halle especialmente prevista. Las personas jurídicas habrán de designar a quien haya de actuar por ellas en el acto de constitución.

Obligaciones documentales y contables:

- Libro Diario
- Libro de Inventarios Cuentas Anuales
- Memoria de gestión económica
- Memoria de actividades funcionales

Reparto de beneficios: el excedente del ejercicio se aplicará, en primer lugar, a compensar pérdidas de ejercicios anteriores, y el resto se podrá aplicar bien a incrementar la dotación, bien a reservas, según el acuerdo del Patronato.

COOPERATIVA. Fórmula empresarial basada en la estructura y funcionamiento democráticos. Su actividad se desarrolla basándose en los principios cooperativos internacionales de adhesión voluntaria, gestión democrática, participación económica de los socios, educación, formación e información e interés por la comunidad.

Normativa aplicable:

Ley 27/1999, de 16 de julio, de Cooperativas Decreto Legislativo 2/2015, de 15 de mayo, del Consell, por el que se aprueba el texto refundido de la ley de cooperativas de la Comunitat Valenciana.

Constitución. Escritura pública y la inscripción de la misma en el registro de cooperativas nacional o de la Comunitat Valenciana con al menos:

- Los nombres y apellidos de los socios y socias fundadores, si estos fueran personas físicas, o la denominación social, si

fueran personas jurídicas; y, en ambos casos, el domicilio.

- La voluntad de los otorgantes de constituir la cooperativa.
- Los estatutos que han de regir el funcionamiento de la entidad.
- La expresión de que el capital social mínimo ha sido íntegramente suscrito y desembolsado.
- Cuando las aportaciones fueran dinerarias, constancia notarial de que se ha exhibido y entregado la certificación del depósito a nombre de la cooperativa, en una entidad financiera, de las correspondientes cantidades; la certificación habrá de quedar incorporada a la matriz.
- El valor asignado a las aportaciones no dinerarias, si las hubiese, haciendo constar sus datos registrales, si existieran, con detalle de las aportaciones realizadas por cada uno de los socios y socias constituyentes.
- Designación de los integrantes del primer consejo rector y sus respectivos cargos y, en su caso, designación de la persona o personas a quienes se designe administradoras.
- La fecha prevista para que la cooperativa dé comienzo a sus operaciones, que podrá determinarse con referencia a un hecho ulterior. Esta fecha no podrá ser anterior a la del otorgamiento de la escritura de constitución, salvo en los casos de transformación en cooperativas o de fusión.
- Declaración de que no existe otra entidad con idéntica denominación, a cuyo efecto se presentarán al notario o notaria autorizante las oportunas certificaciones, que deberán incorporarse a la escritura matriz.

Responsabilidad: la cooperativa responderá de sus deudas con todo su Patrimonio presente y futuro, excepto el correspondiente al fondo de formación y promoción cooperativa, que solo responderá de las

obligaciones estipuladas para el cumplimiento de sus fines. La responsabilidad de las personas socias por las deudas sociales quedará limitada al importe nominal de las aportaciones al capital social. Los estatutos podrán establecer una responsabilidad adicional para el caso de insolvencia de la cooperativa.

Número mínimo de socios/patronos:

Mínimo 5 socios

(2 Coop. de trabajo asociado).

Órganos. Son órganos necesarios en la cooperativa:

- La asamblea general.
- El consejo rector o administradores o administradoras.
- El órgano de liquidación, cuando la cooperativa se disuelva y entre en liquidación.

Los estatutos podrán regular la creación y funcionamiento de comisiones o comités delegados de la asamblea general, en especial la comisión de recursos, la comisión de control de la gestión y el comité social, previstos en esta ley.

Derechos y obligaciones de los socios/patronos.

La persona socia de la cooperativa tiene los siguientes derechos económicos y políticos:

- Participar en la actividad económica y social de la cooperativa, sin ninguna discriminación, y de la forma en que lo establezcan los estatutos sociales.
- Recibir la parte correspondiente del excedente de ejercicio repartible, en proporción al uso que haya hecho de los servicios cooperativos, que se le acreditará en la forma que acuerde la asamblea general.
- Cobrar, en su caso, los intereses fijados por las aportaciones sociales.
- Obtener la actualización del valor de sus aportaciones en las condiciones previstas

- en esta ley y en los estatutos sociales.
- Recibir la liquidación de su aportación en caso de baja o de liquidación de la cooperativa.
 - Asistir, con voz y voto a las asambleas generales.
 - Elegir y ser elegido para los cargos sociales.
 - Ser informado, en la forma regulada en el artículo siguiente.
 - Los demás derechos que establezcan las normas de esta ley o los estatutos sociales.

Fines: una cooperativa es la agrupación voluntaria de personas físicas y, en las condiciones de la ley, jurídicas, al servicio de sus personas socias, mediante la explotación de una empresa colectiva sobre la base de la ayuda mutua, la creación de un Patrimonio común y la atribución de los resultados de la actividad cooperativizada a los socios y socias en función de su participación en dicha actividad. Cualquier actividad económico-social lícita podrá ser objeto de la cooperativa. A los efectos de esta ley, se entiende por actividad cooperativizada la constituida por el conjunto de las prestaciones y servicios que, sin mediar ánimo de lucro, realiza la cooperativa con las personas socias, en cumplimiento del fin de la cooperativa.

Participación pública: la Generalitat y otras entidades públicas, en los términos establecidos en el artículo siguiente y siempre que medie acuerdo adoptado por mayoría de dos tercios de los miembros del consejo rector, podrán formar parte como socios y socias de cualquier cooperativa para la prestación de servicios públicos y el ejercicio de la iniciativa económica pública.

Obligaciones documentales y contables:

- Libros Contables.
- Libros de actas de Consejo Rector y Asamblea General.

- Libro registro de socios y de aportaciones a capital.

Reparto de beneficios: una vez dotadas las reservas obligatorias, pueden repartirse entre los socios.

6.3.2. Reflexiones finales

La principal diferencia entre asociaciones, fundaciones y cooperativas es que los dos primeros tipos de entidades están consideradas de no mercado, mientras que las cooperativas se consideran entidades de mercado. La asociación se caracteriza por ser una agrupación de personas con intereses comunes el origen, mientras que la naturaleza de la fundación consiste en un Patrimonio, del que se desprende el fundador, y que se adscribe a un fin. La cooperativa es una agrupación de personas con intereses comunes empresariales y con un Patrimonio inicial que suele ser aportado por los socios al llamado “capital social”.

Los tres tipos de entidades se rigen por la normativa comunitaria correspondiente o bien por la normativa estatal cuando así lo dicta la normativa comunitaria. Para la constitución de una asociación basta con la presentación de los estatutos y el acta fundacional con la identidad de las personas promotoras y en el caso de personas jurídicas, el órgano de representación de éstas. El número de personas mínimo, tanto físicas como jurídicas, es de tres. En el caso de las fundaciones, para su constitución es necesario un mínimo de tres patronos fundadores, que pueden ser personas físicas o jurídicas y que presenten una escritura de constitución donde conste su identidad y la dotación o Patrimonio inicial aportado, los estatutos de la fundación, la identificación de las personas que integran el patronato y la certificación del registro de fundaciones

de la Comunitat Valenciana. Para constituir una cooperativa se necesita una escritura pública e inscribirse en el registro de cooperativas nacional con la identidad de los, al menos, cinco socios fundadores, los estatutos que rigen el funcionamiento de la cooperativa, el valor aportado por los socios al capital social, sea dinerario o no, debidamente expresado y la designación del primer consejo rector.

Los órganos mínimos necesarios coinciden en asociaciones y cooperativas siendo estos la asamblea general, compuesta por los socios, y el órgano de representación, en el caso de las cooperativas denominado consejo rector, que será el encargado de gestionar y administrar la entidad. En las fundaciones, el órgano de representación se denomina patronato y estará compuesto por el número de patronos que determinen los estatutos, también pueden existir otros órganos o cargos encargados de la gestión de la fundación.

El movimiento asociativo en la Comunitat Valenciana tiene como fin la participación en la vida social, cultural y económica de la Comunitat así como de la cooperación ciudadana en los valores y fines de la dignidad y bienestar social de todas las personas. Existen también asociaciones de interés general, definidas en el artículo 32.1 de la Ley Orgánica 1/2002 del 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación, donde sus fines son de carácter cívico, educativo, científico, cultural, deportivo, sanitario, de promoción de los valores constitucionales, de promoción de los derechos humanos, de asistencia social, de cooperación para el desarrollo, de promoción de la mujer, de protección de la infancia, de fomento de la igualdad de oportunidades y de la tolerancia, de defensa del medio ambiente, de fomento de la economía social o de la in-

vestigación, de promoción del voluntariado social, de defensa de consumidores y usuarios, de promoción y atención a las personas en riesgo de exclusión por razones físicas, sociales, económicas o culturales, y cualesquiera otros de similar naturaleza. Este tipo de asociación es de obligada promoción para la administración pública.

Las fundaciones también han de perseguir fines de interés general como son el estudio, promoción y defensa del Patrimonio Cultural y Natural valenciano y de la lengua valenciana; apoyo a un modelo de desarrollo sostenible; promoción del mundo rural; fomento de la economía o de la investigación; apoyo a la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.

Las cooperativas, como se ha visto, también se rigen por unos valores y principios basados en los intereses generales del bienestar social, donde los fines de éstas versan en la explotación de una empresa colectiva pero sobre la base de estos principios. Cualquier actividad económica-social es lícita de desarrollarse, por tanto, la gestión del Patrimonio Cultural y Natural a través de una cooperativa es totalmente viable en la Comunitat Valenciana.

La participación pública en asociaciones, fundaciones y cooperativas desde su constitución viene marcada por las diferentes normativas donde se especifica la posibilidad de socios o patronos a las personas jurídico-públicas. La normativa vigente de las cooperativas valencianas incluso menciona textualmente la posibilidad de que la Generalitat y otras entidades públicas formen parte como socias de cualquier cooperativa para la prestación de servicios públicos. La valorización de Patrimonio colectivo como es el Patrimonio Cultural y Natural puede entenderse como servicio público.

La economía social desde sus orígenes constituye un motor de desarrollo multidimensional para un territorio. Como fórmula innovadora, las entidades de la economía social de participación pública constituyen un instrumento innovador de primer orden puesto que permite la colaboración público-privada en la prestación de servicios a

los ciudadanos. La vocación por el bienestar social y comunitario de la economía social y el deber de prestación de servicios al ciudadano de la Administración Pública conciben estos modelos de asociaciones, fundaciones y cooperativas como la estrategia inclusiva de desarrollo territorial más idóneo.

PRINCIPALES ENTIDADES DE ECONOMÍA SOCIAL RELACIONADAS CON EL PATRIMONIO CULTURAL EN LA COMUNIDAD VALENCIANA

1. ASOCIACIONES

Asociación Cultural de Amigos del Museo Histórico Militar de Valencia. Fundación y Gestión directa del Museo histórico militar de Valencia.	Valencia
Asociación de Amigos del Pintor Manaut-Museo Manaut. Fundación y Gestión directa del Museo del mismo nombre.	Valencia
Asociación de Amigos del Museo Nacional de Cerámicas y Artes Santuarias "González Martí". Gestión de actividades y aumento de fondos museísticos.	Valencia
Asociación de Amigos del Museo de Bellas Artes of Valencia. Gestión de actividades y aumento de fondos museísticos.	Valencia
Asociación Cultural Ferrocarril de Farja. Fundación y Gestión directa del ferrocarril en miniatura al aire libre.	Benicassim. Castellón
Aula Militar Bermúdez de Castro. Fundación y Gestión directa del museo de historia militar de Castellón.	Castellón
Asociación de Amigos del Museo de Cerámica de l'Alcora. Gestión de actividades, aumento de fondos museísticos.	Alcora. Castellón
Asociación de Belenistas de Alicante. Fundación y Gestión directa del Museo de Belenes.	Alicante

2. FUNDACIONES

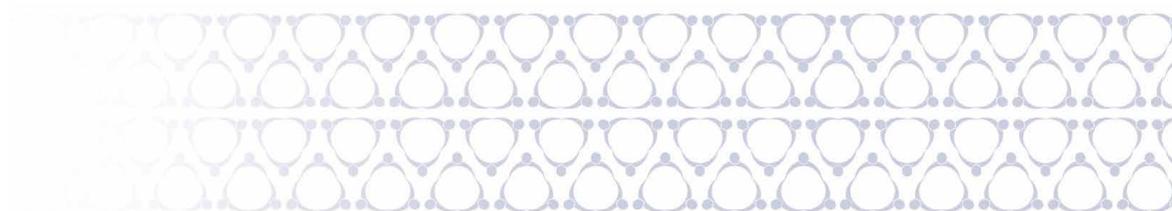
Fundación Bancaja. Fundación y Gestión directa del Centro Cultural Bancaja.	Valencia
Fundación Chirivella Soriano. Fundación y Gestión directa del centro de arte contemporáneo del mismo nombre.	Valencia
Fundació Museu del Tèxtil de la Comunitat Valenciana. Fundación y Gestión del museo del mismo nombre.	Ontinyent. Valencia
Museo-Fundación de la Comunidad Valenciana Salvador Tatay Meseguer. Fundación y Gestión directa de museo del mismo nombre.	Bétera. Valencia
Fundación Libertas 7. Fundación y Gestión del Museo L'Iber soldaditos de plomo.	Valencia
Fundació-Museu Arxiu de la Taronja. Fundación y Gestión directa del museo del mismo nombre.	Burriana. Castellón
Fundación C.V. MARQ. Gestiona el Museo Arqueológico de Alicante.	Alicante

3. COOPERATIVAS

Cooperativa Onil. Propietarios y gestores del Museo del Aceite Cooperativa Virgen de la Salud.	Alcoi. Alicante
Cooperativa Agrícola de Utiel. Propietarios y gestores del Museo del Vino Bodega Redonda.	Utiel. Valencia
Cooperativa Payá. Cesión de la colección museística y cofundador del Museo Valenciano del Juguete.	Ibi. Alicante

4. COOPERATIVAS DE GESTIÓN CULTURAL

Essent Creativa S. Coop-Crit Companya de Teatre. Su objetivo es la puesta en marcha de espectáculos y la recuperación del patrimonio cultural a través del teatro y aprovechamiento de las artes escénicas como herramienta de integración.	Alboraia. Valencia
CaminArt, Camins de Cultura i d'Art. Su objetivo es ofrecer servicios alternativos turístico-culturales y visitas guiadas para difundir y dinamizar el patrimonio histórico artístico y cultural de la ciudad de Valencia.	Valencia
Ideari Coop. V. Guía turística para fomentar Gandía Interior. Gestión museo de gandía. Gestión cultural didáctica.	Gandía. Valencia
Divert Coop. V. Actividades de silvicultura y actividades forestales, actividades de apoyo y educación cultural.	Villena, Alicante
Bambando Turisme i Experiències, Realización de visitas guiadas, actividades de promoción turística, iniciativas de ocio familiar y educativo.	Morella, Castellón







Gestión de Museos

SEGUNDA PARTE

SEGUNDA PARTE

Gestión de Museos

Autores: Jorge Hermosilla, Mónica Fernández y Ghaleb Fansa

CONSIDERACIONES INICIALES

Los museos son entidades gestoras de parte del Patrimonio Cultural que pueden constituir factores de desarrollo económico para un territorio determinado. Es decir, son elementos del desarrollo territorial, en su condición de recurso cultural, de eslabón de una red territorial y de centro de innovación. Para ello es imprescindible que tanto los museos como las comunidades relacionadas con ellos sean capaces de obtener los correspondientes beneficios. Para los primeros, el aumento de la oferta de recursos patrimoniales, el incremento de los ingresos o una mayor proyección social y territorial. Para la comunidad, destacamos tanto los beneficios económicos como los sociales, pues los museos actúan de elementos de cohesión social y de reactivación entre museo y comunidad.

Precisamente esa función, la reactivación, constituye una labor que no se debe descuidar. Es vital que en la gestión de un mu-

seo se insista en establecer y consolidar las alianzas entre los museos y las comunidades locales, además de profundizar en otras áreas de trabajo, como son la logística interna y las relaciones externas.

La gestión de un museo precisa de la adopción de criterios de sostenibilidad. Un museo sostenible debe atender a conceptos como la responsabilidad compartida, la adecuación del museo a la realidad socioeconómica local, a la activación de una actitud crítica, a la responsabilidad social, y a la búsqueda del beneficio económico de los miembros de la comunidad.

Una adecuada gestión debe considerar a los museos como proyectos productivos, por lo que se recurre a principios como la rentabilidad o la viabilidad, sin dejar de lado la sostenibilidad. En los párrafos siguientes se abordan modelos de gestión de los museos y se analizan las posibilidades del formato "Territorio Museo", a caballo entre el museo integral, el museo comunitario y el ecomuseo.

I. PROPÓSITOS DE LA GESTIÓN DE LOS MUSEOS: LAS MISIONES Y LOS COMETIDOS

1.1. La organización y las funciones de un museo

Como nos recuerda Ballart (2001) los museos contribuyen a la creación de conocimiento con la ayuda del conjunto de la sociedad y a una difusión en beneficio de los ciudadanos, enfatizando la dimensión educativa, lo que incluye su capacidad de transmitir identidad cultural. Y por otro lado desempeñan un importante papel económico y social en el espacio que los disfruta.

Como se vio en el primer capítulo (Modelo de Planificación Estratégica Participada) son muchas y variadas las definiciones que encontramos de museo, desde las de organismos oficiales hasta cada una de las dadas por diferentes especialistas en la materia. Para nosotros, la más relevante es la del ICOM, que define un museo como institución permanente sin fines de lucro al servicio de la sociedad y su desarrollo, abierto al público, que adquiere, conserva, investiga, comunica y exhibe lo tangible y el Patrimonio Inmaterial de la humanidad y su entorno con fines de educación, estudio y disfrute. De la misma manera el número de funciones asignadas a la institución también podrá variar de un manual a otro. A continuación describiremos aquellas funciones que más se ajustan a nuestro propósito para poder aplicar una gestión adecuada:

1. Coleccionar. Adquirir o recuperar objetos previamente seleccionados.
2. Documentar. Identificar e inventariar cada bien.
3. Conservar. Preservar de deterioro y restaurar.
4. Investigar. En el campo o en la biblioteca/archivo.
5. Exponer. De manera atractiva y coherente.
6. Comunicar. Interaccionar con el público.

Mientras que las tres primeras funciones tienen que ver con los activos del museo las dos últimas están referidas a las actividades en relación a los destinatarios. La función de investigación es requerida tanto por los activos como por las actividades. Todas estas funciones se producen dentro de una organización, con una estructura y un reparto de responsabilidades establecido.

Dada la necesidad de un buen funcionamiento del museo, una efectiva gestión es la clave para lograr estos objetivos y la sostenibilidad de la organización.

El propósito de la gestión de un museo debe ser facilitar la toma de decisiones que conducen a la consecución de la misión del museo, al cumplimiento de su mandato y a la ejecución de sus objetivos a corto y largo plazo para cada una de sus funciones (Lord y Lord, 1998).

De esta manera la gestión se convierte en una herramienta básica para llevar a cabo todas las funciones atribuidas anteriormente

al museo. Será necesario, por tanto, expresar la finalidad de la organización museística en los siguientes términos:

- La misión: es una declaración objetiva sobre la razón de ser del museo.
- El mandato: objeto de dedicación de la institución.
- Las metas: fines cualitativos a largo plazo.
- Los objetivos: logros cuantitativos a corto plazo.
- Control y evaluación.

Una vez definidos los términos anteriores habrá que relacionarlos con las funciones del museo, y así surge la gestión como instrumento de unión. Y ¿cuáles serán las funciones propias de la gestión para facilitar los logros del museo?

Señalamos al menos cinco funciones, interrelacionadas, destinadas a proporcionar la coordinación, orientación e impulso requeridos:

A. Inspirar con sentido de la misión. Para poder desarrollar las políticas de la institución de manera efectiva es necesario que la misión esté perfectamente identificada y que el gestor sea capaz de estimular al resto de personas implicadas.

B. Comunicar el mandato. Una vez comprendido el mandato este debe ser comunicado dentro y fuera del museo.

C. Dirigir hacia la consecución de metas. Será necesario guiar a todos hacia el logro de las metas, para lo cual el papel del líder adquiere relevancia.

D. Controlar la asignación de los recursos necesarios según calendario y presupuesto para conseguir los objetivos.

E. Evaluar el cumplimiento de las funciones. Es tarea crucial evaluar el cumplimiento de las funciones. Dicha evaluación se realizará en términos de efectividad, es decir, saber

hasta qué punto se han obtenidos los resultados previstos, y eficiencia, que mide el resultado obtenido en relación a los recursos utilizados.

1.2. Museos y sus comunidades

Brown Goode, en su obra *The Principles of Museum Administration*, de 1895, describió la mutua responsabilidad entre museo y comunidad. Los museos realizan funciones esenciales para el bienestar de la comunidad, por ello, el gestor del museo debe mantener un alto grado de eficiencia para conservar la confianza de la comunidad, y, por otro lado, la comunidad debe proveer los medios adecuados para apoyar al museo.

Esta necesidad de acercar el museo a la comunidad conduce al planteamiento de una serie de funciones que no requerían las primeras definiciones de museo. Ya el ICOM en 1974 decía así: *“El museo es una institución permanente, sin fines de lucro, al servicio de la sociedad y de su desarrollo, abierta al público,...”* y la Ley 2/1984, de 9 de enero, de Museos de Andalucía recoge en su título preliminar, Art. 1.- *“A los efectos de la presente Ley, los museos son instituciones de carácter permanente, abiertas al público, orientadas al interés general de la comunidad,...”*, y también para Ballart y Tresserras (2010) el museo deja de ser un contenedor de objetos y se convierte en *“una verdadera fábrica de patrimonio, reveladora en sus productos patrimoniales –exposiciones, publicaciones y actividades-, de las tensiones y los consensos, políticos, sociales y culturales, de la propia comunidad”*.

Sociedad, público, comunidad y otros términos similares aparecen desde siempre en definiciones y referencias a museos, por lo que no debemos perder nunca de vista las

principales metas que persigue la gestión integral, siempre en búsqueda del beneficio de la población. Pero no es hasta la Nueva Museología Latina (DeCarli, 2004) cuando se establecen los siguientes nuevos principios: democracia cultural, comunidad, territorio, concienciación, sistema abierto e interactivo, diálogo entre sujetos y disciplinas. Siguiendo esa tendencia planteamos nuestro principal objetivo: participación ciudadana y de las comunidades locales en el proyecto museístico como condición indispensable del gran reto que nos ocupa: el museo sostenible.

1.3. Museos y sostenibilidad

Como hemos visto la importancia de la comunidad en la que se halla el museo será determinante en la toma de decisiones del modelo de gestión integral (parte primera, apartado 1.4) que llevaremos a cabo. La sostenibilidad de la institución y su participación en el desarrollo de su entorno convierten la gestión del museo en herramienta básica para la consecución de un nuevo reto: el museo sostenible.

“Los museos se afirman como referencia para demandas de consumo cultural de las poblaciones locales y de los que acuden de fuera para conocer, disfrutar y experimentar las emociones que transmiten las obras expuestas, al tiempo que esa dinámica ayuda a conservar edificios y a mejorar entornos paisajísticos y, por lo tanto, a la sostenibilidad del territorio” (Zárate, 2017).

Hoy en día es una demanda por parte de la sociedad local, de la comunidad en la que se integra. Habrá que tener en cuenta el doble propósito al que nos enfrentamos: la creación de las condiciones para conseguir una sostenibilidad institucional, en términos

de recursos humanos, infraestructura y logística; y la posibilidad de generar recursos a los miembros de la comunidad y el desarrollo local.

Como indica Teresa Morales (2009), desde el punto de vista de América Latina y de México en particular, el museo no solo debe ser sostenible en términos económicos, cuyos ingresos superen a los gastos, sino que también tendrá que serlo en términos sociales, de manera que su función sea suficientemente valorada por la comunidad, lo cual repercutiría en la sostenibilidad económica, dado que la población estaría dispuesta a colaborar de forma desinteresada al considerar el museo “suyo”.

La integración de los modelos de museos europeos y latinoamericanos en la Nueva Museología nos enseña que ambos desafíos, la sostenibilidad económica y social, se podrán conseguir con una moderna gestión museológica, adecuada a los requerimientos, necesidades y oportunidades del entorno y gracias a una implementación conjunta de proyectos y actividades de preservación activa de los recursos patrimoniales, mediante un usufructo responsable de dicho Patrimonio.

Un museo sostenible reúne las siguientes condiciones: la eficiencia en la ejecución de las funciones museológicas, el nuevo significado de la relación con la comunidad, la preservación y puesta en valor del Patrimonio integral, y la generación de recursos y beneficios para la comunidad y el museo.

En consecuencia, para que nuestro museo genere su propia sostenibilidad y la de su comunidad, buscará la consecución de los siguientes resultados, porque queremos “un museo de la comunidad para la comunidad” (Teresa Morales, 2009):

- A. Generar ingresos e incrementar recursos para el museo, para incrementar su eficiencia.
- B. Incrementar el número de visitantes del museo, lo que permitirá que el mensaje llegue a una mayor audiencia.
- C. Poner en valor los recursos patrimoniales, favoreciendo su preservación, recuperación y uso responsable a través de la creación de productos culturales.
- D. Oferta de servicios y productos culturales llevados de forma conjunta entre museo y comunidad, para que las experiencias del público sean más significativas.
- E. Generar ingresos y beneficios a los miembros de la comunidad, y así mejorar la calidad de vida y favorecer el desarrollo local.

La consecución de los citados objetivos propiciarán beneficios tanto para el museo como para la comunidad. De forma más detallada podemos citar los objetivos específicos:

- A. Los beneficios para el museo, que recogen la ampliación de la oferta, la generación de nuevas ofertas, la proyección local y regional, la diversificación de ingresos.
- B. Los beneficios para la comunidad, en materia de incremento de ingresos, capacitación, reconocimiento que genera prestigio, confianza y valoración

En resumen, dado que el museo propuesto está integrado en el entorno en el que se ubica y pertenece a una comunidad, se considera requisito indispensable la involucración de los miembros de dicha comunidad en el proyecto museológico. La participación es fundamental para el logro de los objetivos, a la vez que se persigue la devolución de los beneficios a los involucrados mediante remuneración económica directa o indirecta. Para garantizar la participación se deben crear vías de colaboración como

son: paneles de expertos, convenios con asociaciones culturales y acuerdos con la Administración Pública.

La comunidad consigue, fundamentalmente, fortalecer su identidad, mejorar su calidad de vida, fortalecer su apropiación al Patrimonio Cultural y tender puentes a otras comunidades. Para Marchioni (1999) la mejora de las condiciones de vida de una comunidad exige la implicación y participación del conjunto de la población, una implicación activa de las diferentes administraciones, empezando por la administración local, y un uso equilibrado y coordinado de los recursos existentes. Intentaremos asegurar que estos criterios se cumplan en nuestro proyecto.

1.4. La reactivación en un museo: una nueva función de su gestión

Toda gestión museológica responde a las funciones de preservación, investigación y comunicación, sin embargo, como indica DeCarli (2004) será necesario quebrar este sistema mediante la socialización, para lo cual retoma el concepto de museo integral propuesto en la Mesa de Santiago en 1972, donde se define como aquel *“destinado a dar a la comunidad una visión integral de su medio ambiente natural y cultural”*. En esta misma conferencia se recomienda que *“a través de los museos se cree mayor conciencia de los problemas del medio rural y se sugieran soluciones”*. Esta apertura propuesta será necesaria para obtener un museo sostenible, y consistirá en la integración de una nueva función (DeCarli, 2004), la reactivación, definida como conjunto de acciones destinadas a integrar la comunidad como aliada. Estas son:

- El diagnóstico de recursos patrimoniales, dirigido a investigar sobre los recursos

patrimoniales naturales y culturales de la región, así como su nivel de uso y un conocimiento de la legislación existente relacionada.

- El censo y registro de recursos humanos de la comunidad, con el fin de averiguar el potencial en dicha comunidad. Lo lleva a cabo el museo con el apoyo de la comunidad.
- La organización de proyectos productivos (propuesta, viabilidad, organización y desarrollo) relacionados con la temática del museo, con la participación de los miembros de la comunidad a través de formas legales donde se garantice su inclusión en un formato de economía social.
- La capacitación a la comunidad, cuyo fin es compartir con la comunidad conocimientos y técnicas museológicas, y desarrollar habilidades y destrezas que permitan mejorar la calidad de vida de la población local, gracias a la adquisición de un capital social y cultural.

Nuestro plan de usar este nuevo sistema museológico para crear un museo sostenible deberá cumplir con los requisitos de funcionalidad y estabilidad, para lo cual deberá satisfacer las condiciones de equilibrio entre sus cuatro funciones (preservación, investigación, comunicación y reactivación), la retroalimentación permanente entre dichas funciones, la interacción fluida con el entorno, y el control de posibilidades y de demandas del exterior.

1.5. Gestión del museo sostenible: niveles de actuación y programas

Para que nuestra propuesta de museo sea sostenible es necesario que la gestión que llevemos a cabo se desarrolle en tres nive-

les de actuación, y en función de cada uno de ellos el museo realizará tres diferentes programas o líneas de acción. Son los siguientes:

- Programa Exterior. Determinará las funciones del museo según demandas y ofertas del medio, que le ofrece posibilidades de desarrollo y crecimiento a la vez que le obliga a una adaptación continua a las nuevas demandas.
- Programa Interior. El museo se centrará en la autonomía en la ejecución de las funciones, en la capacidad de trabajo en equipo y en promover la responsabilidad y el compromiso.
- El entorno, que hace referencia a la eficiencia de la gestión basada en el trabajo conjunto con la comunidad.

De forma detallada, destacamos:

Programa Exterior

Buscaremos:

- A. Conocer los nuevos escenarios de la región, así como las demandas actuales y tendencias futuras de turismo cultural. Es necesario hacer un uso inteligente de estos nuevos escenarios y estar actualizados respecto a todos los cambios que se producen en la demanda, para poder preparar, museo y comunidad, una oferta cultural que produzca en el turista experiencias significativas, que permitan la comprensión de la comunidad que visita y sus recursos patrimoniales. "Es prioritario fomentar el acercamiento del público a los museos" (Fernández Sabau, 2009).
- B. Hacer uso de las tecnologías de información y comunicación, ya que el museo sostenible obtendrá de esta herramienta un apoyo fundamental para realizar de forma más eficiente su trabajo.

C. Desarrollar la imagen del museo, esencial para comunicar de manera eficiente toda la información sobre nuestra organización de manera visible, coherente y atractiva, para que el museo pueda ser reconocido e identificado con claridad.

Programa Interior

A. Organizar un equipo de trabajo y la comunicación interna. Al aceptar el museo su plena responsabilidad en todas las funciones atribuidas, su personal deberá convertirse en un equipo integrado y flexible, identificado con los nuevos objetivos y misión de la institución. Como propone DeCarli (2004) distintas unidades de trabajo tendrán a su cargo sus respectivas funciones: preservación, investigación, comunicación y reactivación. Las condiciones necesarias para que el desempeño de estas tareas sea eficiente son: claridad y compromiso en sus objetivos, autonomía razonable y retroalimentación constante.

La especialización de las diversas áreas (técnicas y administrativas) así como la capacitación conjunta (personal permanente y de apoyo) permitirá el conocimiento por parte de todos de las diversas funciones que realiza el museo así como de las nuevas tendencias en la museología y temáticas relacionadas. La eficiencia en las distintas unidades de trabajo es condición del museo sostenible e implica:

- Comunicación entre sus miembros que genere entendimiento y respeto.
- Participación e integración en el proceso de trabajo.
- Toma de decisiones por consenso.
- Respeto y tolerancia hacia las propuestas de los miembros del equipo, favoreciendo el desarrollo personal.

- Delegación de funciones y responsabilidades al interior del equipo.
- Motivación e incentivos a la creatividad.

B. Diversificar las fuentes de financiación. En el museo sostenible todo el personal técnico, administrativo e integrantes de cualquier proyecto asociado al museo debe involucrarse tanto en la generación como, sobretudo en el desarrollo de recursos, ya que esta segunda opción conlleva compromiso. Es importante crear alianzas estratégicas con instituciones y organizaciones con las que realizar proyectos conjuntos, con capacidad de anticipación y gestión, que permita planificar a largo plazo, como recomienda Fernández Sabau (2009), con el fin de maximizar recursos existentes y generar nuevos.

C. Competir por la atracción del público. Nuestro museo debe ser más competitivo en sus esfuerzos por atraer el interés del potencial visitante, respondiendo a una clara identificación de qué es lo que quiere comunicar según las necesidades e intereses del público. El museo sostenible no solo competirá por generar ingresos sino sobretudo por conseguir que nuestros mensajes lleguen a una mayor audiencia.

En relación al entorno

A. Detectar, compartir y transmitir información sobre el Patrimonio (Cultural, Natural, Tangible e Intangible), con el fin de que el público perciba el trabajo conjunto museo-comunidad, y deberá cumplir las siguientes condiciones:

- Priorizar la información relacionada con la temática del museo.
- Involucrar a la comunidad.
- Acompañar toda oferta cultural con una descripción detallada sobre su historia, uso y función en su contexto cultural.

Conseguiremos esto mediante:

- Un censo de recursos humanos, del que forman parte personas a título individual como representantes de asociaciones, con el fin de conocer los sectores de la comunidad a través de los cuales el museo podrá canalizar sus actividades, ya que tanto la finalidad económica como la atención al medio ambiente influyen de manera directa en la comunidad en la que el museo se proyecta.
- La preparación de una base de datos temática, consistente en la recapitulación de toda la información relacionada con el Patrimonio que forma parte del museo, oficios y técnicas de producción tradicionales, costumbres, recursos patrimoniales de la región (naturales y culturales), etc.
- La creación de un banco de potenciales proyectos y posibles actividades, para lo cual será imprescindible identificar la temática del museo.

B. Crear servicios y productos culturales con la comunidad. Gracias a la relación existente entre museo y comunidad en el proceso de gestión que persigue el museo sostenible, es posible responder a la demanda del turismo cultural mediante la creación una oferta cultural, en la que museo y comunidad actúen como socios al desarrollar proyectos productivos conjuntos, dada la importancia de los museos como foco de atracción de turismo cultural al territorio y como motor económico del mismo (Fernández Sabau, 2009). El siguiente esquema explica la creación de dicha oferta:

1. Recurso patrimonial (cultural, natural, tangible o intangible). Sometido a las acciones de identificación, conceptualización, creación y gestión se consigue su puesta en valor.

2. La provisión de productos culturales que promueven visitas, asistencias, participación y compras.
3. Oferta cultural. Una vez realizadas las correspondientes acciones de comunicación (material gráfico, internet, guías culturales,...) el producto se transforma en oferta.
4. Consumo cultural. Se produce cuando el producto ya ha sido promocionado y la oferta llega al público.

La participación de la comunidad en la creación de esta oferta cultural le podrá generar beneficios como:

- Integración en proyectos productivos que incrementen sus ingresos económicos.
- Participación en actividades que amplíen su mercado dentro y fuera del museo.
- Acceso a talleres de capacitación de conocimientos y técnicas dentro de su propio oficio o de la metodología para la organización y planificación de su cooperativa o negocio familiar.

1.6. Museos sostenibles y comunidad: relación y proyectos productivos

Según DeCarli (2004), un Museo Sostenible es toda “institución que realiza actividades de investigación, preservación, comunicación y reactivación del Patrimonio a través de una moderna gestión museológica adecuada a los requerimientos de su entorno; y que con el fin de generar un desarrollo local sostenible y beneficios para el museo, lleva a cabo conjuntamente con miembros de las comunidades, proyectos y actividades de preservación activa ejerciendo un usufructo responsable de los recursos patrimoniales”.

Museo y comunidad deben actuar en conjunto para la creación de servicios y productos culturales así como para su oferta al público. Los recursos patrimoniales, mediante su puesta en valor y transformación en oferta cultural, se convierten en el medio clave para conseguir atender a la demanda de turismo cultural. Deberán tenerse en cuenta dos situaciones en lo referente a la creación de la oferta cultural: por una parte, la necesidad de un proceso de investigación serio y meticuloso y de responsabilidad compartida; por otra parte, el control, mediante indicadores, del impacto directo e indirecto que puede producir en la comunidad, lo que conlleva tomar medidas preventivas para evitar efectos negativos.

El museo sostenible se convierte en un verdadero puente de comunicación entre la comunidad y su Patrimonio, integrándola en un proceso de responsabilidad compartida en su preservación, gracias a un proceso de concienciación.

Según la Declaración de Caracas de 1992 “el museo es un espacio adecuado para que la comunidad pueda expresarse y puede actuar como catalizador de las relaciones entre la comunidad y las diferentes instancias y autoridades públicas y privadas. Se recomienda: Que cada museo tenga clara conciencia de la realidad socio-económica a la cual pertenece. Que el museo propicie la activación de la conciencia crítica de la comunidad, a través de nuevas lecturas del Patrimonio. Que el museo asuma su responsabilidad como gestor social, mediante propuestas museísticas que contemplen los intereses de su público. Que los museos especializados asuman su papel de liderazgo en las áreas temáticas que les son propias”.

El museo sostenible establece tres tipos diferentes de relaciones con la comunidad en

la que se integra, según considere a esta última: público, aliada y socia. Como público privilegiado será la receptora de todas las actividades de comunicación del museo; como aliada participará en los procesos de preservación y puesta en valor de los recursos patrimoniales; y como socia, colaborará en la creación de productos y servicios culturales y su oferta al público.

Estas nuevas relaciones entre museo y comunidad se convierten en la base sobre las que se establecerán nuestras acciones, con el fin de que el museo tenga un impacto directo en la comunidad, priorizando iniciativas que generen beneficios tangibles en la población local (Fernández, 2014). Estas acciones serán:

- Realizar un proceso de investigación permanente con la comunidad;
- Educar y motivar a la comunidad para que asuma su responsabilidad en la preservación;
- Compartir con la comunidad los conocimientos de la metodología museística;
- Promover y estimular en la comunidad la creación de bienes culturales y la reproducción de recursos naturales;
- Apoyar el desarrollo de actividades y proyectos de reactivación productiva.

Somos conscientes que la tarea de involucrar a la comunidad en este proyecto es muy compleja. Por ello se debería definir cuáles son los actores locales que muestran liderazgo social y serían estos los que canalicen el primer esfuerzo.

Reactivación productiva, creación y desarrollo de proyectos productivos

La reactivación productiva es el punto de

partida de los proyectos que se llevarán a cabo y en los que la población local asume un papel fundamental. Este es el caso de los territorios museos que se están diseñando y materializando en los paisajes culturales de la Huerta de València, la Albufera y el regadío histórico de Cortes de Pallás. Lo definimos como el proceso de aplicar técnicas y conocimientos de un oficio o práctica tradicional, para establecer su viabilidad dentro del mercado actual. El museo sostenible deberá adoptar este concepto para mantener vivas tradiciones, prácticas y oficios dentro de las mismas comunidades. Es posible abrir nuevos mercados, aplicar técnicas de organización grupal, empresas familiares, cooperativas, etc. para devolverles rentabilidad, viabilidad y dignidad a los agricultores e individuos con conocimientos de técnicas tradicionales. Todo ello requerirá de un aumento en la oferta de productos y servicios; algunos asumidos directamente por el museo, y otros a través de una variedad de pequeñas empresas o cooperativas que alrededor del museo, generan empleos en proyectos productivos que se desarrollan y comparten recursos e inversión con el museo para su beneficio mutuo. No debemos olvidar la finalidad económica y el beneficio tangible que museo y comunidad pretenden obtener. Al involucrarnos en el desarrollo comunitario (dentro de los límites temáticos del museo) el apoyo a nuevos sectores de la comunidad se revertirá en una nueva apreciación de éstos hacia el museo.

Dado que el fin del museo sostenible es generar beneficio a los miembros de la comunidad, ésta deberá involucrarse y percibir, así, las ganancias obtenidas, mediante el desarrollo de actividades de carácter privado, bajo su propia responsabilidad. Así, según DeCarli (2004) el proyecto productivo será la herramienta que los gestores utilizarán para crear la oferta cultural que permiti-

rá que museo y comunidad rentabilicen su mutua relación.

A continuación detallamos las fases que adoptaremos en nuestro proyecto, con el apoyo de la comunidad local:

1. Realizar un proceso de planificación estratégica en el museo para seleccionar el futuro proyecto y determinar una propuesta de desarrollo.
2. Documentar toda la información necesaria relacionada con la temática del proyecto, así como estudiar su viabilidad en el mercado y su sostenibilidad.
3. Identificar a los participantes, en especial a aquellos que posean conocimientos indispensables.
4. Hacer partícipe al grupo elegido de la misión y objetivos del museo y del proyecto elegido.
5. Capacitarse para la propuesta de un proyecto viable económicamente.
6. Involucrar al grupo en la obtención de información.
7. Determinar responsabilidades tanto del museo como de la comunidad en cuanto participantes del proyecto que se debe elaborar (objetivos, participantes, costos, productos, oferta al público).
8. Establecer alianzas estratégicas con organismos que nos permitan ampliar nuestros recursos (instituciones, organizaciones, universidades,...).
9. Establecer el acuerdo de trabajo definitivo, con límite temporal.

La consecución de objetivos se basará siempre en el establecimiento de una relación estable y solidaria entre museo y grupo de comunidad participante.

II. MODELOS DE GESTIÓN Y FORMAS DE FINANCIACIÓN DEL MUSEO

Es necesario establecer nuevas formas de gestión patrimonial adaptadas a lo que la sociedad demande del Patrimonio.

La administración pública pasa a ser un agente social que debe favorecer iniciativas empresariales y el desarrollo de estructuras productivas en todos los campos, incluido el de la cultura. El impulso al sector privado, empresarial o asociativo, independiente, eficaz y competente permitirá crear valor en un territorio.

Como ya vimos anteriormente (parte primera, apartado 1.5), son diversos los agentes que pueden participar en el proyecto cultural: las administraciones públicas, entidades sin fines lucrativos, empresas de productos y servicios y empresas de gestión de proyectos y servicios culturales, cada uno con sus intereses y funciones correspondientes.

En lo referente a las fuentes de financiación para Barrera (1998) es evidente la complicación que supone la consecución de los recursos necesarios para sufragar un proyecto cultural. Habrá que llevar a cabo una serie de tareas como son: relacionar nuestros objetivos con formas posibles de financiación; identificar contribuyentes potenciales; negociar y afianzar la financiación; y planificar las actividades de financiación para conseguir los objetivos.

A pesar de que el modelo tradicional de financiación de los proyectos de tipo cultural suele ser el de inversiones públicas debemos considerar otros tipos de financiación como son el patrocinio, a través del cual se establece una relación duradera entre una

organización financiadora y un proyecto o actividad; la esponsorización, cuyo carácter es más puntual o los fondos comunitarios europeos, que financian proyectos concretos y siempre mediante el cumplimiento de una serie de requisitos. Pero, sin duda, nuestro principal cometido como gestores de un museo que pretende ser económicamente sostenible, será obtener la mayoría de la financiación necesaria mediante la explotación de nuestro Patrimonio.

La explotación del Patrimonio Cultural, una alternativa de la financiación

Barrera (1998) sugiere que la explotación del Patrimonio se está configurando como la fuente de financiación más eficaz. La explotación del Patrimonio se basa en el principio de la financiación total o parcial a partir de los recursos que genera la propia actividad cultural. Como puede verse, este principio está reñido con la tradición de gratuidad de este tipo de servicios, firmemente anclado en la mentalidad tanto de los gestores como de los ciudadanos.

No obstante intentamos identificar a modo de guión metodológico los aspectos clave del proceso de implementación de un proyecto vinculado al Patrimonio económicamente viable, socialmente participativo y que no comprometa la conservación del mismo.

1. Marco de gestión/explotación. Un aspecto importantísimo para cualquier proyecto vinculado a un bien público como el Patrimonio es el conjunto de derechos y obligaciones afectos a cada una de las partes.

En principio este documento -convenio, contrato- debe estar presidido por las fi-

nalidades de tipo político definidas por la administración responsable del bien que se pretende explotar. Cabe suponer que cualquier intervención sobre el Patrimonio debe encajar dentro de una estrategia de desarrollo local por lo que además de las cláusulas económicas y administrativas deberá hacerse constar los objetivos de tipo social y cultural que se persiguen así como las posibles inspecciones, sanciones e incluso rescisiones del contrato en caso de su incumplimiento. Este documento es de gran importancia puesto que desde un principio determina las reglas del juego y establece los mecanismos de control, ya que no debemos olvidar que la administración puede ceder la gestión pero no la responsabilidad de legar el Patrimonio en perfectas condiciones para el disfrute de futuras generaciones.

2. Segmentación del público. Una creencia muy arraigada entre los planificadores (y lo que es más grave, también entre los nuevos gestores o explotadores) consiste en pensar que el mero hecho de abrir y cerrar periódicamente una atracción de tipo patrimonial, despertará el interés de todo tipo de públicos que acudirán ansiosos por conocer más de cerca ese monumento, museo, etc. Si cualquier comerciante sabe perfectamente que sus productos no interesan a todo tipo de clientes, ¿por qué iba a ser diferente un producto de tipo cultural?. Lo que nosotros llamamos genéricamente público no es más que un conjunto de grupos (segmentos) más o menos homogéneos de personas que tienen algunas características en común; demográficamente, psicológicamente, similares gustos, intereses y opiniones, etc. Así que un primer paso consistirá en definir los segmentos a los que nos queremos dirigir para satisfacer las expectativas y necesidades de cada uno de ellos (escuelas, tercera edad, familias,

universitarios, excursionistas, turismo de masas, etc). (Kotler,2001).

3. Creación de productos y servicios. Cuanto más conozcamos a nuestro público más fácil nos resultará definir los servicios de tipo cultural así como la forma en que los prestaremos. Existe una gran confusión entre los conceptos de producto y servicio. Podríamos decir muy resumidamente que un producto está formado por un conjunto de servicios (o subproductos si se prefiere). Por ejemplo, en el producto cultural museo podríamos encontrar el servicio de visitas guiadas, tienda, propuesta pedagógica para escuelas y la visita individual, por ejemplo. Algunos segmentos pueden compartir el mismo servicio así que a partir de los diferentes segmentos seleccionados sabremos los servicios que deberemos ofrecer, el modo de prestarlos, las lenguas que utilizaremos, los perfiles profesionales que necesitaremos e incluso el horario de apertura.

4. Diseño de estrategias de comunicación y distribución. La comunicación, como proceso fundamental del museo (Ariel, 2007) es un conjunto de instrumentos que nos ayuda a poner en contacto nuestro producto con los públicos a los que nos dirigimos. A pesar de lo que suele creerse, la comunicación es un proceso mucho más amplio que la simple publicidad e incluye otros aspectos igualmente importantes como las promociones, las relaciones públicas, la generación de noticias, la esponsorización y el patrocinio del que ya hemos hablado anteriormente. Como puede intuirse tanto la comunicación como los canales de distribución que utilizaremos, de la misma manera que el resto de las características que definen un servicio, también dependen de las peculiaridades de los segmentos de público a los que nos dirigimos. A un público escolar lo captaremos a partir de un dos-

sier pedagógico dirigido a sus maestros o asociaciones de padres, mientras que para el visitante individual y culto utilizaremos el folleto general, un anuncio en una revista especializada o una página en internet.

5. Viabilidad económica social y cultural. Aunque al hablar del marco de gestión/explotación ya se ha hecho referencia a la importancia que tiene el delimitar las normas bajo las cuales deben conciliarse los derechos y obligaciones de la administración pública, responsable, en última instancia, del Patrimonio, y del organismo gestor/explotador del mismo, hay que hacer algunos comentarios finales acerca de las diferentes connotaciones que tiene el concepto viabilidad cuando de lo que se trata es de un proyecto vinculado al Patrimonio. En primer lugar hay que partir del hecho de que no se puede gestionar privadamente un bien patrimonial sin percibir una compensación económica suficiente para cubrir los costes totales de la explotación más un margen que garantice las reinversiones y el mantenimiento de todos los elementos puestos al servicio del visitante. Para ello será necesario exigir a los organismos gestores el máximo rigor, transparencia y profesionalidad en su gestión, orquestando para ello un sistema de reuniones periódicas de evaluación y control. En

segundo lugar no debe olvidarse el hecho de que en el marco de una estrategia de desarrollo y de lucha contra el desempleo, es necesario tener en cuenta emprendedores locales para la puesta en marcha de este tipo de proyectos aunque para ello sea necesaria una fuerte inversión en dinamización y formación de estos agentes.

La gestión sostenible de un museo precisa de la viabilidad económica, por lo que es necesario el establecimiento de un proceso de implementación de acciones dirigidas a alcanzar dicha rentabilidad. Un proceso que requiere de un documento constitutivo y formal de compromiso entre las partes (administración pública, propietarios del Patrimonio, comunidad); de la definición de los clientes potenciales (la necesaria segmentación del público); de la creación de unos productos atractivos, basados en experiencias y en la interpretación, y competitivos; del diseño y la aplicación de técnicas de comercialización de los productos culturales vinculados al museo; y de la elaboración de un plan de negocio que recoja la viabilidad del proyecto museístico, para lo cual debe de considerarse la compensación económica por los servicios prestados, así como el balance presupuestario, con la finalidad de cubrir gastos.

III. GESTION CREATIVA DE LOS PAISAJES CULTURALES

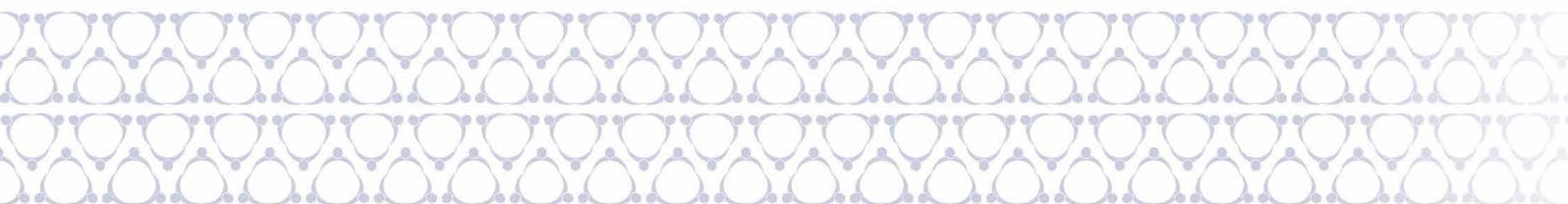
Los paisajes culturales contribuyen mediante su singularidad a la identidad local y regional, y reflejan la historia y las interacciones entre el hombre y la naturaleza. En consecuencia, como se indica en la Estrategia Territorial Europea (1999) poseen un valor considerable, entre otros, como atracción turística. La conservación de estos paisajes es importante, pero no debe obstaculizar en exceso, o incluso hacer imposible, su explotación económica. En algunos casos se impone una protección específica de los lugares de interés particular. En otros casos es necesario preservar o recuperar paisajes enteros. El método de explotación agrícola es a menudo el factor más decisivo para prevenir la destrucción de los paisajes culturales.

De la misma manera las experiencias basadas en el formato de los Ecomuseos nos facilitan alternativas para la puesta en valor

del Patrimonio basado en los paisajes culturales (Peter Davis, 2011). En ese sentido hay que tener en cuenta los principios que rigen los ecomuseos, como el protagonismo que adquieren las iniciativas locales; las posibilidades que ofrece para los proyectos de autogestión; el carácter principal que adquiere la territorialidad, es decir, la relación estrecha y directa con el territorio.

En nuestra investigación necesitamos considerar:

- A. la conservación y desarrollo creativo de los paisajes culturales que tengan un particular significado cultural, histórico, estético y ecológico,
- B. la valorización de los paisajes culturales en el marco de estrategias integradas de desarrollo territorial,
- C. la mejora de la coordinación de las medidas de desarrollo que afectan a los paisajes y
- D. la recuperación creativa de los paisajes dañados por la intervención humana.



IV. LA GESTIÓN DEL TERRITORIO MUSEO. UN PROYECTO CULTURAL

La gestión de nuestro museo se convierte en el eje principal de nuestro cometido dentro de su paisaje cultural y natural más amplio. Podemos considerarlo un proyecto cultural, que englobaría las siguientes actuaciones:

- Definir un programa museológico.
- Crear un programa museográfico.
- Llevar a cabo las obras necesarias para acondicionar el territorio.
- Desarrollar un modelo de gestión (titularidad, personal).
- Crear un plan de financiación.

Nuestro proyecto deberá estar justificado por el diagnóstico territorial y consistirá en un documento fruto del proceso de reflexión de un equipo, que sirva para orientar nuestras actuaciones y facilitar la toma de decisiones, establecer prioridades y optimizar recursos para conseguir los máximos resultados. Deberá ser realista y coherente en sus fases y estar abierto a la participación de todos los agentes y públicos.

En términos generales un proyecto debe responder a determinados apartados y fases, como son:

La denominación. Título que recoge lo más claro y sintéticamente posible la idea central del proyecto.

La temática. Definir de manera concisa de qué trata el proyecto en líneas generales. Es decir, cuál es la sustancia de nuestro proyecto; para ello se describirán los contenidos generales del proyecto y si es una institución se enuncia su misión.

Justificación. Antecedentes y orígenes del proyecto; por qué nos planteamos ese pro-

yecto; en qué nos basamos para proponerlo; quién nos los encarga; de qué fundamento conceptual deriva; en qué aspectos específicos insiste; qué originalidad, grado de innovación o carácter experimental aporta.

Objetivos. Se detallarán los aspectos más importantes que se pretenden alcanzar, es decir para qué proponemos el proyecto, qué pretendemos conseguir. Los objetivos deberán ser lo más concreto y cuantificable posible para poder ser posteriormente asumidos y evaluados.

Destinatarios. Un proyecto cultural debe estructurarse a partir de a quién va destinado. El estudio de la demanda de nuestro proyecto puede determinar más claramente los objetivos. Hay que identificar grupos homogéneos o “segmentos” sobre los que posicionarnos y conocerlos a fondo para adaptar las propuestas a sus necesidades, inquietudes, etc. Con respecto a los usuarios reales o potenciales de nuestros proyectos o servicios habría que contestar a las siguientes preguntas básicas en un análisis de demanda o mercado:

- quiénes son, cuántos son, de dónde proceden;
- cómo podemos contactar con ellos y qué método de promoción debemos usar;
- qué mensaje puede ser transmitido a cada segmento;
- qué servicios demandan los distintos grupos.

Actuaciones. Se trata de concretar con más detalle los contenidos y características específicas de las acciones a desarrollar y sus tareas asociadas, es decir cómo vamos a hacer realidad los objetivos propuestos en el proyecto.

V. EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA PLANIFICACIÓN/GESTIÓN

“La evaluación es una manera de convertir la experiencia en conocimiento”
(Velasco, 2009)

La evaluación del éxito de un proyecto requiere:

- A. El establecimiento de los criterios valorativos: si los productos o servicios cubren la expectativas de la demanda, si el servicio prestado puede mejorarse, si los recursos invertidos son eficientes y eficaces, y
- B. la construcción de indicadores que generen datos cuantificables.

Dado el carácter público y social de la planificación surgen también cuestiones derivadas de este carácter público, que incluye: hasta qué punto el servicio es adecuado en términos sociales; la prioridad de unos programas frente a otros y la mejora de nuestras acciones.

Velasco (2009) sugiere que la evaluación de los proyectos deberá centrarse en:

- A. El diseño de la propuesta de gestión del bien patrimonial (enfoque de la situación concreta, planificación de su uso y método de implantación de acciones).
- B. La ejecución del programa, alcance del público objetivo y cómo se está gestionando.
- C. Eficacia del programa (obtención de objetivos) y eficiencia (relación costes-beneficios).

Los museos, tanto en su formato cerrado (edificio) como en su formato abierto (territorio museo), como agentes de participación social, deben ser monitorizados, deben controlar los cambios en el público (perfiles, comportamientos, expectativas). “Deben mantener el contacto con su realidad más cercana” (Fernández Sabau, 2009).

La finalidad última de esta evaluación deberá servir para reconducir la acción o para emitir una valoración global, ya se realice durante el proceso o al final del mismo.

VI. CONCLUSIONES

El museo sostenible asume responsabilidades activas de desarrollo, organización y estímulo de los sectores de la comunidad con los que trabaja, a la vez que genera beneficios tanto para el museo como para la comunidad. Hemos establecido las siguientes premisas como necesarias para reorientar el trabajo, dada la mayor responsabilidad del museo hacia su comunidad y su paisaje cultural:

- A. Una nueva relación con la comunidad
- B. Una estructura horizontal
- C. Preservación activa del Patrimonio
- D. Generación de beneficios tangibles
- E. Ampliación de ofrecimientos al público
- F. Diversificación de financiación y generación de recursos
- G. Una nueva visión de lo que el museo puede ser, integrado en su territorio.





**Casos prácticos
de estudio**
TERCERA PARTE

TERCERA PARTE

Casos prácticos de estudio

Autores: Miguel Antequera y Roberto Escrivá

Esta tercera parte adquiere una dimensión práctica. Se analizan algunos museos valencianos, con la finalidad de conocer cuál es la realidad de la museografía valenciana relacionada con el territorio.

Los museos analizados reúnen características que nos permitieron seleccionarlos cuando planteábamos el proyecto de EULAC-MUSEUMS: el Museo de Ciencias de la Universitat de València, de reciente creación, basado en elementos territoriales relacionados con la paleontología, la geología y la biología; y la red de museos de la Diputación de València “Xarxa de Museus”,

relacionada con la escala local territorial, tanto ayuntamientos como mancomunidades. Del análisis de las diversas experiencias deducimos que hay una diversidad de modelos de gestión de los museos locales valencianos, pero ninguno sigue las pautas de los museos comunitarios. En cambio, algunos de ellos basan su gestión en criterios de sostenibilidad y una vinculación con su entorno territorial. La no existencia de Territorios Museos en nuestro territorio implica una oportunidad privilegiada para aplicar nuestra investigación teórica en el terreno en beneficio de nuestras comunidades locales.



Museo de la Universitat de València de Historia Natural

I. EL MUSEO DE LA UNIVERSITAT DE VALÈNCIA DE HISTORIA NATURAL

El Museu de la Universitat de València de Història Natural (M[UV]HN) es una nueva instalación que nace con la idea reunir en un único espacio los elementos más relevantes de sus 32 colecciones científicas, de centenares de miles de ejemplares, y ofrecer este ingente Patrimonio Cultural y Científico a la sociedad valenciana. Además, el M[UV]HN será un espacio de investigación y formación para la comunidad universitaria y el público en general.

El museo cuenta con el patrocinio de la Generalitat Valenciana, la Diputació de València, la Conselleria de Educació, Investigació, Cultura y Deportes (Dirección General de Cultura y Patrimonio y Secretaría de Educación e Investigación), y la colaboración de la Fundació General de la Universitat de València, del campus de Burjassot.

La Universitat de València posee un rico Patrimonio Científico y Natural recogido en muy diversas colecciones, que abarca desde instituciones museísticas, reconocidas oficialmente, a colecciones creadas y utilizadas esencialmente en investigación y docencia. Este Patrimonio está asociado a su propia historia y se encuentra disperso por sus múltiples centros. No en vano, el Gabinete de Historia Natural de la Universitat de València, fundado a mediados del siglo XIX, fue el segundo centro patrimonial y científico más importante en el estado español

(únicamente detrás del Museo Nacional de Ciencias Naturales de Madrid).

El compromiso de la UVEG con su Patrimonio se ve reflejado en el reconocimiento de todas sus colecciones. Tal es el caso del Museo de Geología de la Universitat de València, centro museístico reconocido oficialmente tanto por la administración autonómica competente (Resolución 26/02/1996, DOGV 2.742), como por la propia Universitat de València como Museo Universitario. Es el primer museo universitario reconocido con esta categoría en España. Como tal se ha convertido en catalizador para el concepto de un nuevo museo de historia natural.

El Museo de Geología de la Universitat de València (MGUV) desde sus orígenes, pero sobre todo desde su reconocimiento como Museo Universitario, se convirtió en el Centro Oficial de depósito de Bienes Muebles tanto en materia de geología y paleontología como de otros elementos relacionados con la Ciencia y la Historia Natural, de manera que el Patrimonio Científico y Natural de la UV se ha visto enriquecido de manera continuada en los últimos años, llegando a ser algo más que un museo geológico. Entre sus funciones de obligado cumplimiento como museo están las de conservación, mantenimiento, investigación e inventario de los ejemplares que componen sus colecciones, poniéndolas a disposición de los investigadores interesados (con la creación y gestión de una "Tipoteca" con los ejemplares de referencia científica). Además, actúa como un centro de divulga-

ción científica, realizando exposiciones, talleres y programas destinados tanto al entorno universitario como al público en general. Otra de las funciones que ha desarrollado es la de asesor científico y patrimonial tanto para la administración (informes de yacimientos, peritaciones de colecciones, etc.), como de otros organismos públicos y privados.

Estas funciones de colaboración con otras entidades fueron precisamente las que llevaron a contactar con todas las entidades de la Comunidad Valenciana que custodiaban fondos paleontológicos. De manera conjunta y mediante convenio con la Ciudad de las Artes y las Ciencias (CAC), se realizó una exposición representativa de la Paleontología de la Comunidad Valenciana en la que participaron 23 entidades aportando fondos en préstamo de manera totalmente gratuita. Dicha exposición, denominada “Els Nostres Dinosauris”, se inauguró en julio de 2016 y ha renovado su permanencia, dado que el cómputo de público supera el millón de visitas (enero de 2018).

En esta exposición el MGUV desarrolló un papel de coordinador científico, sirviendo de enlace entre CAC y los diferentes museos y colecciones museográficas con material paleontológico que han cedido sus piezas a la exposición. El MGUV ha realizado las tareas de contacto, peritaje, valoración del material y evaluación de su valor económico para la emisión de seguros sobre las piezas por parte del CAC. Además, el MGUV y los miembros del Departamento de Geología de la Universitat de València han participado como revisores y correctores del contenido descriptivo de las piezas y del contenido audiovisual y didáctico perteneciente a la exposición.

Dada la actividad con el Patrimonio Científico el Museo de Geología comenzó a ejercer

de depositario de materiales cada vez más heterogéneos tanto en procedencia como en composición, por lo que la descripción de sus fondos corresponde de una manera más amplia a la de un Museo de Historia Natural.

Es por ello que desde la Universitat de València surgió la iniciativa de reunir todas estas colecciones en un único espacio, aprovechando y optimizando recursos. De este modo, el Museo de Geología de la UV quedó reconvertido en Museo de la [UV] de Historia Natural, tanto por parte de la Universitat de València (Acord Consell de Govern UV 22 decembre N2016) como por parte de la Conselleria de Educació, Investigació, Cultura de la Generalitat Valenciana. Resolución de 12 de abril de 2017 (DOGV num. 8025/24.04.2017).

En este nuevo tipo de museo se alberga una amplia variedad de colecciones, y se ha convertido en un centro de documentación e información científica y técnica, tanto para el gran público como para los especialistas, creando un espacio propicio para reuniones, conferencias, coloquios y debates sobre temas científicos de actualidad. Pretende ser un espacio de dinamización y difusión cultural y científica mediante la puesta al día y el uso de nuevas tecnologías, que incite a la curiosidad y promueva la exploración y el aprendizaje de los visitantes de todas las edades.

El M[UV]HN reúne colecciones que se encontraban en el Museo de Geología pero también colecciones zoológicas del Departamento de Zoología, donde se custodiaban los ejemplares taxidermizados recuperados del incendio del Histórico Gabinete, junto con elementos incorporados más recientemente procedentes de la labor docente e investigadora.

También es el depositario de la colección de Historia Natural Padre Ignacio Sala (Jesuitas de València). Se trata de una valiosa y abundante colección (más de 16.000 piezas) adscrita por convenio a los fondos patrimoniales del Museo de la Universitat de València de Historia Natural (MUVHN) mediante sucesivos acuerdos (2003, 2015). Los objetivos generales del MUVHN son descritos en esta declaración de objetivos: Estimular, investigar, promover, documentar y respaldar actividades que potencien el conocimiento de la biodiversidad y el pluralismo cultural, impulsando el desarrollo sostenible y el respeto y la protección de nuestro entorno, potenciando el prestigio de la Universitat de València y de la Comunitat Valenciana en general, a través de su Patrimonio y su vinculación con la sociedad.

OBJETIVOS:

1. Reunir, en un espacio adecuado, los elementos más relevantes de sus 23 colecciones científicas y ofrecer este significativo Patrimonio Cultural y científico a la sociedad valenciana.

2. Ser un espacio de formación para distintos destinatarios:

A. Comunidad Universitaria.

B. Comunidad educativa, con énfasis especial en Centros de Secundaria. Para ello, se creará un Aula de Profesores en la primera planta del Museo con los equipamientos más avanzados para preparar en su formación al profesorado de institutos y facilitar la realización de actividades conjuntas entre el Museo, las Facultades y los Centros educativos.

C. Cuerpos de Seguridad. Asesoramiento y formación en materia de Patrimonio tanto mueble como inmueble para agentes de seguridad (Seprona, Guardia Civil, etc.).

D. Exposiciones itinerantes. Se trasladarán al territorio distintas temáticas preparadas de acuerdo con el profesorado y con los centros culturales locales.

E. Mediador en Patrimonio, facilitando la comunicación entre los centros de enseñanza y la Universidad.

F. Poner en valor los recursos propios de los centros de enseñanza que cuenten con colecciones de Historia Natural, colaborando, a través de convenios, en la recuperación y adecuación de dichas colecciones.

G. Actuar como núcleo de los paisajes culturales y naturales de València y como facilitador de compromiso de la comunidad con su Patrimonio.

3. El MUVHN será un espacio de investigación dada su vinculación con los distintos departamentos de Biología, Zoología, Botánica, Geología, etc. El MUVHN cuenta con el mejor plantel de investigadores en historia natural de toda la Comunidad Valenciana, que participan no sólo en misiones autonómicas, sino también nacionales e internacionales. Mediante la investigación se produce una actualización y renovación constante de los conocimientos y de las problemáticas más relevantes. Un Centro de Referencia, con posibilidad de aceptar solicitudes de proyectos conjuntos de investigación, didácticos, de difusión, etc., a diferentes niveles; proporcionar asesoramiento científico y técnico para las distintas colecciones y museos que carecen de conservador y personal especializado; facilitar acceso a los investigadores (nacional e internacional) a las distintas colecciones; colaborar en estudios e investigaciones de los materiales.

4. El MUVHN, continuando las actividades que venía desarrollando el anterior Museo de Geología, se mantendrá como centro de

referencia para la conservación y restauración de todos los materiales que, por imperativo legal, sean depositados en el mismo. Si entendemos las colecciones del Museo como una “Biblioteca de referencia de la Tierra y de la Vida”, entenderemos que es imprescindible la conservación y gestión adecuada de dichos fondos (conservación, restauración, inventariado, etc.).

5. El MUVHN será un espacio de divulgación y proyección territorial. Un centro de educación “no formal”, con recursos propios (colecciones y conocimiento) que no puede existir en otros ámbitos educativos y que aportará y complementará un valor añadido a la enseñanza reglada. Además, este centro posee un segundo objetivo, el de promover el desarrollo sostenible de sus territorios, mediante la puesta en valor del Patrimonio del territorio y el desarrollo del turismo rural, con un importante valor cultural.

Divulgación: intermediario entre el conocimiento más avanzado y las necesidades de conocimiento de la sociedad en general. El museo como contenedor de conocimiento y como recurso didáctico.

Organización de exposiciones temporales e itinerantes que facilitarán la difusión del conocimiento más riguroso a la sociedad. Este programa se desarrollará de forma especial con la colaboración de la Generalitat Valenciana y la Diputación de València.

Asesoramiento y creación de recursos didácticos (como colecciones para centros de enseñanza, originales o réplicas, en préstamo o en permanencia).

6. La actividad museística se prolongará con la organización de seminarios, jornadas, encuentros, debates, mediante los cuales se transmitirá el conocimiento científico a la sociedad.

7. El MUVHN colaborará con otras entidades con competencias o intereses en esta problemática, mediante la Red de Colecciones de Paleontología; por supuesto, esta colaboración tendrá un carácter especial con el Museo de las Ciencias Príncipe Felipe, con otros museos especializados y con las entidades locales de la Comunidad Valenciana.

8. Actuará también como asesor para el desarrollo de nuevos proyectos museísticos o de colecciones museográficas en el Territorio, en estrecha colaboración con corporaciones locales (ayuntamientos, diputaciones) y autonómicas (Generalitat Valenciana).

9. Actuará como Centro Consultor y Asesor en materia de Patrimonio Natural e Impacto Ambiental para las distintas administraciones públicas y de seguridad (informes de impacto ambiental, incautaciones de material patrimonial).

DESTINATARIOS

1. Sociedad valenciana y especialmente centros educativos, con talleres de conservación y restauración para enseñar e incentivar a valorar este Patrimonio. Por otra parte, dada la amplitud de la colección disponible y la procedencia de las piezas, pueden organizarse exposiciones temporales en distintas poblaciones.

2. Colaboración en la formación y actualización del profesorado fundamentalmente de Secundaria, mediante cursos presenciales en aula, prácticas de campo y cursos a distancia.

3. Formación en Historia Natural de la Comunidad Valenciana y conocimiento del Patrimonio Natural.

4. Población de Burjassot, disponibilidad para los centros educativos y otros colectivos (personas mayores).

5. Comunidad Universitaria con un centro docente y de investigación en todos los campos que abarca la Historia Natural.

6. Comunidad Internacional, por ser un centro de referencia al albergar colecciones de gran valor científico, didáctico y patrimonial.

PROYECCIÓN SOCIAL, DIVULGACIÓN Y FORMACIÓN

Uno de los objetivos fundamentales de la UVEG se basa en su proyección social, de la que parte su declaración de excelencia. El Museo de Historia Natural de la UV, mediante la organización y gestión de estos fondos patrimoniales, podría ser la mejor plataforma para que nuestra Universitat dé visibilidad a un legado que tendrá impacto social. A pesar de que su actividad didáctica principal es la de servir como herramienta de apoyo en la docencia universitaria a los alumnos y profesores en todas aquellas asignaturas vinculadas con los fondos, recibe además al público visitante, tanto a nivel individual como en grupos pertenecientes a muy diversos colectivos.

El MUVHN ya ha venido realizando diversos programas de divulgación atendiendo grupos escolares, visitas individuales, ofertando talleres, conferencias, participando en distintos programas tanto dentro de la Universidad como con otras entidades. También se realiza la tutorización de Trabajos de Fin de Grado y prácticas de estudios correspondientes a los Grados de Biología, Ciencias Ambientales, Ciencias Químicas, proyectos de colaboración con entidades provinciales y nacionales, colaboraciones

en exposiciones junto a otros museos, estudios internos propios del museo y publicaciones científicas. Entre ellas encontramos las visitas guiadas y talleres para alumnos de diversos centros escolares, talleres para niños Saharauis del programa “Vacaciones en Paz”, etc.:

Programa Conèixer,

<http://www.uv.es/uvweb/futurs-estudiants/es/actividades-secundaria/programa-coneixer-1285852806105.html>

La Nau dels Xiquets i les Xiquetes

http://www.uv.es/uvweb/futurs_estudiants/es/vivir-universidad/ventajas-universitarias/nau-dels-xiquets-les-xiquetes-1285852804900.html

Setmana de la Ciència

http://www.uv.es/uvweb/futurs_estudiants/es/actividades-secundaria/actividades-alumnos/semana-ciencia-1285852808153.html

Fes Ciència a la UV: La biología en tus manos: el reloj fósil

<http://www.uv.es/uvweb/delegacion-incorporacion-UV/es/cooperacion-secundaria/fes-ciencia/biologia-tus-manos/bases-1285871005448.html>

Expociencia, Jornada de Puertas abiertas

<http://www.pcuu.es/es/Expociencia2017/presentacio.html>

Olimpiadas de Geología:

<http://www.uv.es/uvweb/delegacion-incorporacion-UV/es/cooperacion-secundaria/olimpiadas/geologia/bases-1285871001865.html>

Día de los Museos

Visitas guiadas a la Nau Gran:

<http://www.uv.es/uvweb/servei-extensio-universitaria/ca/servei-extensio-universitaria-1285900077517.html>

Se quiere destacar uno de los programas que venimos realizando durante ya varios años y en el que también hemos participado en julio del presente año:

Dentro del programa “Vacances en Pau” de acogimiento temporal de niños Saharauis, se realizan actividades en el Museo de Geología de la Universitat de València durante sus estancias de verano. Estas actividades incluyen talleres didácticos diversos. De este modo se consiguen dos objetivos, realizar una actividad de ocio para niños que no tienen acceso a este tipo de servicios en su lugar natal y aumentar el conocimiento científico de dichos niños a través del juego y la participación inclusiva.

OTRAS ACTIVIDADES DE COLABORACIÓN EN PROGRAMAS FORMATIVOS

Didáctica de Museología en el Máster de Paleontología Aplicada (UV-UA):

Dentro del Máster de Paleontología Aplicada de la UV, el Museo se encarga de desarrollar e impartir prácticas y sesiones teóricas dentro de la asignatura Museología y Museografía, basada en contenido relacionado con los museos, especialmente aquellos paleontológicos y geológicos.

Programación de conferencias dentro del estudio de postgrado Máster en Paleontología Aplicada (UV-UA).

A través del Museo, se han organizado, durante los dos años de existencia del Máster de Paleontología Aplicada, diversas conferencias con conservadores y directores de organismos gubernamentales, dentro del programa didáctico de la asignatura de Museística y Museografía, tanto para los alumnos, como para otro público interesado en Museística y Patrimonio Paleontológico.

Colaboración con otros Museos a través de la tutorización de alumnos en prácticas externas y trabajos de fin de grado y master:

- Museo de Historia Natural Hermano León de E.E. H.H. La Salle- Paterna
- Museo Paleontológico y de las Ciencias ISURUS de Alcoy
- Museo de Ciencias Naturales de Onda

NUEVAS TECNOLOGÍAS

Con la finalidad de sumarnos a las experiencias que se han desarrollado en otros museos y espacios culturales, el Museo de la Universitat de València de Historia Natural, ha desarrollado dos aplicaciones utilizando las nuevas tecnologías que, pensamos, serán un avance importante para la integración social y una modernización y puesta al día.

Un museo accesible

Es el primer museo que nace con un proyecto de carácter inclusivo y entre sus objetivos está el propósito de mejora constante, tener la capacidad de evolucionar y de estar disponible y al servicio de todos los usuarios.

Para moverse por el museo y descubrir sus colecciones tanto las personas con diversidad funcional visual y auditiva como el público en general contarán con la ayuda de una audioguía que se podrá descargar directamente en el teléfono. Feedback Cultural, la empresa especializada en contenidos accesibles a través de su proyecto Cultura Accesible, ha creado esta aplicación pionera que destaca por sus contenidos de carácter inclusivo y por utilizar balizas que se activan por proximidad. Se trata de unos dispositivos que transmiten una señal por

Bluetooth LE y que inician el contenido que se ha descargado en el móvil en cuanto alguien pasa a su lado. El usuario tendrá toda la información de la exposición en su teléfono móvil, que se reproducirá a medida que explore y avance por el museo.

App de realidad virtual

¿Qué ocurriría si, de repente, un Pterosaurio cobrara vida delante de nosotros mientras visitamos una exposición? Pues eso es lo que le puede ocurrir en el Museo de la Universitat de València de Historia Natural.

PterosaVR es la aplicación móvil de realidad virtual para el Museo de la Universitat de València de Historia Natural. Gracias a ella, podremos contemplar el Tropeognathus en su hábitat original. La nueva aplicación móvil desarrollada por el MUVHN brindará a los asistentes al museo una experiencia virtual de inmersión asombrosa, al tiempo que los introduce en el extraordinario grupo de los pterosaurios. Con la única ayuda de un teléfono el público será testigo directo de la reconstrucción secuencial de Tropeognathus: su esqueleto, su musculatura e incluso su piel y aspecto externo. Una vez devuelto a la vida gracias a la realidad virtual, Tropeognathus emprenderá el vuelo saliendo del museo e introduciéndose en su hábitat mesozoico, todo delante del espectador.

LAS 32 COLECCIONES

Hasta la fecha, en la Universitat de València se pueden catalogar un total de 32 colecciones de Historia Natural. Todas ellas, Patrimonio de la Universitat de València, se encuentran diseminadas en diversas ubicaciones, dado que son colecciones “vivas” fruto de investigaciones, y conservadas y almacenadas en las condiciones adecuadas para su función.

BOTÁNICA

- Colección de Plantas Vivas
- Colección de Plantas Vasculares del Herbario (VAL)
- Microalgas simbiotes de líquenes
- Herbario de Algas (VAL_Algae)
- Colección de Hongos (VAL-Myco)
- Colección de Líquenes (VAL-Lich)
- Herbario de Briófitos (VAL-Brio)
- Colección del Banco de Germoplasma
- Colección de Carpoespermataca
- Jardín Didáctico
- Colección de Histología y Anatomía Vegetal

GEOLOGÍA Y PALEONTOLOGÍA

- Colecciones de Micropaleontología
- Colección de vertebrados continentales cenozoicos
- Vertebrados fósiles no mamíferos
- Colección del Triásico
- Fósiles del Devónico español
- Los Legados de Geología y Paleontología
- Las colecciones Docentes
- Minerales y rocas industriales
- El antiguo Museo de Geología

ZOOLOGÍA

- Colección de Entomología
- Colección de Nematología
- Colección Docente del Departamento
- Colección Histórica
- Colección Unidad de Zoología Marina
- Colección Helmintología Terrestre
- Colecciones de Biología Marina

OTRAS COLECCIONES

- Colecciones de Ciencias Naturales Padre Ignacio Sala S.J.
- Colección de Instrumentos Científicos
- Colección Museográfica del Observatorio Astronómico
- La Colección Española de Cultivos Tipo
- Donaciones y Legados

LA DIRECCIÓN

Anna García Forner fue nombrada a finales del año 2007 delegada del rector para la dirección del Museu de la Universitat de València: Història Natural. El consejo académico asesor está integrado por el decano de Facultad de Biología, Javier Lluch Tarazona; la directora del departamento de Zoología, María Ángeles Raduán Ripoll; el director del departamento de Botánica y Geología, Antoni Aguilera Palasi; el responsable de la sección de Geología y Paleontología del anterior departamento de Geología, Héctor Botella Sevilla; la directora del Jardín Botánico, Isabel Mateu Andrés; y el director del Instituto Cavanilles de Biodiversidad y Biología Evolutiva, Juan Salvador Monrós González.

PATROCINADORES Y COLABORADORES

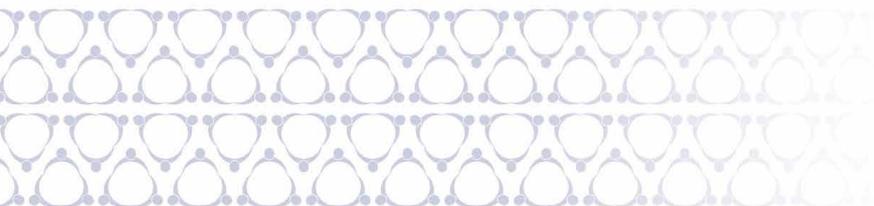
La Universitat de València, a través de su Vicerrectorado de Cultura, ha puesto en marcha y ha ejecutado la creación del MUVHN y ha sido posible gracias al patrocinio de Presidencia de la Generalitat Valenciana, Presi-

dencia de la Diputació de València, la Conselleria de Educación, Investigación, Cultura y Deportes, y la colaboración de la Fundació General de la Universitat de València.

La Diputació de València se ha implicado en la puesta en marcha del nuevo Museo de Historia Natural de la Universitat con una aportación de 100.000 euros que refuerza la colaboración de ambas instituciones en la vertebración del territorio y la transferencia del conocimiento. En palabras del presidente, Jorge Rodríguez, "este nuevo espacio de divulgación demuestra el potencial y la necesidad de que exista colaboración entre las administraciones públicas para, como en este caso, recuperar los importantes fondos del antiguo Museo de Historia Natural y acercar a la sociedad valenciana este importante Patrimonio Científico".

REDES SOCIALES

El Museo utiliza los siguientes medios:
<https://www.instagram.com/museuhn/>
<https://www.uv.es/museuhn>
<https://www.facebook.com/museuhn/>
<https://twitter.com/MuseuHN>



II. LA RED DE MUSEOS DE LA PROVINCIA DE VALÈNCIA. LA “XARXA DE MUSEUS”

Los museos y las colecciones museográficas permanentes son numerosas en el territorio valenciano. Aparecieron en los primeros años de la democracia (finales de la década de 1970 y principios de los 80), y desde entonces hasta la actualidad han sufrido constantes cambios para adaptarse a la nueva realidad socio-económica y cultural. Hoy los centros culturales se relacionan con territorio, Patrimonio y comunidades. Se alejan de aquellos museos con colecciones para ser admiradas. Los museos y la cultura son elementos de desarrollo territorial desde un prisma socioeconómico, territorial e innovador.

Aquí se realiza una definición y diferenciación entre museo y colección museográfica en el “Sistema Valenciano de Museos” en el ámbito de la Comunidad Valenciana. Las leyes diferencian entre museo y colección museográfica para regular el reconocimiento y permitir subvenciones extras al financiamiento municipal o mancomunado.

Los objetivos, funciones y servicios de la red de museos etnológicos de la Diputación también son explicados. Se analiza la gestión de los museos como elemento de desarrollo desde una perspectiva social, modalidades de integración con la sociedad; visión territorial, las relaciones del museo con su territorio; además se identifican los procesos de innovación o mejora y se analizan la integración en otras redes museísticas.

1. Los museos y las colecciones museográficas permanentes en la Comunitat Valenciana

El Consejo Internacional de Museos adoptó la siguiente definición de museo en la 22ª asamblea general en Viena (Austria), el 24 de agosto de 2007: “El museo es una institución sin fines lucrativos, permanente, al servicio de la sociedad y de su desarrollo, abierta al público, que adquiere, conserva, investiga, comunica y expone el Patrimonio Material e Inmaterial de la humanidad y su medio ambiente con fines de educación, estudio y recreo”.

En la orden 6 de febrero de 1991, de la Conselleria de Cultura, Educación y Ciencia, se regula el reconocimiento de museos y colecciones museográficas permanentes, de la Comunitat Valenciana. La Ley del Patrimonio Cultural Valenciano (Ley 4/1998, de 11 de junio) completa la citada orden, recordando que las colecciones pueden ser de titularidad pública o privada. La Conselleria crea el “Sistema Valenciano de Museos”, en el que se integran todos aquellos cuyo titular es la Generalitat y los de titularidad estatal cuya gestión tenga ésta encomendada, así como los museos y colecciones museográficas, de titularidad pública o privada, que a tal efecto reconozca la Conselleria de Cultura, Educación y Ciencia conforme a lo previsto en esta Ley.

A los efectos de esta Orden, son museos “las instituciones de carácter permanente, abiertas al público, sin finalidad de lucro, orientadas al interés general de la Comunitat Valenciana, que reúnen, adquieren, ordenan, conservan, estudian, difunden y exhiben de forma científica, didáctica y estética, con fines de investigación, disfrute y promoción científica y cultural, conjuntos y colecciones de bienes de valor cultural”.

Las funciones de los Museos son:

- La conservación, catalogación, restauración y exhibición ordenada de las colecciones.
- La investigación en el ámbito de sus colecciones o de su especialidad.
- La organización periódica de exposiciones científicas y divulgativas, acordes con la naturaleza del Museo.
- La elaboración y publicación de catálogos y monografías de sus fondos.
- El desarrollo de una actividad didáctica respecto a sus contenidos.
- Cualquier otra función que en sus normas estatutarias o por disposición legal o reglamentaria se les encomiende.

Los museos, necesariamente, habrán de reunir los siguientes requisitos:

1. Instalaciones permanentes, suficientes y adecuadas, a juicio de la Dirección General de Patrimonio Cultural Valenciano.
2. Tener un técnico superior a su cargo, con funciones de gestión e investigación relacionadas con la arqueología o historia del arte, por ejemplo.
3. Inventario y libro de registro, según modelos oficialmente establecidos.
4. Horario de apertura al público no inferior a quince horas semanales.
5. Presupuesto que garantice un funcionamiento mínimo.
6. Enviar a la Dirección General de Patrimonio Cultural Valenciano resúmenes estadísticos de visitas al museo.

Por el contrario, las colecciones museográficas permanentes (o centros culturales), según la anterior orden de la Comunidad Valenciana (España) son “aquellas que reúnen bienes de valor histórico, artístico, científico y técnico, o de cualquier otra naturaleza cultural y que, por lo reducido de sus fondos, escasez de sus recursos y carencia

de técnico no puedan cumplir las condiciones mínimas para desarrollar la función cultural encomendada a los Museos”.

Las colecciones museográficas permanentes habrán de reunir los siguientes requisitos:

1. Instalaciones estables, suficientes y adecuadas.
2. Inventario, según modelo oficialmente establecido.
3. Ser visitables al público por lo menos un día a la semana.

En las colecciones museográficas no hay necesidad de contar con un técnico especialista, porque se concibe como un espacio de exhibición.

A continuación presentamos un análisis de la distribución territorial de los museos y colecciones museográficas permanentes. La información procede del banco de datos municipal, portal de información Argos, consultado finales de 2017.

1.1 La distribución territorial de los museos y colecciones

En el Sistema Valenciano de Museos destaca la provincia de València con un 47,6% de los museos, seguida de Alicante 33,1% y Castellón 19,3%. La ciudad de València alberga el 20% de los centros culturales (colecciones museográficas) de la provincia y el área metropolitana de València (Capital, l'Horta Nord, Sud y Oest), representa un 40% de la provincia y una quinta parte de los contenedores culturales autonómicos. En la provincia de Castellón, entre las comarcas del Maestrat, La Plana Alta y La Plana Baixa, estas representan un 60% de las entidades culturales de la provincia y el 11% a nivel autonómico. En la provincia de Alicante entre las Comarcas de La Marina

Alta, La Marina Baixá, l'Alacanti, El Baix Vinalopó y El Baix segura, aglutinan el 70,3% provincial y el 23% autonómico.

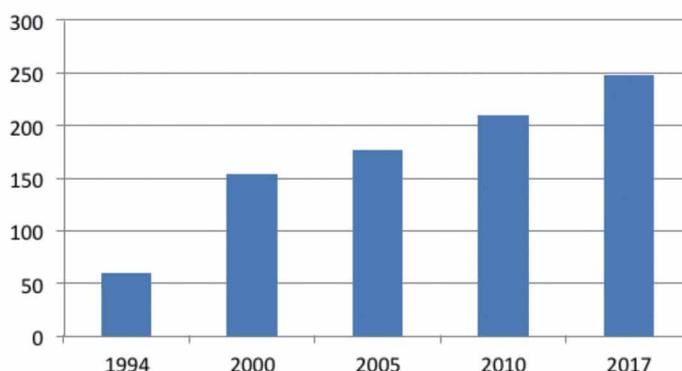
En la Comunidad Valenciana hay 138 museos y 110 colecciones museográficas reconocidas. El 53% de las colecciones se localiza en municipios con menos de 5.000 habitantes, mientras que el 79% de los museos se localizan en las ciudades con más de 50.000 habitantes. Entre las ciudades de València, Castelló, Alicante y Elche, con poblaciones superiores a los 100.000 habitantes se contabilizan 37 museos, de los cuales solo 14 son municipales. Los otros 23 son estatales, de la Generalitat o de la Diputación, de Universidades o eclesiásticos, entre otros. En este sentido, el 62% de los museos y colecciones museográficas del país valenciano son municipales, un 10% son eclesiásticos y un 18% son museos y colecciones de asociaciones, de fundaciones o privados, entre otras. Ver cuadro y mapa adjunto, al final del capítulo.

La temática de los museos en el Sistema Valenciano de Museos es Arqueología, Arte contemporáneo, Artes decorativas, Bellas Artes, Casa Museo, Ciencias Naturales e Historia Natural, Ciencia y Tecnología, De lugar, Especializado, Etnografía y Antropología, General e Histórico, o combinaciones de varias. En realidad muchos museos complementan sus exposiciones con material etnológico y exposiciones etnográficas o antropológicas. En esta perspectiva, se consideran museos monográficos de la Etnología, Etnografía o Antropología a un 27% de los museos del sistema. Pero si contabilizamos a las casas museos, a los museos festeros, a los museos históricos, a los museos con la coetilla de etnología en su nombre o en alguna de sus colecciones permanentes nos encontramos con que el 70% del parque museístico valenciano tiene la componente etnológica.

1.2 La creciente evolución de los museos y colecciones

La reciente creación de los museos obedece a la consecución de nuevas realidades socioculturales y políticas de desarrollo territorial. La migración hacia las ciudades en busca de economía ha despoblado las zonas rurales de interior que se están intentando desarrollar mediante recursos turísticos culturales y naturales en contraposición del turismo de sol y playa. Estas zonas agrícolas tienen altas posibilidades y facilidad para recoger objetos para las colecciones museográficas. Con fondos europeos se reali-

Evolución del sistema de museos valenciano. (Diputación de València, 2017)



zan los proyectos museográficos ya que “la historia es la que aporta a las comunidades humanas el certificado de autenticidad de origen” (Aguilar, J.,2006). Ante la avalancha de productos culturales procedentes del extranjero “podemos reaccionar intentando conservar, reafirmar o revitalizar nuestras especificidades culturales locales, como pueden ser nuestras gastronomías, músicas, fiestas o tradiciones” (Hernández, 2005: 129-131). Por consiguiente la distribución territorial del Sistema Valenciano de Museos se caracteriza por una reciente creación y concentración de entidades culturales en el litoral valenciano y la supremacía del área metropolitana de València con el 40% de la

provincia y una quinta parte de los centros culturales autonómicos. Existe una menor presencia y dispersión de museos hacia el interior rural que opta por las colecciones museográficas, el 53% de las colecciones se localiza en municipios con menos de 5.000 habitantes, mientras que el 79% de los museos se localizan en las ciudades con más de 50.000 habitantes. Las colecciones absorben menos recursos técnicos, humanos y económicos, y se han desarrollado proyectos museográficos gracias al apoyo institucional, autonómico o europeo, en aras del desarrollo rural. La gestión de los museos y colecciones es mayoritariamente municipal con el 62% de los casos y con una temática monográfica o visión etnológica, etnográfica o antropológica en un 70%.

2. De la red de museos de la Diputación de València a la red de museos etnológicos

El Área de Cultura de la Diputación de València en 1999 crea su propia Red de Museos con la Sala Parpalló, el Museu Taurino, el Museu valencià de la Il·lustració i la Modernitat, y el antiguo Museu de Prehistòria i de les cultures valencianes, hoy separado en el Museu de Prehistòria y el Museu Valencià d'Etnologia, porque tenían suficiente identidad diferenciada.

Esta red, denominada Xarxa de Museus, quería reordenar los recursos en busca de la eficiencia con una estructura de toma de decisiones jerarquizada y vertical, que se tradujo en “un auténtico cuello de botella en el que la parálisis, la disfunción e incluso el enfrentamiento táctico entre las partes de la estructura era la norma” (Joan Gregori, 2006). En el 2005 se reestructuró y la gestión se hizo más horizontal, y se trasladaron los proyectos locales municipales a los museos de la Diputación con temática afín.

A principios de 2017 la Diputación de València mediante el Museo Valenciano de Etnología (principal centro referente en la cultura tradicional y popular valenciana), creó la Red de Museos Etnológicos locales con la filosofía de fortalecer el asesoramiento y cooperación existente entre la Diputación y los ayuntamientos o mancomunidades municipales. Al ser una red institucionalizada en el decreto de su creación se enumeraron una serie de objetivos y servicios que versan sobre la formación, el asesoramiento y la cooperación.

Los objetivos se resumen en crear una comunicación entre los gestores locales y el MUVAET; intercambiar experiencias y buenas prácticas, además de mejorar las competencias profesionales mediante formación y reciclaje; promover la cooperación entre los museos para optimizar los recursos (políticas de intercambios, coproducción de exposiciones, etc.); y por último, difundir las actividades de forma conjunta creando espacios para tal fin.

Los servicios de formación se traducen en unas jornadas de museos locales de carácter anual y se harán seminarios técnicos y de gestión en los que, tras una exposición de un especialista, habrá un debate a partir de las experiencias individuales relacionadas con el tema. El asesoramiento tratará los proyectos museológicos o museográficos, educativos, marketing, entre otros temas.

Los servicios de cooperación que presenta el MUVAET son:

- Inventario y catalogación de fondos de las colecciones de los museos.
- Almacén de préstamo de aquellos materiales de uso común en los museos.
- Proyectos de cooperación entre diferentes museos (exposiciones conjuntas, com

partir la difusión de actividades (los museos hablan unos de otros), publicidad conjunta, etc.).

- Exposiciones itinerantes. Las del Museo Valenciano de Etnología y otras producidas por museos locales.
- Presentación de los museos locales en la sede del Museo Valenciano de Etnología.
- Coordinación para realizar determinados acontecimientos conjuntamente, como el Día internacional de los Museos.
- Establecer, por parte de la Diputación, un sistema de subvenciones que permitirá a los museos locales renovar el material, por una parte, y, por otra, realizar todas aquellas actividades de producción de exposiciones, educativas, de difusión, etc.
- Edición de catálogos de las exposiciones permanentes de los museos asociados.

3. Los museos y su desarrollo territorial, social e innovación

El predominio de los museos municipales en el Sistema Valenciano de Museos, la supremacía de la temática etnológica y la concentración en número en la provincia de València justifica que para conocer los museos como elementos de desarrollo desde una perspectiva social y territorial e identificar sus procesos de innovación se realice una encuesta a los representantes de los museos que conforman la Red de museos etnológicos locales de la Diputación de València.

La encuesta realizada a los representantes, técnicos o gestores de los 29 museos de la Xarxa etnològica fue contestada por tres cuartas partes. No obstante, mediante búsqueda bibliográfica, periodística y vía internet se ha podido completar información sobre el resto de museos, por tanto la información de la encuesta se ha completado para el 90%. Dada la naturaleza del estudio la encuesta

era bastante abierta y se preguntó: por cómo se relacionaban con la población para establecer modalidades de relaciones, por las experiencias en la integración en redes colaborativas con otras entidades (administraciones, museos, empresas), por el cómo se relacionaban con el territorio y por las acciones innovadoras que habían realizado.

3.1 Los museos, sus recursos y gestión

En la red de museos etnológicos locales la mayoría son municipales. La gestión y mantenimiento principalmente es de los ayuntamientos y en función de su tamaño y voluntad política aportan más o menos recursos económicos para conservar, difundir y divulgar su Patrimonio Cultural. Aunque existen subvenciones puntuales de Conselleria, de la Diputación e, incluso de la Unión Europea. Destacan la recuperación de la Cassoleria realizada mediante el ayuntamiento de Potries, el Ministerio de Administraciones Públicas, la Generalitat, la Agencia Valenciana de Turismo y los Fondos de Desarrollo Rural de la Unión Europea y la Casa Gran de la Pobla de Vallbona mediante el ayuntamiento junto con la participación de escuelas taller o talleres de ocupación.

También existen casos de museos mancomunados, como el museo de l'Horta Sud Josep Ferrís March con un presupuesto para el ejercicio 2017 que asciende a 112.569 euros, tanto en gastos como en ingresos. La Mancomunitat Intermunicipal de l'Horta Sud aporta 75%, l'Ajuntament de Torrent 10%, Caixa Rural de Torrent 10% y la Fundació Caixa Torrent 5%. Ha realizado 221 actividades en el museo: 181 concertadas para grupos (escolares, adultos, asociaciones, etc.) y 40 puntuales. El museo mantiene una relación constante con las asociaciones y entidades museísticas de la comarca con las que programa actividades conjuntas.

Un pequeño ejemplo interesante y extrapolable es MUVAMEL, Museo Valenciano de la Miel, un museo de nueva planta inaugurado en el 2003 con titularidad del ayuntamiento y gestionado de forma privada. El ayuntamiento, al verse construido el edificio, decidió delegar su gestión con la idea de que una empresa se hiciese cargo del proyecto museístico: dotarle de contenido, hacer la exposición y se encargara de su mantenimiento y programación, durante 10 años, para recuperar la inversión. No obstante, el ayuntamiento financia el 50% y mediante una comisión de seguimiento se asegura el cumplimiento del contrato. El museo se financia con un 20% con otras instituciones, 20% entradas y 10% la tienda de productos artesanales.

Existe un total acuerdo entre los gestores sobre los insuficientes recursos económicos y humanos que los ayuntamientos destinan a estas entidades culturales valencianas. La necesidad de más recursos humanos es necesaria para dinamizar más estos centros en los siguientes campos: horarios de apertura, programación de exposiciones, conferencias, charlas, seminarios, congresos, publicaciones, una mayor difusión por las redes sociales e internet. Es obvio que esta insuficiencia en los recursos es mayor en los municipios más pequeños, que poseen colecciones museográficas y el responsable encargado de la colección tiene otras tareas dentro de la institución municipal. No obstante, los museos de mayor tamaño que tienen un técnico responsable y otros empleados han de cumplir con más funciones, por tanto una mayor volumen de trabajo y una nueva insuficiencia.

Existe un espíritu de supervivencia entre los técnicos y responsables que defienden que los museos han de ser municipales, puesto que es de la sociedad local y para los

vecinos del pueblo, y la sociedad en general. Por tanto, las entradas a los museos, actividades, talleres didácticos, rutas, son gratuitas o con precios simbólicos. Además hay un esfuerzo colectivo para ofrecer un servicio cultural de calidad, donde el Patrimonio Cultural evoluciona muy rápido y se adaptan y actualizan a dichos cambios por encima de sus posibilidades debido al apoyo social que poseen.

El capital externo es fundamental para explicar la creación de museos en entidades pequeñas, puesto que la reciente inauguración de varios museos se debe a años de colaboración entre instituciones y colectivos. La mayoría de museos se instalan en edificios históricos, incluso BIC (Bien de interés cultural) o BRL (Bien de relevancia local) en propiedad municipal o particular; pueden ser viviendas, molinos, fábricas y talleres. También se suele realizar un proyecto de restauración y rehabilitación, adquisición de exposición, inventario y catalogación de las piezas y diseño del proyecto expositivo.

3.2 Las relaciones sociales de los museos

Las relaciones más intensas de los museos con la sociedad local son las conexiones con los centros educativos y las asociaciones. Los institutos, colegios y las asociaciones son los máximos consumidores de los museos, puesto que realizan visitas guiadas en el propio museo o fuera del mismo mediante rutas temáticas organizadas por la propia institución. Además los centros realizan talleres didácticos sobre la temática del museo con sus correspondientes unidades didácticas prediseñadas.

Las relaciones de los museos con las asociaciones son más intensas y diversas que con los colegios. Además de ser visitantes

son productores en todas las colecciones permanentes o temporales que versan sobre temas etnológicos, etnográficos, antropológicos, porque participan mediante donaciones de objetos, fotografías, trajes, audios, videos, etc. Ocasionalmente, los estudiantes de centros escolares bajo el empuje de los técnicos responsables han realizado exposiciones temporales. Normalmente las asociaciones civiles no participan en la gestión.

En función de la temática del centro las relaciones son más estrechas con asociaciones afines, e incluso entran en el campo de la gestión (Campaners en el MITMAC, los artesanos del abanico en el MUPA, o en el Museo de fiesta de Algemesí). Además se establecen contactos, colaboraciones y sinergias entre asociaciones de la misma temática fuera de su ámbito local. Existen redes, relaciones entre museos y la población que favorecen la programación expositiva y las actividades de los museos, que no podría ser tan extensa sin la colaboración de las asociaciones. Tan solo cabe añadir que “la retroalimentación continua entre la comunidad y el museo permitirá la continuidad de la infraestructura cultural” (Arrieta, 2013:31). Así, puede decirse que parte de la gestión de uno de los museos obedece a los principios de la gestión participativa e integral.

Es más, los museos involucran a todo tipo de asociaciones para crear contenido, actividad y visitas, y por tanto hay que personalizar las exposiciones temporales itinerantes en la medida de lo posible con la identidad del pueblo. Esta posibilidad viene marcada por el propio responsable y el grado de asociacionismo existente en el municipio. Normalmente se aprovechan de cualquier efeméride o aniversarios de cualquier asociación, bien por iniciativa del museo o por las propias personas encargadas de una

exposición o actividades divulgativas en torno a dicho aniversario de una fiesta, asociación, club, etc., y de este modo poder programar y personalizar las exposiciones en colaboración de la población. La sostenibilidad de los pequeños museos locales viene dada por la valoración a la gente que conforma la comunidad de vecinos, visitantes y usuarios, (Zanón, 2017)

3.3 Los procesos de innovación de los museos

Todos los museos analizados de la red de museos etnológicos han introducido mejoras en sus centros, incluso los que no han realizado la encuesta como se ha podido constatar mediante bibliografía, información periodística y vía internet. Estos procesos de mejoras tienen gran importancia en número, forma y calado. Se encuentran mejoras en los edificios (accesibilidad, mantenimiento, reestructuración de espacios, ampliaciones), en los fondos (la informatización, ampliación, catalogación), en los equipamientos expositivos (introducción de TIC con videos, audios, proyectores, iPads), y en las colecciones (nuevos formatos, nuevos contenidos, renovación del discurso expositivo).

En referencia a nuevas vías de financiación se entiende que una parte ha de ser siempre pública para garantizar las funciones originales de estos centros y ejercer su papel cultural y territorial, no solo en su localidad sino en su área de influencia. No obstante, en la comercialización del museo citan la posibilidad de tener tiendas con productos y recuerdos que financiarían a la propia tienda, que repercutiría en la economía local siempre que fuesen productos artesanales locales, regionales o fabricados en el entorno.

Por tanto una forma de optimizar la inversión pública, “hacer más con menos dine-

ro”, pasa por la creación de redes museísticas en busca de aunar esfuerzos, recursos, saberes y experiencias. Es decir, las redes museísticas son para crear y facilitar sinergias entre los diferentes actores, museos, asociaciones, políticos y otras instituciones universitarias, institutos de estudios comarcales y mancomunidades. La creación y desarrollo de las redes de museos es una manifestación de los procesos de innovación en este sector.

3.4 Las conexiones territoriales y las redes de museos

Hasta el momento se ha visto como los museos desarrollan el territorio porque son puntos de reunión y aúnan esfuerzos de diferentes colectivos que mediante la innovación explotan el Patrimonio Cultural al mismo tiempo que se adaptan tanto a los propios como a los externos procesos de evolución. La sociedad actual está repleta de organizaciones en red, que de forma sencilla se pueden clasificar en redes económicas o empresariales y redes formadas desde un aspecto social e institucional que imitan a la organización de las primeras adaptándose a la compleja realidad cambiante.

La red de museos etnológicos ha generado ya la VI Jornada de encuentro entre los responsables de museos y técnicos culturales. Los encuestados aseguran que estas jornadas son el camino a seguir porque intercambian experiencias, ideas y se generan nuevos contactos y redes informales entre ellos. Se crea una red de redes en una cooperación horizontal que se traduce en desarrollo territorial con la ayuda social y política. Como muestra el programa de exposiciones itinerantes del Museo valenciano de Etnología con 39 itinerarios programadas que visitarán más de 20 museos locales. La coproducción de la exposición itinerante “Faixa

roja. Faixa blava. La pilota valenciana”, con el Museo de la Pelota en Algemesí constituye un buen ejemplo. www.museuvalenciaetnologia.es/museu-de-la-pilota-genoves.

Una de estas redes más informal detectada es la realizada por los representantes de seis museos: el Museo de Cerámica en Manises, el Museo municipal de Paterna, el museo de la Rajoleria en Paiporta, el Museo del Palmito (Mupa) en Aldaida, el museo comarcal de l’Horta Sud Josep Ferris March y el Castillo d’Alaquas. Una red no institucionalizada, pero programan actividades conjuntas y comparten recursos diversificando y divulgando las exposiciones y la cultura en general.

Otra red de museos es la realizada mediante el proyecto lecturas: itinerarios en clave de género. Proyecto financiado por la Generalitat Valenciana a raíz de un estudio de la Universitat de València formado por los siguientes cinco museos: Museo Nacional de Cerámica y Artes Suntuarias González Martí; el Museo de Prehistòria de València; el Museu d’Història de València; el Museu Valencià d’Etnologia; el Museo del Palmito de Aldaida (MUPA); el Museu Comarcal de l’Horta Sud Josep Ferris March. Además es un proyecto al que se añadirán más museos, nuevas piezas, señalética en los museos participantes, ciclos y conferencias. Es un proyecto en el que colaboran diferentes instituciones a diferente escala como son el Ministerio de Educación, Generalitat Valenciana, la Diputació de València y Universitat de València. La finalidad es compartir historias comunes compartiendo piezas de los respectivos museos.

Se ha detectado la interconexión entre los museos y el Patrimonio Arqueológico, Cultural, Natural, Local y Regional a través de nuestro estudio. Estas relaciones se mate-

realizan mediante las diferentes actividades, especialmente senderos guiados y rutas, que realizan los museos en su área local o funcional.

Normalmente son rutas tematizadas acorde con la exposición o temática del museo. La ruta de l'Aigua en el molí de Quartell, la ruta de la miel al centro apícola valenciano en Montroi desde el Museo Valenciano de la Miel (MUVAMEL) son buenos ejemplos. La ruta de los artesanos de abanicos desde el Museo del Abanico, (MUPA) Aldaia. En este sentido existen diferentes programas turísticos con rutas y cicloturismo que son impulsados por mancomunidades como en la Vall d'Albaida o como en La canal de Navarrés-La Costera. El Ecomuseo de Bicorp es un centro de interpretación del arte rupestre y museo etnográfico sobre las tradiciones del municipio. Ofrece visitas a las Cuevas de la Araña y las del barranco Moreno para mostrar el Arte Rupestre Levantino, declarado Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO. Estas iniciativas pueden beneficiarse de las propuestas que se están desarrollando en el proyecto EULAC-MUSEUMS, ya que algunos museos utilizan el territorio como factor de singularidad.

La Casa de la Senyoria alberga elementos procedentes del yacimiento arqueológico el Puntal dels Llops, localizado en las estribaciones de la Sierra Calderona, yacimiento de época ibérica y forma parte de la Ruta dels Ibers. Se trata de un proyecto de turismo cultural en territorios de interior promovido desde la Diputación en colaboración con ocho municipios. El consistorio de Olocau junto con la Diputación ha mejorado las condiciones de visita al poblado, ha creado un servicio de guías y la programación de actividades de difusión y lúdico-culturales, como las jornadas de Iberfest a Olocau. Además la Casa de la Señoría cuenta con

piezas cedidas por el Museo de Prehistoria de València. De este modo los yacimientos ofertados en este programa también son ofertados como actividades puntuales en otros museos.

Por otro lado, las conexiones de los museos con las empresas son muy escasas y se reduce al patrocinio puntual de alguna actividad concreta mediante empresas locales y comercios locales, que a su vez y en la medida de lo posible también colaboran con asociaciones y actividades culturales municipales.

4. Conclusiones

El sistema Valenciano de museos cuenta con un elevado número de instalaciones, 248 centros, con una reciente eclosión museística desde la década los ochenta, con una concentración en el litoral valenciano y especialmente el área metropolitana de València. Dada la pluralidad de origen de los museos (público, privado, diferentes administraciones públicas, etc.) es imposible en la actualidad considerar una única entidad de gestión, capaz de integrarlos todos. Poseen una dependencia de los consistorios y subvenciones puntuales de diferentes organismos públicos y políticos: locales, mancomunidades, provinciales, autonómicos, estatales e internacionales. Subvenciones que de forma coordinada han permitido la aparición de museos y centros de interpretación en el interior valenciano que mediante la conservación y divulgación del Patrimonio Cultural permiten o permitirán su desarrollo territorial.

Los museos de la red etnológica son locales, municipales, de reducido tamaño y se han nutrido con la donación de los objetos por parte de la población. Museos peque-

ños pero con amplias programaciones y actividades de toda índole en torno al Patrimonio Cultural, Natural y Arqueológico. Las relaciones sociales dinamizan los museos y encubren los insuficientes recursos económicos y humanos que les otorgan los consistorios. Son centros relativamente funcionales que ahuyentan a la voluntad política, de acceso libre y bajo demanda, sin presencia en internet, sin investigación y sin producción de catálogos. Los museos son entidades culturales políticamente rentables que aúnan esfuerzos sociales a favor del desarrollo territorial mediante el Patrimonio Local y Regional.

Todos los museos han realizado procesos de innovación y tienen proyectos o ideas de mejora pendiente. En los edificios (accesibilidad, mantenimiento, reestructuración de espacios, ampliaciones); en los fondos (la informatización, ampliación, catalogación); en los equipamientos expositivos (introducción de TIC con videos, audios, proyectores, iPads), en las colecciones (nuevos formatos, nuevos contenidos, renovación del discurso expositivo). La creación de la red de museos etnológicos en la provincia de València puede incluirse como una innovación debido a su reciente creación, 2017, y porque ha introducido e introducirá mejoras en los museos. No obstante, es cierto que “los museos en red” es una idea instalada en el mundo museístico como muestran las políticas culturales de muchos lugares.

Los museos, los centros educativos y las asociaciones son los actores de las redes sociales que interactúan en la explotación de los recursos culturales. En términos generales, los centros educativos son los principales consumidores de los museos locales con visitas guiadas y actividades didácticas específicas al nivel. Esta actividad educativa de los museos es importante porque el conocimiento de nuestro Patrimonio, cultu-

ra, de nuestras señas de identidad en un mundo globalizado fomenta el aprecio hacia nuestros bienes culturales y patrimoniales y facilita la conservación de los mismos.

Las asociaciones son productores y consumidores de cultura con una fuerte interacción con los centros culturales. Muchas de las exposiciones temporales se realizan con asociaciones locales o regionales de toda índole, aunque es cierto que las asociaciones de amas de casa y jubilados están muy presentes. En función de la temática del museo se obtienen unas relaciones más estrechas con algún tipo de asociación vinculada a la temática, e incluso forman parte de la gestión, como en el Museo del Toque Manual de Campanas de Albaida, del cual fueron impulsores los miembros de la asociación de campaneros de Albaida. Del mismo modo que los artesanos del abanico d’Aldaia fueron impulsores del Museo del Palmito. Es más, las asociaciones locales a su vez están en contacto con otras asociaciones locales o forman parte de asociaciones regionales o federaciones.

Los museos y las colecciones museográficas permanentes ofrecen conexiones con el territorio local y regional porque tienen funciones de ecomuseos, de centros de interpretación del Patrimonio Cultural al ofrecer “rutas turísticas” de forma constante en torno a la temática del museo previa reserva. Además ofrecen y difunden actividades de programas turísticos comarcales y provinciales de cicloturismo, senderismo y otras visitas.

Además de la red de museos del Consorcio de Museos de la Comunidad Valenciana, de la red de Museos de la Diputación de València y de la reciente creación de red de museos locales etnológicos, existen otras redes museísticas interesantes, más

informales, no institucionalizadas como los museos per l'Horta, con seis museos; o el proyecto lecturas: itinerarios en clave de género con cinco museos y en fase de ampliación. O la integración del Museo fallero de Gandía en el ICOM.

El panorama de los museos locales presenta un estado de salud relativamente bueno: hay numerosos museos y colecciones etnológicas, con deficientes recursos económicos y técnicos pero con relaciones sociales instaladas que favorecen su funcionamiento; generan conexiones territoriales con la realización de rutas turístico-culturales; se generan nuevas conexiones y se trabaja en conjunto, en cooperación, se comparten recursos; en constante proceso de innovación y con tendencia hacia la especialización temática para su diferenciación; con innovaciones en el discurso expositivo con tendencia a la reflexión y crítica.

En definitiva, existe conservación de Patrimonio Cultural adecuado para ser visitado con varios puntos atractivos en territorios no muy extensos, con figuras de BIC (Bien de Interés Cultural), BRL (Bien de relevancia local), los bienes muebles de relevancia patrimonial; los bienes inmateriales de relevancia local; las tradiciones declaradas como Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad por la UNESCO. Son recursos culturales cercanos a recursos turísticos de servicios que complementan la oferta. Los museos desarrollan el territorio al ser centros de reunión y cooperación entre diferentes colectivos que difunden ese Patrimonio Cultural y explotan los recursos de forma educativa, e incluso turística.



*Museu de la Rajoleria
de Paiporta*

MODELO DE ENCUESTA REALIZADA A LOS MUSEOS INFORMACIÓN PARA CADA MUSEO O COLECCIÓN MUSEOGRÁFICA

A. Características del museo

1. Identificación: nombre, municipio, fecha de creación o reconocimiento, director, responsable, temática, recursos locales.
2. Propiedad: ¿Quién es el dueño del museo? Institución pública, empresa privada, sociedad, otros.
3. Modelo de gestión. ¿Qué entidad gestiona el museo? Tipo de gestión. Si la gestión no es directa, ¿cómo ha procedido a elegir la entidad? A través de concurso / licitación, acuerdo, concesión.
4. ¿Qué tipo de elementos están expuestos? Etnológicos, arqueológicos, artísticos.
5. ¿A quién pertenecen los bienes patrimoniales exhibidos en el museo?
6. Modalidades de cesión de los elementos.

B. Relación con la sociedad local

Modalidades de integración con la sociedad. ¿Cómo se involucra la sociedad en el museo?
Educación, asociaciones culturales, turismo.

C. Relación del museo con el territorio (función del ecomuseo)

Existencia de rutas temáticas desde el museo.
Dentro del programa cultural municipal, ¿cuál es el peso del museo?

D. Integración en redes

¿Cómo se relaciona el museo con otros museos? ¿Y con otras instituciones administrativas?
Comarcal, provincial, regional, nacional, internacional.
¿Qué tipo de relación tiene el museo con los empresarios?
¿Qué experiencias tiene el museo en proyectos comunes con otras instituciones?
Presencia y mantenimiento en internet, web, redes sociales.

E. Procesos de innovación (Cualquier mejora)

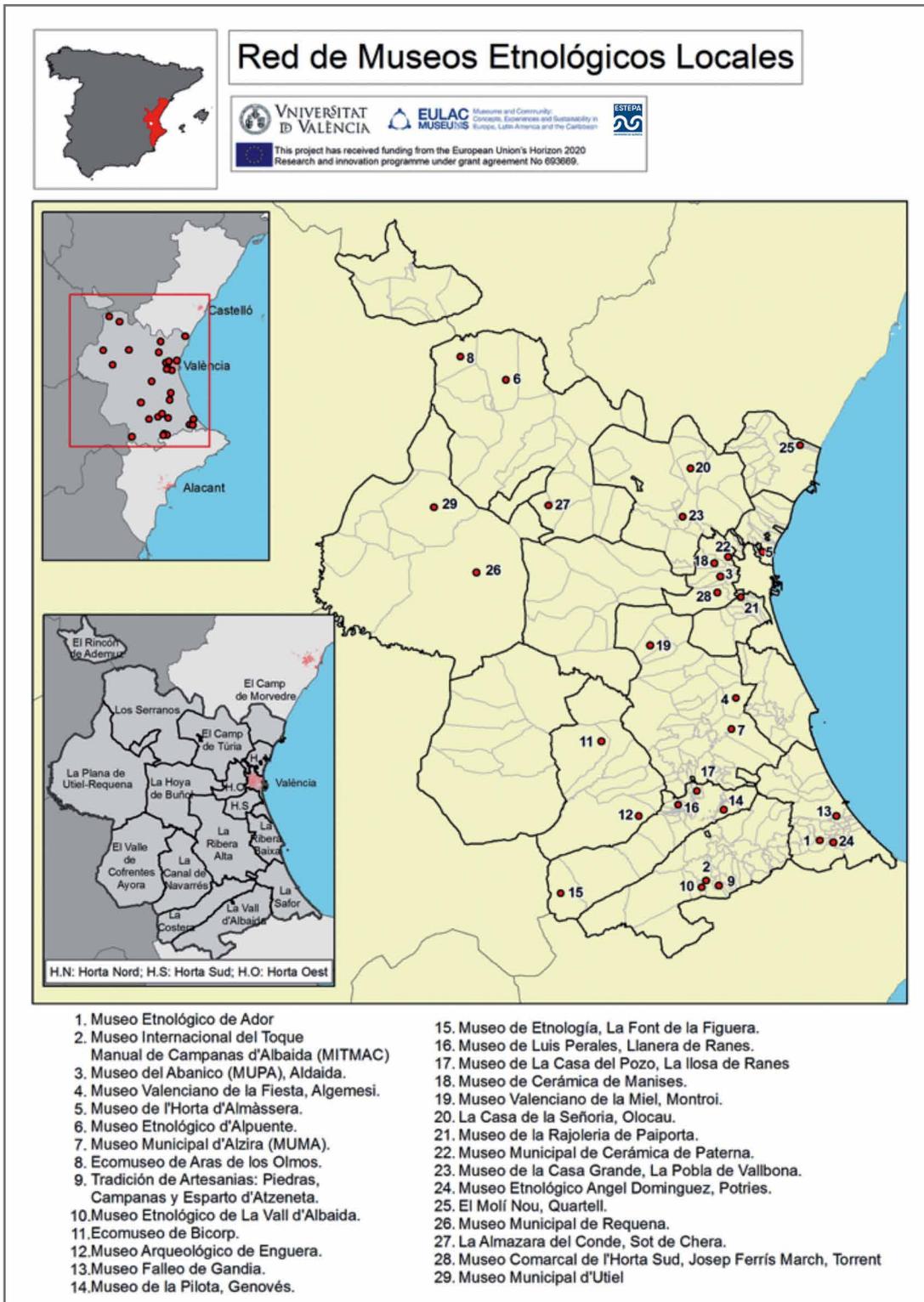
¿Qué mejoras se han introducido en la institución?
Mejora en el equipo de exhibición, visualización, divulgación, comercialización.

F. Misiones de “La Xarxa de los Museos”

¿Cómo ha interactuado con el museo etnológico valenciano de “La Xarxa”?
Formación, asesoramiento, cooperación, intercambio.

G. Actividad económica

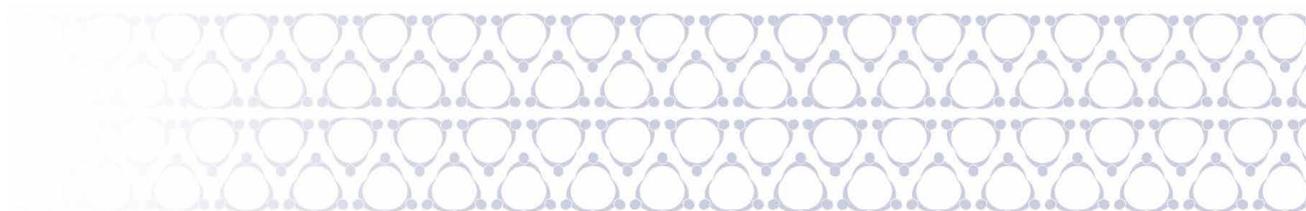
¿Cómo genera ingresos el museo?
¿Cuál es el origen de la financiación? Nuevas fórmulas de financiación.
¿Cuál es el modelo de gestión actual? Posibilidad de un modelo de gestión mejorado (sostenibilidad, desarrollo local).

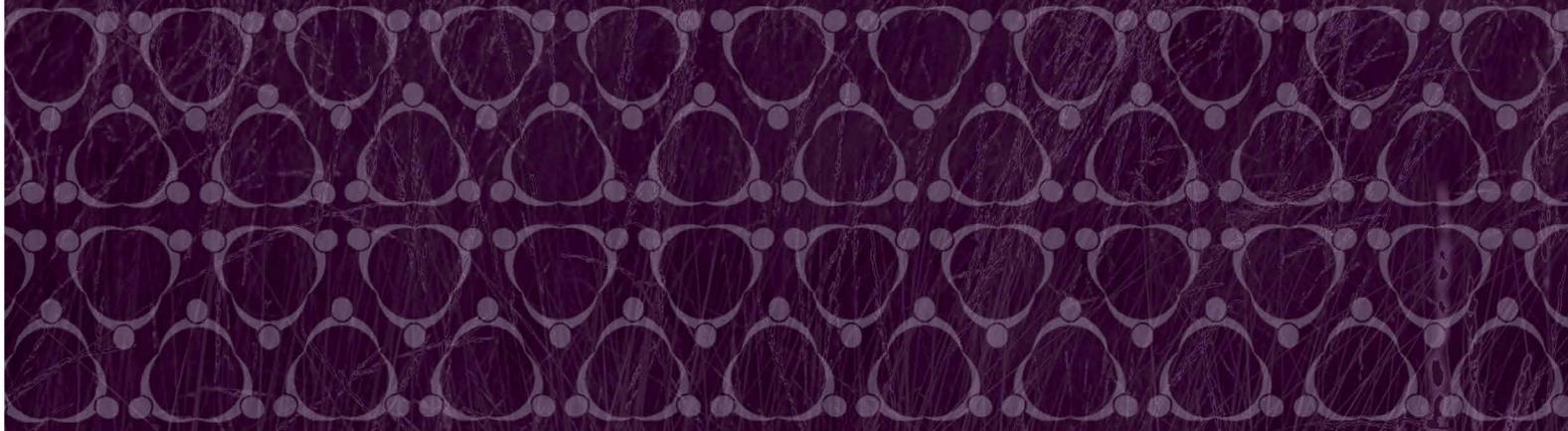


MUSEO	TIPOLOGÍA	CIUDAD	POBLACIÓN	TITULARIDAD	GESTIÓN	GESTIÓN TEMÁTICA
Museo Etnológico Ador	CM	Ador	1.400	PM	PM	Etnografía y Antropología
(MITMAC) Museu Internacional del toque manual de campanas d'Albaida	M	Albaida	5.946	PC	PC	Etnografía y Antropología
(MUPA) Museo del Abanico	CM	Aldaia	31.320	PM	PM	Especializado
Museu de l'Horta d'Almàssera	CM	Almàssera	7.308	PM	PM	Etnografía y Antropología
Museo etnológico de Alpuente	M	Alpuente	644	PM	PM	Etnografía
Museu Municipal d'Alzira (MUMA)	M	Alzira	44.255	PM	PM	Arqueología
Ecomuseo de Aras de los Olmos	CM	Aras de los Olmos	375	PM	PM	Etnografía y Antropología
Tradicíó artesanal d'Atzeneta	CM	Atzeneta d'Albaida	1.155	PM	PM	Etnografía y Antropología
Col·lecció museogràfica d'etnografia i costums de la Vall d'Albaida	CM	Benissoda	425	MANC	PRIV	Etnografía y Antropología
Ecomuseo de Bicorp	CM	Bicorp	526	PM	PM	Arqueología, Patrimonio
Museo Arqueológico de Enguera	M	Enguera	4.926	PM	PM	Arqueología
Museu Faller de Gandia	M	Gandia	74.121	PRIV	PRIV	Etnografía y Antropología
Museu de la Pilota	M	Genoves	2.815	M	M	Deportes Etnografía y Antropología
Museu d'etnologia	CM	La Font de la Figuera	2.067	PM	PM	Etnografía y Antropología
Col·lecció museogràfica d'etnologia Luis Perales	M	Llanera de Ranes	973	PM	PM	Etnografía
Museu de Ceràmica de Manises	M	Manises	30.630	PM	PM	Ciencia y Tecnología
Museu Valencià de la Mel	M	Montroi/ Montroy	2.865	PM	PRIV	Etnografía y Antropología

MUSEO	TIPOLOGÍA	CIUDAD	POBLACIÓN	TITULARIDAD	GESTIÓN	GESTIÓN TEMÁTICA
Casa de la Señoría	CM	Olocau	1.750	PM	PM	Arqueología
Museu de la rajoleria Paiporta	M	Paiporta	25.241	PM	PM	Ciencia y Tecnología
Museu Municipal de Ceràmica de Paterna	M	Paterna	68.547	PM	PM	Arqueología
CM la Casa Gran	CM	Pobla de Vallbona, la	23.684	PM	PM	Etnografía y Antropología
Museo etnològic Àngel Domínguez	CM	Potries	1.013	PM	PM	Etnografía y Antropología
CM Molí Nou	CM	Quartell	1.539	PM	PM	Ciencia y Tecnología
Museo Municipal de Requena	M	Requena	20.320	PM	PM	Arqueología
CM Almazara del Conde	CM	Sot de Chera	370	PM	PM	Especializado
Museu Comarcal de l'Horta Sud	M	Torrent	80.630	PM	CONS	Etnografía y Antropología
Museu Municipal	CM	Utiel	11.601	PM	PM	Etnografía

CM: Colección Museográfica M: Museo PM: Público Municipal PRIV: Privado CONS: Consorcios MANC: Mancomunidad







**Aplicación del modelo
de gestión integral
en paisajes culturales.
La configuración de
“Territorios Museos”**

CUARTA PARTE

CUARTA PARTE

Aplicación del modelo de gestión integral en paisajes culturales. La configuración de “Territorios Museos”

Autores: Jorge Hermosilla, Mónica Fernández, Miguel Antequera y Roberto Escrivá

I. EL MODELO DE GESTIÓN DEL PATRIMONIO CULTURAL. REFLEXIONES INICIALES

En este apartado se recoge cómo se está aplicando el modelo de gestión integral en tres paisajes culturales valencianos, relacionados en esta ocasión con la gestión histórica del agua. Nos referimos a la Huerta de València y la Albufera de València, en la llanura litoral, y la Huerta morisca de Cortes de Pallás, localizada en el interior montañoso valenciano.

En el primer capítulo comentábamos la oportunidad de poner en valor dichos paisajes culturales mediante una modalidad de museo que proporcione al territorio un indiscutido protagonismo así como a las comunidades (locales) que los sostienen.

El Modelo de Gestión de Museo propuesto teniendo en cuenta las singularidades y las particularidades de los museos valencianos, así como la gestión de los mismos, se basa en buena parte en los principios de los Museos Integrales, Comunitarios e, incluso, Ecomuseos. Y por supuesto en el Museo Territorio, o Territorio Museo.

A. El Museo Integral. Espacios culturales en donde la historia se vincule al presente, y contribuya directamente a la concienciación de las comunidades locales. Una institución al servicio de la sociedad.

B. El Museo Comunitario. Espacios que proyectan la forma de vida de las comunidades locales, de manera que fortalecen la identidad colectiva. Se trata de acciones corales, grupales, colectivas, que refuerzan la cultura tradicional, y facilitan la puesta en valor de sus recursos patrimoniales, mediante propuestas elaboradas por la propia comunidad. Se entienden como un instrumento de ampliación de las estrategias de desarrollo en comunidades rurales.

C. El Ecomuseo. Espacios relacionados con el ocio, con el esparcimiento, como muestra de la ampliación de la oferta cultural en áreas desarrolladas, como es el caso de València y su entorno territorial.

D. El Territorio Museo. Espacio ordenado y organizado para poner en valor el Patrimonio Cultural asentado en él. Obedece a la formulación de objetivos tanto económicos y sociales, como medioambientales, educativos o culturales. Nos referimos a funciones que realzan las relaciones entre el territorio y el paisaje, y la sociedad local; la necesidad de establecer un diálogo activo entre el Patrimonio Cultural y la sociedad; la oportunidad de facilitar la concienciación, la formación y la conservación de dicho Patrimonio; y la creación de productos culturales con atractivo turístico (y económico).

II. LOS TERRITORIOS MUSEOS EN PROYECTO. UNA ESTRATEGIA PRÁCTICA A MEDIO PLAZO

Los paisajes culturales seleccionados, la Huerta de València, la Albufera y la Huerta de Cortes de Pallás, tienen en común algunos rasgos de partida que condicionan las posibilidades de su transformación en “Territorios Museos”. Destacamos:

A. Se trata de paisajes culturales que nunca se han puesto en valor desde el punto de vista integral y turístico. En algunos casos ha habido alguna iniciativa puntual que ha permitido poner en valor algún elemento (viviendas antiguas, por ejemplo), o algún tramo/sector del paisaje mediante iniciativas privadas (por ejemplo el lago de la Albufera, mediante visitas). No hay productos culturales-turísticos globales e integrales.

B. Se trata de paisajes culturales con una alta presión humana. La acción antrópica se convierte en una continua amenaza para su conservación. Son territorios que sufren la presión del urbanismo, las pérdidas de las rentas agrícolas y el retroceso de prácticas agrícolas.

C. No hay experiencias museográficas en esos entornos geográficos originadas a partir de iniciativas comunitarias, locales. Habitualmente la modalidad de museo que prevalece es el creado de “arriba abajo”, mediante la intervención directa de las administraciones públicas y, ocasionalmente, de la iniciativa privada.

D. Hay una falta de coordinación entre las diversas administraciones e instituciones involucradas en estos proyectos.

E. El principal actor local de estos paisajes son los agricultores, quienes mantienen en gran medida las explotaciones agrícolas. Son los creadores permanentes de esos paisajes culturales agrarios. Tradicionalmente el agricultor valenciano es conservador, se resiste a realizar cambios (mejoras) en sus campos y los entornos. Se ha identificado un importante proceso de envejecimiento.

Así pues, el actual escenario requiere de acciones con un carácter integral, que deben ser trabajadas con plazos temporales suficientemente prudentes. Una estrategia de gestión que recoge áreas de trabajo internas y externas al proyecto, futuro Museo Territorio, así como el área social dirigida a crear las necesarias alianzas con las comunidades locales. Y todo ello mediante una gestión participativa, sostenible, pluridisciplinar y eficiente.

Nuestro plan de trabajo recogerá las fases del proyecto, las tareas necesarias en cada una de ellas, el cronograma más realista posible, y los responsables. Es necesario el cálculo de un presupuesto real y ajustado a la realidad. Este plan de trabajo estará recogido en acuerdos específicos entre las partes concurrentes.

A. El Área Externa

Varias acciones se están acometiendo en esta extensa área de trabajo. Se contempla la red de instituciones interesadas en el proyecto, así como las posibilidades de participación en el mismo. De la misma manera se trata de conocer y adaptarse a las demandas externas de productos culturales.

A. Creación de una red de instituciones externas

Se ha establecido una red de contactos, con sus respectivos convenios firmados, con instituciones valencianas relacionadas con el proyecto. Es el caso del Gobierno Valenciano (Dirección General de Patrimonio Cultural), del Gobierno Provincial (Red de Museos de la Diputación de València), de Gobiernos Locales (Ayuntamientos de València y de Cortes de Pallás).

B. Conocer los nuevos escenarios de la región, así como las demandas de turismo cultural

Se mantiene una relación regular con la Agencia Valenciana de Turismo, del Gobierno Valenciano, y con la Concejalía de Turismo del Ayuntamiento de València, ambas entidades colaboradoras del proyecto EULAC-MUSEUMS, para la actualización de los cambios que se producen en la demanda turística. Dicha información es necesaria para ofrecer unos productos culturales atractivos y competitivos.

C. Hacer uso de las tecnologías de información y comunicación, y desarrollo de una imagen atractiva

Está previsto crear varias herramientas tecnológicas que faciliten la fluencia de comunicación e información en relación con los Territorios Museos que se pretenden crear. Se llevará a cabo durante el desarrollo del proyecto EULAC-MUSEUMS.

D. Conocer los niveles de desarrollo territorial y los procesos de desarrollo local en el entorno geográfico.

Es vital saber cuáles son los condicionamientos y los efectos de los procesos económicos y sociales que contribuyen al desarrollo de los municipios y comarcas del entorno.

B. El Área Interna

Se trata de garantizar la autonomía del museo para que pueda ejercer sus competencias, sus funciones y alcanzar las metas establecidas. Para ello es vital decidir qué fórmula de gestión se propone y desarrolla, en función del escenario presente y futuro. De la misma manera es fundamental establecer las bases de funcionamiento de los recursos humanos y financieros disponibles.

Entre los programas que llevamos a cabo señalamos:

A. Desarrollar una fórmula de gestión acorde con la Economía Social

Ésta es la que mejor se adecúa al espíritu de los museos integrales y comunitarios, aplicado a València y su entorno. Se prima el bienestar social y personal por encima del capital económico, y la democracia y equidad son las que regulan los sistemas administrativos y de gestión. La economía social desde sus orígenes constituye un motor de desarrollo multidimensional para un territorio. Como fórmula innovadora, las entidades de la economía social de participación pública constituyen un instrumento innovador de primer orden puesto que permite la colaboración público-privada en la prestación de servicios a los ciudadanos. En el caso de la Huerta de València se pretende crear algún tipo de asociación

entre los diversos colectivos. En el caso de Cortes de Pallás, el Ayuntamiento es quien debe liderar el proceso.

B. La organización de un equipo de trabajo y la comunicación interna

Se está diseñando las unidades de trabajo necesarias para desempeñar las siguientes funciones: preservación, investigación, comunicación y reactivación (alianza entre museo territorio y comunidad local). Se cuenta con los cuadros técnicos de algunas de las administraciones públicas colaboradoras (ayuntamientos, museos).

C. Diversificar las fuentes de financiación

Se está trabajando para disponer de la participación económica de varias entidades colaboradoras, públicas y privadas. El proyecto final elaborado por la Universitat de València recogerá un plan de empresa, que persigue la sostenibilidad en la gestión y la eficiencia en el modelo.

D. Creación de productos culturales-turísticos competitivos

Se ha procedido a identificar en cada paisaje cultural, la Huerta de València, la Albufera y la Huerta de Cortes de Pallás, la existencia de recursos patrimoniales relacionados con las infraestructuras de regadío histórico. Los trabajos de identificación, análisis y evaluación de dicho Patrimonio nos ha permitido diferenciar los elementos más interesantes. Finalmente se ha procedido a plantear los primeros diseños de los futuros Territorios Museos, para lo cual se ha diferenciado “puertas, centros de interpretación, itinerarios tematizados, ventanas temáticas e hitos”. Se ha identificado qué es lo que queremos comunicar según las potencialidades de cada paisaje cultural, y las necesidades e intereses del público, visitantes o turistas.

E. Plan de Interpretación

Se está procediendo a desarrollar una serie de acciones que tienen como objetivo la valorización de los sitios patrimoniales así como la concienciación pública y el compromiso por la protección de estos paisajes culturales. Para ello son necesarios los estudios que se han realizado en materia de significado y valor de los paisajes culturales. Se están diseñando acciones que persiguen conservar y salvaguardar los valores patrimoniales de los entornos naturales y culturales. Por ejemplo, es muy recomendable garantizar el acceso al recurso hídrico para el regadío, mediante el mantenimiento de las infraestructuras de regadío históricas (las acequias principalmente), respetando la autenticidad de los sistemas de regadío estudiados. A la vez es fundamental promover la comprensión de la comunidad local, para lograr su implicación definitiva en el proyecto de Museo Territorio. Se van a producir diversos formatos de divulgación, como audiovisuales, exposiciones y publicaciones, acompañados de acciones de comunicación mediante redes sociales y otros medios.

C. El Área del Entorno Social

Nos referimos a la gestión dirigida a la mejora del trabajo con la comunidad, a la función calificada como “reactivación”. Es necesaria una cierta flexibilidad y capacidad de adaptación en función de las singularidades territoriales, de la naturaleza de los colectivos representativos o las metas que se pretenden alcanzar.

Destacan los siguientes programas y acciones:

A. Identificación de los colectivos representativos de las comunidades locales.

Nos encontramos ante dos escenarios dis-

tintos. En la Huerta de València el colectivo más decisivo es el de los agricultores, mayoritariamente representado por el Tribunal de las Aguas de la Huerta de València, órgano histórico de gestión del agua, que representa a los propietarios de tierras de regadío tradicional de dicha Huerta. En el caso de Cortes de Pallás, el colectivo más destacado son los propietarios de las parcelas de regadío de su Huerta; pero no hay comunidad de regantes, pues sus funciones son realizadas por el ayuntamiento. Se precisa en ambos casos más participación en el proyecto.

Por ello se ha decidido articular nuevas acciones que faciliten la incorporación de otros colectivos a esta iniciativa. Se va a crear una comisión de técnicos y directores de museos locales.

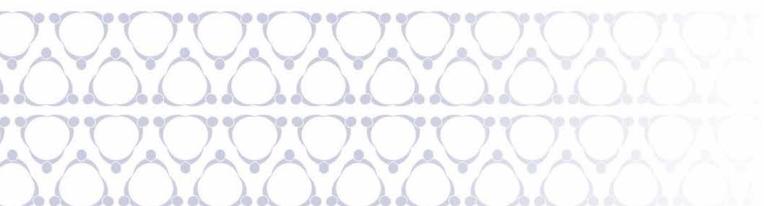
B. Participación y colaboración en el estudio del Patrimonio Hidráulico.

Hemos procedido a detectar y censar diversos especialistas de ambas áreas que podrán contribuir y transmitir información

sobre el Patrimonio, que han colaborado en nuestros análisis patrimoniales. Se ha procedido a realizar una base de datos temática, mediante un catálogo e inventario de los elementos del Patrimonio Material e Inmaterial, de los elementos de captación, transporte y uso de los recursos hídricos.

C. Creación de servicios y productos culturales con la comunidad.

Los Territorios Museos actúan como foco de atracción de turismo cultural al territorio y como motor económico del propio territorio. Por ello se pretende abordar una serie de tareas que recoja la consideración de los recursos patrimoniales, la creación de productos culturales accesibles, la configuración de una oferta cultural condicionada por las acciones de comunicación; y el consumo cultural, determinado por el grado de satisfacción del público.



III. LA CREACIÓN DEL PRODUCTO: LOS TERRITORIOS MUSEOS EN LA HUERTA DE VALÈNCIA, LA ALBUFERA DE VALÈNCIA Y LA HUERTA DE CORTES DE PALLÁS

Los paisajes culturales objeto de nuestros análisis y proyectos tienen su origen en la captación, la canalización, la distribución y el uso del agua de regadío. Es por ello que son fundamentales tanto los elementos como los sistemas formados por ellos que permiten el regadío histórico.

Nuestra metodología recoge la oportunidad y la necesidad de identificar cuáles son los elementos patrimoniales que durante siglos han funcionado para facilitar el regadío de miles de hectáreas de nuestros paisajes culturales, para a continuación crear unos productos atractivos integrados en el territorio.

Es por ello que se procede a la confección de un detallado inventario de los diversos elementos del regadío tradicional, por lo que ha sido necesario un trabajo de campo exhaustivo e integral, y la aplicación de una ficha de inventario que responde a nuestras necesidades.

Se han inventariado en la Huerta de València 396 elementos, entre azudes, acequias, partidores, molinos, etc.; en la Albufera, otros 305 elementos, en los cuales destacan los motores históricos; y en la Huerta de Cortes de Pallás, 299 (catálogo, no inventario).

A continuación se ha procedido a definir qué elementos patrimoniales son los más representativos, calificados como “hitos del regadío histórico”. Se han considerado criterios como el estado de conservación, la localización y su distribución, o las singularidades de algunos de esos elementos. Se

han diferenciado 41 hitos para Huerta de València y la Albufera, y 15 en Cortes de Pallás. Se ha procedido a cartografiarlos.

Finalmente se han elaborado unas primeras propuestas de Territorios Museos, en función de las estructuras recomendadas por la bibliografía más actual (Manel Miró). Para ello se ha realizado:

- Reuniones con los actores locales, relacionados con la gestión del agua y con empresarios relacionados con el turismo local.
- Un análisis cartográfico de la localización de los hitos patrimoniales relacionados con el regadío histórico; la red de comunicaciones, carreteras y caminos rurales; y el poblamiento tradicional, concretamente las antiguas alquerías (poblamiento de origen medieval).

El diseño cartográfico de los futuros “Territorios Museos” de la Huerta de València, la Albufera de València y la Huerta de Cortes de Pallás, recoge las partes habituales como son: Puerta, o Centro de Interpretación; Ventanas temáticas; Hitos patrimoniales; Itinerario temático.

El Territorio Museo de la Huerta de València. Se propone como Puerta o Centro de Interpretación el próximo Centro que se va a inaugurar en la sede del Tribunal de las Aguas, en la ciudad de València. Está en proyecto y será financiado por el Ayuntamiento de València. Se han identificado tres espacios de gran atractivo cultural que se han definido como “Ventana de los Azudes” (origen del agua); “Ventana del Arco de Moncada”; y la “Ventana de Alboraiá”. Se ha trazado y verificado un recorrido posible.

El Territorio Museo de la Albufera. Se propone como Puerta o Centro de Interpretación



*Acequia Moncada.
Vinalesa*

el Centro de Información que hay en la pedanía de El Palmar. Se trata de un Centro habilitado financiado por el Gobierno Valenciano, que está en activo. Se propone como espacio diferenciado la “Ventana del Arco de la Albufera”, en la que se halla numerosos motores históricos, los “tancats”.

El Territorio Museo de Cortes de Pallás. Se propone como Puerta o Centro de Interpretación el antiguo Lavadero, habilitado para esa función. El Ayuntamiento tiene previsto actuar sobre él. Se diferencian dos espacios de gran valor patrimonial, la “Ventana del Corbinet”, que combina Patrimonio Natural y Cultural, y la “Ventana del Barranco de San Vicente”, origen del regadío de Cortes de Pallás.

3.1. Identificación de los elementos patrimoniales del regadío histórico

- Inventario de los elementos de regadío histórico: Huerta de València (396), Albufera (305), Huerta de Cortes de Pallás (299)
- Representaciones cartográficas (3)

A través de nuestra investigación hemos identificado los siguientes rasgos patrimoniales del sistema de regadío de la Huerta. Se ha dividido en tres secciones basadas en límites políticos: València, Albufera y Cortes de Pallás.

El inventario de los elementos relacionados con el Patrimonio Hidráulico ha sido elaborado basado en la siguiente ficha modelo:

MODELO DE FICHA DE INVENTARIO DEL PATRIMONIO (HIDRÁULICO)	
Ficha	Número
Municipio	Identificación
Elemento	Denominación. Tipología
Comarca	Identificación
Pedanía	Identificación de Lugar Menor (si procede)
Partida	Rural o urbana
UTM (ETRS89)	Coordenadas X, Y
Latitud	Grados Norte o Sur
Longitud	Grados Oeste o Este
Altitud	m.s.n.m. (metros sobre nivel del mar)
Mapa	Código de escala 1:10.000
Edificio	Elementos de la construcción
Fecha de Construcción	Diferenciación entre construcción y ampliaciones
Tipología Funcional	Patrimonio civil o religioso
Situación Jurídica	Propiedad: Pública, Privada Usuarios: Público, Privado
Uso	Función o funciones habituales del elemento
Fuentes Documentales	Trabajo de Campo Fuente Oral Documentación escrita Documentación cartográfica y ortofotografía
Autoría	ESTEPA (Unidad de Estudios del Territorio, Paisaje y Patrimonio)
Fecha	Cuándo se confecciona el fichado
Estado de conservación	Escala de estados: desde óptimo a degradado
Accesibilidad	Accesos al elemento, según las vías de comunicación
Descripción:	Enumeración de rasgos relacionados con el elemento catalogado. Localización. Aspectos de la historia de interés para interpretar el elemento y su valor patrimonial. Funcionalidad histórica y presente. Relación entre elemento y la sociedad local. Gestión del elemento. Dimensiones y singularidades. Materiales de construcción. Valores. Evaluación.
Fotografía	Reproducciones fotográficas, de alzado, perfil, planta...
Croquis	Esquema gráfico del elemento. Dimensiones en escala
Cartografía	Mapa de localización. Mapa de detalle del entorno

Fuente ESTEPA. València

INVENTARIO DE LA HUERTA OF VALÈNCIA

Nº	NOMBRE	MUNICIPIO
1	Motor de la Pastora	Alaquàs
2	Pou de S. Francesc de Paula	Alaquàs
3	Pou de la Viuda	Alaquàs
4	Motor de S. Pascual Bailón	Alaquàs
5	Llengua del Terç	Alaquàs
6	Caseta de la Rulla	Albal
7	Motor de les Altes	Albal
8	Motor de la Foia	Albal
9	Motor de Santa Ana	Albal
10	Aqüeducte del Barranc de Cabrera. Séquia Reial del Xúquer	Albal
11	Motor de Quiles	Albal
12	Motor del Camí Vell d'Albal o de Russafa	Albal
13	Motor i bassa de l'Ermita de Santa Ana	Albal
14	Motor dels Pobres	Albal
15	Motor de Sant Blai	Albal
16	Els Quatre Partidors	Albal
17	Partidor del Roll d'Albalat	Albalat dels Sorells
18	Quadrat de la Séquia de La Huitena y Partidor de la Séquia de La Fila d'Albalat	Albalat dels Sorells
19	Partidor de la Séquia Divisòria	Albalat dels Sorells
20	Motor de les Senyoretas	Albalat dels Sorells
21	Motor de Talabuig	Albalat dels Sorells
22	Motor de les Huitenes	Albalat dels Sorells
23	Motor del Carnisser	Albalat dels Sorells
24	Motor, bassa i llavador del Mas del Rosari	Albalat dels Sorells
25	Motor de San Gil	Albalat dels Sorells
26	Motor de l'Alberenga	Albalat dels Sorells
27	Llengües del Molí de l'Assumpció (l'Ascensió) o de la Barraca	Alboraia
28	Llengües de Miracle - Gaiato	Alboraia
29	Motor de Sardina	Albuixech
30	Motor d'Alcaina	Albuixech
31	Motor del Rollet	Albuixech
32	Fesa de l'Aliaga	Alcàsser
33	Fesa d'Alcàsser	Alcàsser
34	Aqüeducte de la Cañada del Pinet. Séquia Reial del Xúquer	Alcàsser
35	Fesa Primera del Pinet	Alcàsser

Nº	NOMBRE	MUNICIPIO
36	Fesa dels Horts	Alcàsser
37	Fesa Segona del Pinet	Alcàsser
38	Fesa de Beniparrell	Alcàsser
39	El Motoret o Motor Nou	Alcàsser
40	Motor i bassa d'Esquefa	Alcàsser
41	Motor i bassa del Cervelló	Alcàsser
42	Motor Nou	Alcàsser
43	Motor de la Estrella	Alcàsser
44	Motor de Solís	Alcàsser
45	Motor i bassa de Nogales o Sant Salvador	Alcàsser
46	Sénia de Carassa o del Tonto	Alcàsser
47	Motor de Roget	Alcàsser
48	Motor de Morán	Alcàsser
49	Motor de Rubert	Alcàsser
50	Motor del Pilar	Aldaia
51	Llengua del Roll d'Aldaia	Aldaia
52	Motor del Braç de Fora	Aldaia
53	Motor de la Muleta	Aldaia
54	Motor de San Salvador	Aldaia
55	Motor de San Salvador de la Pedra	Aldaia
56	Motor de Sant Valer	Aldaia
57	Motor del Maset Roig	Aldaia
58	Motor Verge dels Dolors	Aldaia
59	Motor de Nuestra Señora de la Salud	Aldaia
60	Caseta de la Séquia Nova d'Eixarcs	Alfafar
61	Motor del Rabisanxo	Alfafar
62	Motors de Romero	Alfafar
63	Motor de la Platera	Alfafar
64	Motor de la Castanyera	Alfafar
65	Las Turbinas o Motor del Final	Alfafar
66	Motor de la Mare de Deu del Do	Alfafar
67	Sénia d'Alfafar	Alfafar
68	Pou i abeurador Artesià d'Alfafar	Alfafar
69	Cano del Carraixet	Alfara del Patriarca
70	Llengua del Braç d'Alfafar	Benetússer
71	Caseta del Palacio	Beniparrell

Nº	NOMBRE	MUNICIPIO
72	Caseta del Cano	Beniparrell
73	Motor de Santa Bárbara	Beniparrell
74	Motor del Pólio	Beniparrell
75	Llengües de Burjassot – Alborgí	Burjassot
76	El Pouet	Burjassot
77	Motor de S. Joaquín	Catarroja
78	Motor del Fadri	Catarroja
79	Motor de Miramar o del Bony	Catarroja
80	Motor (Tancat) de la Sardina	Catarroja
81	Motor del Racó de la Tancà	Catarroja
82	Motor del Tancat de Naia	Catarroja
83	Motor del Canalet	Catarroja
84	Tancat de Sarier	Catarroja
85	Motor de la Paisana	Catarroja
86	Motor del Temporal	Catarroja
87	Motor de la Font de la Rambleta	Catarroja
88	Bassa de Ferris	Catarroja
89	Motor d'Antolí	Catarroja
90	Motor del Pou Nou	Catarroja
91	Motor de San Salvador	Catarroja
92	Motor del Doraor	Catarroja
93	Motor de Santa Anna	Catarroja
94	Almenara de Catarroja	Catarroja
95	Quadrat de la Séquia del Quadrat / Quadrat i Partidor de la Séquia del Quadrat	El Puig
96	Llengües de Puçol i El Puig	El Puig
97	Motor de les Terres Baixes	El Puig
98	Motor de Sastre	El Puig
99	Font Blanca	El Puig
100	Els Ullals	El Puig
101	Motor de Cebolla	El Puig
102	Font de la Tanca	El Puig
103	Ullal de la Tanca	El Puig
104	Ullal de Ferrando	El Puig
105	Cano de la Calderona	El Puig
106	Partidor del Roll de Foios	Foios
107	Partidor del Roll d'en Cardó	Foios

Nº	NOMBRE	MUNICIPIO
108	Motor de la Unión	Foios
109	Motor de Ramonet	Foios
110	Motor de Sant Antoni	Foios
111	Motor Virgen del Patrocinio	Foios
112	Motor de La Fila de Foios	Foios
113	Motor del Braç del Roll	Foios
114	La Font del Cuiper	Foios
115	2ª Mina de la Reial Séquia de Montcada	Godella
116	Motor i bassa	Godella
117	La Mina	Godella
118	Sifó de la Séquia de la Mina	Godella
119	Partidor del Roll de La Creu	La Pobla de Farnals
120	Motor del Llari	La Pobla de Farnals
121	Font de Cantaranes	La Pobla de Farnals
122	Fuente del Pozo de Alfafar	Lloc Nou de la Corona
123	Assut de Manises o Quart, Benacher i Faitanar	Manises
124	Segon Registre de la Séquia Tapada	Manises
125	Assut de Séquia Tapada	Manises
126	Primer Registre de la Séquia Tapada	Manises
127	Motor i bassa de Lluis	Manises
128	Aqüeducte del Mig de l'Horta	Manises
129	Assut de Mislata	Manises
130	Cuarto registro de la Séquia Tapada	Manises
131	Segon derramador del Canal de Daroqui	Manises
132	Motor, bassa i llavador Villa Maria	Manises
133	Motor de Sant Miquel	Manises
134	Tercer registro de la Séquia Tapada	Manises
135	Quinto registro de la Séquia Tapada	Manises
136	Els Arcs	Manises
137	1r derramador del Canal de Daroqui	Manises
138	Registre Séquia Tapada	Manises
139	Partidor de Faitanar	Manises
140	Llavador i Font de Massalfassar	Massalfassar
141	Partidor de la Séquia de La Fila	Massamagrell
142	Quadrat de la Séquia de la Sequiola	Massamagrell
143	Partidor de la Séquia del Roll	Massamagrell
144	Partidor de la Séquia de Les Filetes	Massamagrell

Nº	NOMBRE	MUNICIPIO
145	Motor del Rolletó	Massamagrell
146	Motor de la Séquia del Corral	Massanassa
147	Motor de la Font Cabilda	Massanassa
148	Motor del Primer Roll	Massanassa
149	Motor del Cementeri	Massanassa
150	Motor del Mig	Massanassa
151	Motor del Vapor de Burriel	Massanassa
152	II Sifó de Favara	Massanassa
153	Motor de Sant Vicent	Meliana
154	Motor de Gaspara	Meliana
155	Motor dels Molins	Meliana
156	Motor del Crist	Meliana
157	Motor del Camí de la Gallineta	Meliana
158	Motor del Molí	Meliana
159	Motor de Camila	Meliana
160	Motor de Manú	Meliana
161	Partidor del Braç de la Llosa	Mislata
162	Motor del Quint	Mislata
163	Llengua de Mislata Esquerra	Mislata
164	Partidor de la Séquia de L'Olivereta	Moncada
165	1r Sifó de la Reial Séquia de Montcada	Moncada
166	Partidor del Roll de l'Os	Moncada
167	2n Sifó de la Reial Séquia de Montcada	Moncada
168	Partidor del Roll Fondo	Moncada
169	Partidor del Roll dels Francs	Moncada
170	Quadrat de Montcada	Moncada
171	Partidor de la Séquia de La Fila d'Alfara del Patriarca	Moncada
172	Partidor de la Séquia de Bofilla	Moncada
173	Aqüeducte del Braç de La Campana	Moncada
174	1r Sifó del Braç de La Campana	Moncada
175	2n Sifó del Braç de La Campana	Moncada
176	Aqüeducte del Braç Nou	Moncada
177	Motor de San Ricardo	Moncada
178	Motor de Santa Bárbara	Moncada
179	Motor de San Pedro	Moncada
180	Motor de Nuestra Señora del Pilar	Moncada
181	Sifó del Braç Nou	Moncada

Nº	NOMBRE	MUNICIPIO
182	Pou de San Juan de Ribera	Moncada
183	Motor i bassa de Moròder	Moncada
184	Bassa de la Lloma de Convi	Moncada
185	Partidor de la Séquia del Rollet	Museros
186	Partidor del Roll del Molí	Museros
187	Partidor i Quadrat de la Séquia de la Fila de Sant Onofre	Museros
188	Quadrat de Museros	Museros
189	Motor i bassa del Mas de Selma	Museros
190	Motor i bassa del Palmitar	Museros
191	Motor i bassa de Sant Onofre	Museros
192	Motor dels Capelos	Museros
193	Motor del Pont de Vigues	Museros
194	Pou de Sant Bernat	Paiporta
195	Pou de S. Roc	Paiporta
196	Motor de San Francisco	Paiporta
197	Motor del Porvenir	Paiporta
198	Assut de Tormos	Paterna
199	Assut de Mestalla	Paterna
200	Derramador de Tormos	Paterna
201	Assut de la Reial Séquia de Moncada i Almenara Reial	Paterna
202	1ª Mina de la Reial Séquia de Montcada	Paterna
203	Almenara del Pontó	Paterna
204	Partidor de la Séquia Catalana	Paterna
205	Partidor de la Séquia de la Fila	Paterna
206	Derramador de la Tandra - Aqüeducte de la Séquia de la Fila	Paterna
207	Motor i bassa Hort d'Almenar	Picanya
208	Pou de S. Miquel	Picanya
209	Motor de S. Agustí	Picanya
210	Llengua del Xiprer, la Martina i les Cadiretes	Picanya
211	Motor de la Puríssima o de la Sang	Picanya
212	Motor S. Jaume	Picanya
213	Motor de S. Isidro	Picanya
214	Motor de Vistabella o San Valero	Picanya
215	Motor de l'Hort de Lis	Picanya
216	Motor de l'Hort del Llop	Picanya
216	Motor de Sant Josep	Picanya
218	Motor de Sant Cristòfol	Picanya

Nº	NOMBRE	MUNICIPIO
219	Motor de San Ramón	Picanya
220	Motor de Giner	Picanya
221	Fesa de la Torre	Picassent
222	Fesa de la Foia	Picassent
223	Fesa del Bou	Picassent
224	Fesa i motor de la Pina	Picassent
225	Fesa del Pintat	Picassent
226	Fesa de Bernat	Picassent
227	Fesa i Motor del Realó	Picassent
228	Fesa i Motor de Reyes	Picassent
229	Fesa i Motor de Barrina	Picassent
230	Fesa i Motor de Sant Cristóbal	Picassent
231	Motor i bassa de Grill	Picassent
232	L'Androna	Picassent
233	Motor i bassa dels Foresos	Picassent
234	El Clot de la Gramassada	Picassent
235	La Canal	Picassent
236	Motor de Pallorfa o Lletuga	Picassent
237	Motor i bassa de l'Alé	Picassent
238	Motor del Pla de l'Aljub o Vallivana	Picassent
239	Motor del Mas de Dalt o Progreso	Picassent
240	Motor del Devadillo de Abajo o Mare de Deu de la Vallivana	Picassent
241	Motor de San Cristóbal o Devadillo de Arriba	Picassent
242	Motor del Progreso	Picassent
243	Motor de Romero o del Realó	Picassent
244	Motor de Vila o Pou de Sant Antoni de Padua	Picassent
245	Motor i bassa de los Hermanos Tarazona o Vicente Forriga	Picassent
246	Motor de Don Valeriano o Baixador d'Espioca	Picassent
247	Motor i bassa de Cubert	Picassent
248	Pou de San José	Picassent
249	Motor i bassa de Jaumet o J.Tarazona	Picassent
250	Motor de San Isidro	Picassent
251	Motor de los Hermanos Roig o Elisa	Picassent
252	Motor i bassa de Rafael Pastor o del Notari	Picassent
253	Motor Nou o d'Iberia	Picassent
254	Mina del Mas del Reig	Picassent

Nº	NOMBRE	MUNICIPIO
255	Quadrat i partidor de la Séquia dels Arenals	Puçol
256	Partidor del Roll de La Fila	Puçol
257	Partidor del Roll Primer	Puçol
258	Partidor del Roll de La Marca	Puçol
259	Partidor del Roll de Les Pedres	Puçol
260	Partidor del Roll de l'Alter	Puçol
261	Partidor del Roll del Canyar	Puçol
262	Motor de San Isidro Labrador	Puçol
263	Motor de L'Alter	Puçol
264	Motor del Brosquil	Puçol
265	Ullal de Castelló	Puçol
266	Motor del Xopet	Puçol
267	Motor de Rata	Puçol
268	Motor del Azagador	Puçol
269	Tancat de les Marjals	Puçol
270	Llengües de S. Onofre	Quart de Poblet
271	Pou Verge de la Llum	Quart de Poblet
272	Llengua del Braç del Mig i del Braçet	Quart de Poblet
273	Motor de la Verge de la Victoria	Quart de Poblet
274	Motor Virgen del Olivar	Quart de Poblet
275	Motor de San Francisco de Paula	Quart de Poblet
276	Motor i bassa dels Capellans	Quart de Poblet
277	Llengua de Santa Cecília	Quart de Poblet
278	Sifó Séquia de Mislata Esquerra	Quart de Poblet
279	Llengua del Braç dels Moros i Braç de França	Quart de Poblet
280	Aqüeducte del Roll de Gracia	Quart de Poblet
281	II Aqüeducte del Roll de Gracia	Quart de Poblet
282	Partidor del Roll Colomer	Rafelbunyol
283	Motor La Maquineta	Rafelbunyol
284	Partidor de la Séquia d'En Ferris	Rocafort
285	Partidor del Roll dels Frares	Rocafort
286	Partidor del Roll de l'Atmeler	Rocafort
287	Quadrat de Rocafort	Rocafort
288	Sénia i bassa	Rocafort
289	La Molineta	Rocafort
290	Motor de la Hermandad	Sedaví

Nº	NOMBRE	MUNICIPIO
291	Fesa de l'Albudor	Silla
292	Caseta de la Baura	Silla
293	Primera Caseta del Cementeri	Silla
294	Segona Caseta del Cementeri	Silla
295	Caseta de la Pilotera	Silla
296	Fesa i motor de la Cuadra	Silla
297	Caseta de Gabiello-Campot	Silla
298	Caseta de Fita-Venta	Silla
299	Fesa i motor dels Desamparats	Silla
300	Fesa del Plater	Silla
301	Fesa de Silla	Silla
302	Caseta de la Camisola	Silla
303	Caseta de la Vega	Silla
304	Caseta dels Horts	Silla
305	Caseta de la Canal	Silla
306	Mina de la Séquia del Molí	Silla
307	Caseta del Mas	Silla
308	Motor de la Partida Comú de la Font de Mariano	Silla
309	Motor del Mill o d'Alapont	Silla
310	Motor de la Font Nova o Moret	Silla
311	Motor de Carota	Silla
312	Motor del Mig del Comú	Silla
313	Motor dels Germanells	Silla
314	Motor del Port-Progreso	Silla
315	Motor del Hueso	Silla
316	Motor del Séquiasset o Paiportí	Silla
317	Motor del Desaigüe o Previsores	Silla
318	Motor del Dulero	Silla
319	Motors de la Torreta-Vega	Silla
320	Motor del Roro o Francés	Silla
321	Motor dels Calvos o Mustieles	Silla
322	Motor del Pasiego	Silla
323	Motor del Mas de Baix	Silla
324	Mina de l'Albudor	Silla
325	Llengües d'Alboraia - Almàssera	Tavernes Blanques
326	Cano del Barranc (Carraixet)	Tavernes Blanques

Nº	NOMBRE	MUNICIPIO
327	Aqüeducte del Braçal de l'Estrela	Tavernes Blanques
328	Arquets de Baix	Torrent
329	Arquets de Dalt	Torrent
330	Pou del Sord	Torrent
331	El Pantà	Torrent
332	Pou Primitiu Muntanyeta de Cabrera	Torrent
333	Pou de l'Omet	Torrent
334	Pou Santonja o de Trènor	Torrent
335	Pou de Santonja	Torrent
336	Motor de Sant Jordi o de Gruga	Torrent
337	Pou el Pedroso o Sant Roc	Torrent
338	Pou els Sants de la Pedra	Torrent
339	Pou Sindicat Vell	Torrent
340	Pou Mas de Don Pedro	Torrent
341	Posada del Pavo	Torrent
342	Caseta d'Aigües de l'Assut de l'Or	València
343	Caseta de la Séquia del Rei	València
344	Motor del Tremolar	València
345	Motor del Petxinar o de Sant Antoni	València
346	Motor de Pujol	València
347	Motors del Tancat del Racó de l'Olla o Gallinero	València
348	Motors del Tancat de l'Illa	València
349	Motors del Tancat de l'Establiment	València
350	Motors del Tancat de l'Alcatí	València
351	Motor del Tancat de les Piules	València
352	Motors del Tancat del Recatí	València
353	Motor del Tancat del Pomero	València
354	Motor de l'Alter de Romaguera	València
355	Motor de la Hermandad de Riego del Perellonet	València
356	Llengües de Ferrús – Borbotó	València
357	Llengües de Benicalap – Burjassot (o de Ventura)	València
358	Fesa del Tio Tòfol	València
359	Llengües de Masquefa – Palmar	València
360	Llengües de Palmar – Calvet	València
361	Llengües de Sant Llorenç	València
362	Llengües de l'Alqueria de Ferrús	València

Nº	NOMBRE	MUNICIPIO
363	Pou de Sant Andreu	València
364	Motor del Cairer	València
365	Assut antic de la Séquia de Rovella	València
366	Motor de Santa Bàrbara	València
367	Motor de la Puríssima	València
368	Motor de San Cristóbal	València
369	Motor del Santíssim Crist de la Fe	València
370	Motor de Sant Vicent Ferrer	València
371	Sifó de la Séquia de Favara	València
372	Galipiente de la Alqueria d'Alba	València
373	Motor de Sant Antoni	València
374	Motor de San Miguel de Soternes	València
375	Motor de Sant Pascual	València
376	Motor de la Pipa	València
377	Motor dels Peixcadors	València
378	Motor del Noi	València
379	Motor del Volant	València
380	Motor de San Miguel	València
381	Llengua del Braç de Sant Jordi	València
382	Llengua d'Estarella	València
383	Partidor de la Séquia de la Fileta	València
384	Partidor de la Séquia de la Fila o de Massarotjos	València
385	Abeurador del Pilar	València
386	Motor del Amparo	València
387	Motor de l'Hort	València
388	Motor de Sant Benet	València
389	Quadrat de la Séquia dels Alcavons	Vinalesa
390	Partidor de la Séquia de La Fila	Vinalesa
391	Motor del Roll	Vinalesa
392	Motor de Macarella	Vinalesa
393	Motor del Terset	Vinalesa
394	Motor de Mirambell	Vinalesa
395	Motor María Auxiliadora	Xirivella
396	Llengua del Roll y Cantalobos	Xirivella

INVENTARIO DE LA ALBUFERA DE VALÈNCIA

Nº	NOMBRE	MUNICIPIO
1	Aqüeducte de la Serrillera	Albalat de la Ribera
2	Aqüeducte del Braç de Codonyer	Albalat de la Ribera
3	Ullal de La Tancà	Albalat de la Ribera
4	Ullal Gros	Albalat de la Ribera
5	Ullal del Mallorquí	Albalat de la Ribera
6	Ullal de la Mula	Albalat de la Ribera
7	Ullal de les Ànimes	Albalat de la Ribera
8	1ª sènia de la Tancà	Albalat de la Ribera
9	3ª sènia de la Tancà	Albalat de la Ribera
10	Molí Vell	Albalat de la Ribera
11	Sifó del Braçal de Pestilla	Almussafes
12	Sifó de la Travessa	Almussafes
13	Sifó del Rec de la Sendeta	Almussafes
14	Sifó del Braçal de les Planes de Sauder	Almussafes
15	Motor de Montanyana	Almussafes
16	Canet de la Mina	Almussafes
17	Canet de Bassa Alta	Almussafes
18	Canet de la Porteta	Almussafes
19	Canet de Montanyana.	Almussafes
20	Canet del Braçal Nou	Almussafes
21	Canet de la Senyoria	Almussafes
22	Canet de la Travessa i la Figuera	Almussafes
23	Antic Canet de la Travessa	Almussafes
24	Canet del Braçal del Xapó	Almussafes
25	Molí del Carmen	Almussafes
26	Fesa Vella	Benifaió
27	Canet del Molí Vell	Benifaió
28	Canet del Compte	Benifaió
29	Mina de la Séquia d'Alginet	Benifaió
30	Mina del Braçal del Compte	Benifaió
31	Motor del Clavel	Corbera
32	Pou del Cantalot	Corbera
33	Motor de la Font de Sant Miquel	Corbera
34	Font de Sant Miquel	Corbera
35	Bassa de la Font de Sant Miquel	Corbera
36	Motor de la Cruz del Calvario	Corbera
37	Motor i bassa de les Coves	Corbera

Nº	NOMBRE	MUNICIPIO
38	Motor del Llancer	Corbera
39	Motor i bassa de l'Hort del Barranc de la Font	Corbera
40	Sénia i bassa de Gares	Corbera
41	Cano de les Mallades	Corbera
42	Sénia i basses de Casa Rubio	Corbera
43	Sénia i bassa de Campaneta	Corbera
44	Sénia i Bassa de l'Hort de Beltran	Corbera
45	Motor de Moreno	Corbera
46	Motor i bassa de l'Hort de Bellod	Corbera
47	Sénia i bassa de la Suecana	Corbera
48	Parada de Marrades	Corbera
49	El Rodador	Corbera
50	El Cano Roig	Corbera
51	Sifó Séquia dels Fondos	Corbera
52	Ullal de Maria Ferrara	Corbera
53	El Macoc	Cullera
54	Cano del Cebollar	Cullera
55	Cano de Bolinxes	Cullera
56	Cano del Pla	Cullera
57	Cano de Valo	Cullera
58	Cano de Ràfol	Cullera
59	Assut de la Marquessa	Cullera
60	Motor dels Borrns	Cullera
61	1ª Sénia-motor y Ullal del Brosquill	Cullera
62	Sénia y Motor de Faitona	Cullera
63	Abeurador de Faitona	Cullera
64	Aljub del Brosquill	Cullera
65	2ª sénia-motor i ullal del Brosquill	Cullera
66	3ª sénia-motor i ullal del Brosquill	Cullera
67	4ª sénia i motor del Brosquill	Cullera
68	Sénia, motor i ullal de la Garseta	Cullera
69	Sénia Litoral	Cullera
70	Sénia Alta	Cullera
71	Sénia-motor de la Calç	Cullera
72	Motor de Vidal	Cullera
73	Motor de la Bassa Rassa	Cullera
74	1er Sifón de la Sèquia de Sant Salvador	Cullera

Nº	NOMBRE	MUNICIPIO
75	2º Sifón de la Sèquia de Sant Salvador	Cullera
76	3er Sifón de la Sèquia de Sant Salvador	Cullera
77	4º Sifón de la Sèquia de Sant Salvador	Cullera
78	5º Sifón de la Sèquia de Sant Salvador	Cullera
79	6º Sifón de la Sèquia de Sant Salvador	Cullera
80	7º Sifón de la Sèquia de Sant Salvador	Cullera
81	8º Sifón de la Sèquia de Sant Salvador	Cullera
82	9º Sifón de la Sèquia de Sant Salvador	Cullera
83	10º Sifón de la Sèquia de Sant Salvador	Cullera
84	11º Sifón de la Sèquia de Sant Salvador	Cullera
85	12º Sifón de la Sèquia de Sant Salvador	Cullera
86	13º Sifón de la Sèquia de Sant Salvador	Cullera
87	14º Sifón de la Sèquia de Sant Salvador	Cullera
88	15º Sifón de la Sèquia de Sant Salvador	Cullera
89	16º Sifón de la Sèquia de Sant Salvador	Cullera
90	17º Sifón de la Sèquia de Sant Salvador	Cullera
91	18º Sifón de la Sèquia de Sant Salvador	Cullera
92	19º Sifón de la Sèquia de Sant Salvador	Cullera
93	20º Sifón de la Sèquia de Sant Salvador	Cullera
94	21º Sifón de la Sèquia de Sant Salvador	Cullera
95	22º Sifón de la Sèquia de Sant Salvador	Cullera
96	23º Sifón de la Sèquia de Sant Salvador	Cullera
97	24º Sifón de la Sèquia de Sant Salvador	Cullera
98	25º Sifón de la Sèquia de Sant Salvador	Cullera
99	26º Sifón de la Sèquia de Sant Salvador	Cullera
100	27º Sifón de la Sèquia de Sant Salvador	Cullera
101	28º Sifón de la Sèquia de Sant Salvador	Cullera
102	29º Sifón de la Sèquia de Sant Salvador	Cullera
103	30º Sifón de la Sèquia de Sant Salvador	Cullera
104	Molí de la Marquesa	Cullera
105	Molí Cremat	Cullera
106	Molí Bou o de la Concepción	Cullera
107	Sénia i bassa del Ferrer	Favara
108	Sénia i bassa del Camí de l'Hort del Ferrer	Favara
109	Sénia i bassa de Borja	Favara
110	Prenedor del Pont de la Tía Rulla	Favara
111	Motor de Corea	Favara
112	Motor de Plácido	Favara

Nº	NOMBRE	MUNICIPIO
113	Motor de Garrigues	Favara
114	Motor del Fenollar	Favara
115	Motor de la Tía Nacieta	Favara
116	Motor de José Lino	Favara
117	Pou de Gomis	Favara
118	Motor de Carrillo	Favara
119	Tahona de Santo Domingo	Fortaleny
120	Casa-Assut de Cullera	Fortaleny
121	Presa de las aguas de la Sèquia Major de Cullera	Fortaleny
122	Cano de Lliber	Fortaleny
123	Llavaner de Fortaleny	Fortaleny
124	Sénia de Lliber de Xarquero	Fortaleny
125	Cano del Braçal del Camí de Riola	Fortaleny
126	Fesa de Albalat	Guadassuar
127	Llavador de Llaurí	Llaurí
128	Motor i Bassa Verge dels Desemparats	Llaurí
129	Sénia i bassa de l'Hort del Pelat	Llaurí
130	Sénia i bassa dels Llogarets	Llaurí
131	Sénia i bassa de l'Hort de l'Estanquer	Llaurí
132	1ª Sénia i bassa del Pouet	Llaurí
133	Sénia i bassa del Pla del Coixo	Llaurí
134	Sénia i bassa de la Casa dels Molls	Llaurí
135	Sénia i bassa de l'Hort de Perfecta	Llaurí
136	Sénia i bassa de l'Hort de les Farineres	Llaurí
137	1ª Sénia i bassa de la Finca Llarga	Llaurí
138	2ª Sénia i bassa de la Finca Llarga	Llaurí
139	1ª Sénia i bassa de Baix Corbera	Llaurí
140	2ª Sénia i bassa de Baix Corbera	Llaurí
141	3ª Sénia i basa de Baix Corbera	Llaurí
142	1ª Sénia i bassa del Barranc de la Victoriana	Llaurí
143	2ª Sénia y bassa del Barranc de la Victoriana	Llaurí
144	Motor y balsa de Terramotxa	Llaurí
145	Sénia i bassa de Ca la Rotxa	Llaurí
146	Sénia i bassa de Camorres	Llaurí
147	Sénia i bassa de Casa Buses	Llaurí
148	Motor del Pancero	Llaurí
149	Sénia i bassa de l'Hort de les Montges	Llaurí
150	Sénia i bassa de la Mota de Favara	Llaurí

Nº	NOMBRE	MUNICIPIO
151	Bassa de la Casa Patenes	Llaurí
152	Motor de López	Llaurí
153	Motor de San Miguel	Llaurí
154	1ª Parada de la Séquia de Llaurí	Llaurí
155	2ª Parada de la Séquia de Llaurí	Llaurí
156	Sénia i bassa de l'Hort del Pi	Llaurí
157	1ª Sénia i bassa de Cuadrado	Llaurí
158	2ª Sénia i bassa de Cuadrado	Llaurí
159	3ª Sénia i bassa del Pouet	Llaurí
160	2ª Sénia i bassa del Pouet	Llaurí
161	Sénia i bassa de Piera	Llaurí
162	Sénia, motor i bassa de Quito	Llaurí
163	Motor i bassa del Moliner	Llaurí
164	Motor de Casterà	Llaurí
165	Molí de Tomba	Llaurí
166	Fesa de El Romaní	Picassent
167	Fesa del Minat	Picassent
168	Fesa de la Foia	Picassent
169	Fesa del Ferrero	Picassent
170	Fesa de la Cañada	Picassent
171	Motor de La Casta	Polinyà de Xúquer
172	Motor del Poble	Polinyà de Xúquer
173	Motor de la Granja	Polinyà de Xúquer
174	Motor de Castellà	Polinyà de Xúquer
175	Ullals de La Font	Polinyà de Xúquer
176	Motor Alegria	Polinyà de Xúquer
177	Sénia de Julian Perea	Polinyà de Xúquer
178	Llavaner de Benicull	Polinyà de Xúquer
179	Sénia de l'Arbre	Polinyà de Xúquer
180	Motor de Bernabé	Polinyà de Xúquer
181	Sénia dels Horts dels Gelats	Polinyà de Xúquer
182	Sénia de la Casta	Polinyà de Xúquer
183	Sénia y Bassa de Sant Bernabeu	Polinyà de Xúquer
184	Sénia de San Francisco	Polinyà de Xúquer
185	Llavaner	Polinyà de Xúquer
186	Motor de la Trilladora	Polinyà de Xúquer
187	Sénia i bassa de l'Ordinari	Polinyà de Xúquer
188	Motor de Montaner	Polinyà de Xúquer
189	Motor de La Font	Polinyà de Xúquer

Nº	NOMBRE	MUNICIPIO
190	Molí de Monsalvà	Polinyà de Xúquer
191	Presa del agua de la Sèquia Major de Riola	Riola
192	Presa del Braçal d'Angla	Riola
193	Presa del Braçal de La Canal	Riola
194	Partidor	Riola
195	Cano del Braçal del Racó Vell	Riola
196	Cano del Braçal del Racó Nou	Riola
197	Sifó del Braç de Cantarella	Riola
198	Cano del Braçal Veïnal	Riola
199	Canet de l'Arbret	Riola
200	Motor de Nerón	Riola
201	Tahona de Hitota	Riola
202	Sénia de Manies	Riola
203	Tahona del Bovalar	Riola
204	Motor de Forrat	Riola
205	Sénia Racó del Riu	Riola
206	Motor de Regaseta	Riola
207	Androna de la Sèquia Major de Riola	Riola
208	Partidor de la Sèquia de La Canaleta	Riola
209	Molí de Fora	Riola
210	Font del Forner	Sollana
211	Font del Barret	Sollana
212	Ullals del Bolo	Sollana
213	Tancat de La Coronela o Faina	Sollana
214	Tancat de Curro Zapatos	Sollana
215	Tancat del Mellat	Sollana
216	Tancat de Micó o Sacares de Dalt	Sollana
217	Tancat de Sacares de Baix	Sollana
218	Tancat de Moreno o d'Emilia	Sollana
219	Motor de Olmos o Rafaelet	Sollana
220	Tancat del Farfall	Sollana
221	Motor de Tàpia	Sollana
222	Tancat de la Cuadra o del Tigre	Sollana
223	Tancat del Abadetxo de Dalt	Sollana
224	Parada Calcina	Sollana
225	Parada Séquia Dreta	Sollana
226	Parada de la Reina	Sollana
227	Parada del Cavalló	Sollana
228	Parada del Fiscal Nou	Sollana

Nº	NOMBRE	MUNICIPIO
229	Parada de la Campana	Sollana
230	Parada del Pont Nou	Sollana
231	Parada de Cubella	Sollana
232	Parada de la Mitgera	Sollana
233	Parada de Maro	Sollana
234	Parada de l'Assarb	Sollana
235	Parada Séquia de l'Assarb i del Governador	Sollana
236	Galipont de la Séquia de Sollana	Sollana
237	Sifó Séquia de la Vintena	Sollana
238	Canet del Quinquiller	Sollana
239	El Motoret	Sollana
240	Llavador municipal	Sollana
241	Sifó del Braçal del Romero	Sollana
242	Canet del Romaní o del Balanci	Sollana
243	Sifó de la Séquia de El Romaní	Sollana
244	Sénia i Bassa de la Senyoria	Sollana
245	Sifó del Escorredor de les Basses	Sollana
246	Molí de la Travessa o de les Rates	Sollana
247	El Bocacaz	Sueca
248	Els Canos	Sueca
249	Motor de Bellido	Sueca
250	Cano i sénia d'Honorato Jiménez	Sueca
251	Casa-Assut de Sueca	Sueca
252	Cano de la Murtera	Sueca
253	Cano de la Fillola Nova	Sueca
254	Sénia Gandient	Sueca
255	Cano de la Fillola de la Marquesseta	Sueca
256	Cano del Garrofi	Sueca
257	Motor dels Braçals	Sueca
258	Motor de la Calderería	Sueca
259	Cano de la Sèquia dels Esbarzerets o Albarserets	Sueca
260	Cano de la Sèquia Vella	Sueca
261	Cano de La Malva	Sueca
262	Cano de la Sèquia de la Llosa	Sueca
263	Ullal de Baldoví	Sueca
264	Canet de la Mingola	Sueca
265	Motor de La Plana	Sueca
266	Motor de la Lotería	Sueca
267	Motor Sabater	Sueca

Nº	NOMBRE	MUNICIPIO
268	Motor del Malvinar	Sueca
269	Motor Nou del Malvinar	Sueca
270	Motor de Capella	Sueca
271	Motor de Tamarita	Sueca
272	Motor de Corrixola	Sueca
273	Motor del Racó de Munyoz	Sueca
274	Cano Notaria	Sueca
275	Motor del Caro	Sueca
276	Motor de Sardina	Sueca
277	Motor del Capellà	Sueca
278	Motor de Punta Miragall	Sueca
279	Motor de Baldoví	Sueca
280	Motor de la Malva	Sueca
281	Motor de Flores	Sueca
282	Motor del Magre	Sueca
283	Motor de Genovés	Sueca
284	Motor del Mig o del Rei	Sueca
285	Cano de Campanar	Sueca
286	Bocacaz de la Sèquia de Campanar	Sueca
287	Cano de la Martina	Sueca
288	Cano de la Verga	Sueca
289	Molí d'arròs de Passiego o del Comte Trenor	Sueca
290	Molí de Passiego o de la Placeta	Sueca
291	Molí de la Roda	Sueca
292	Molí de Olmos o del Camí Vell a València	Sueca
293	Tancat de la Ratlla	València
294	Tancat del Torisà	València
295	Tancat de la Foia	València
296	Tancat de L'Amarget	València
297	Tancat de Grau	València
298	Tancat del Xicorro	València
299	Tancat de Llopis o de Foro	València
300	Tancat del Ferm	València
301	Tancat de Peret	València
302	Tancat de Paredes	València
303	Tancat de L'Ataut o abadetxo de Baix	València
304	Tancat del Campot	València
305	Ullal de L'Alé	València

INVENTARIO DE LA HUERTA DE CORTES DE PALLÁS

Nº	NOMBRE	MUNICIPIO
1	Abrevadero	Cortes de Pallás
2	Azud de la Acequia de la Barbulla	Cortes de Pallás
3	Azud de la Acequia del Lugar	Cortes de Pallás
4	Azud de la Solana	Cortes de Pallás
5	Azud de las Escalericas	Cortes de Pallás
6	Azud de los Huertos	Cortes de Pallás
7	Balsa de Chapole	Cortes de Pallás
8	Balsa de Ferrer o del Henchidor	Cortes de Pallás
9	Balsa de Jesús	Cortes de Pallás
10	Balsa de la Acequia Alta o balsa Nueva	Cortes de Pallás
11	Balsa de la Barbulla	Cortes de Pallás
12	Balsa de la Garroferica	Cortes de Pallás
13	Balsa de la Montañica	Cortes de Pallás
14	Balsa de la Solana	Cortes de Pallás
15	Balsa del Escriba	Cortes de Pallás
16	Balsa del Lavadero	Cortes de Pallás
17	Balsa Grande	Cortes de Pallás
18	Balsa Reguero del Cura	Cortes de Pallás
19	Balsón	Cortes de Pallás
20	Castillo de la Pileta	Cortes de Pallás
21	Castillo de Ruaya	Cortes de Pallás
22	El Corbinet	Cortes de Pallás
23	Fuente de Chapole	Cortes de Pallás
24	Fuente de Jesús	Cortes de Pallás
25	Fuente de San Vicente	Cortes de Pallás
26	Fuente del Chano	Cortes de Pallás
27	I Acueducto de la Acequia del Lugar	Cortes de Pallás
28	Iglesia Nuestra Señora de los Angeles	Cortes de Pallás
29	II Acueducto de la Acequia del Lugar	Cortes de Pallás
30	Lavadero Municipal de Cortes de Pallás	Cortes de Pallás
31	Manantial de la Solana	Cortes de Pallás
32	Partidor	Cortes de Pallás
33	Partidor	Cortes de Pallás
34	Partidor	Cortes de Pallás
35	Partidor	Cortes de Pallás
36	Partidor	Cortes de Pallás
37	Partidor	Cortes de Pallás

Nº	NOMBRE	MUNICIPIO	Nº	NOMBRE	MUNICIPIO
38	Partidor	Cortes de Pallás	75	Partidor	Cortes de Pallás
39	Partidor	Cortes de Pallás	76	Partidor	Cortes de Pallás
40	Partidor	Cortes de Pallás	77	Partidor	Cortes de Pallás
41	Partidor	Cortes de Pallás	78	Partidor	Cortes de Pallás
42	Partidor	Cortes de Pallás	79	Partidor	Cortes de Pallás
43	Partidor	Cortes de Pallás	80	Partidor	Cortes de Pallás
44	Partidor	Cortes de Pallás	81	Partidor	Cortes de Pallás
45	Partidor	Cortes de Pallás	82	Partidor	Cortes de Pallás
46	Partidor	Cortes de Pallás	83	Partidor	Cortes de Pallás
47	Partidor	Cortes de Pallás	84	Partidor	Cortes de Pallás
48	Partidor	Cortes de Pallás	85	Partidor	Cortes de Pallás
49	Partidor	Cortes de Pallás	86	Partidor	Cortes de Pallás
50	Partidor	Cortes de Pallás	87	Partidor	Cortes de Pallás
51	Partidor	Cortes de Pallás	88	Partidor	Cortes de Pallás
52	Partidor	Cortes de Pallás	89	Partidor	Cortes de Pallás
53	Partidor	Cortes de Pallás	90	Partidor	Cortes de Pallás
54	Partidor	Cortes de Pallás	91	Partidor	Cortes de Pallás
55	Partidor	Cortes de Pallás	92	Partidor	Cortes de Pallás
56	Partidor	Cortes de Pallás	93	Partidor	Cortes de Pallás
57	Partidor	Cortes de Pallás	94	Partidor	Cortes de Pallás
58	Partidor	Cortes de Pallás	95	Partidor	Cortes de Pallás
59	Partidor	Cortes de Pallás	96	Partidor	Cortes de Pallás
60	Partidor	Cortes de Pallás	97	Partidor	Cortes de Pallás
61	Partidor	Cortes de Pallás	98	Partidor	Cortes de Pallás
62	Partidor	Cortes de Pallás	99	Partidor	Cortes de Pallás
63	Partidor	Cortes de Pallás	100	Partidor	Cortes de Pallás
64	Partidor	Cortes de Pallás	101	Partidor	Cortes de Pallás
65	Partidor	Cortes de Pallás	102	Partidor	Cortes de Pallás
66	Partidor	Cortes de Pallás	103	Partidor	Cortes de Pallás
67	Partidor	Cortes de Pallás	104	Partidor	Cortes de Pallás
68	Partidor	Cortes de Pallás	105	Partidor	Cortes de Pallás
69	Partidor	Cortes de Pallás	106	Partidor	Cortes de Pallás
70	Partidor	Cortes de Pallás	107	Partidor	Cortes de Pallás
71	Partidor	Cortes de Pallás	108	Partidor	Cortes de Pallás
72	Partidor	Cortes de Pallás	109	Partidor	Cortes de Pallás
73	Partidor	Cortes de Pallás	110	Partidor	Cortes de Pallás
74	Partidor	Cortes de Pallás	111	Partidor	Cortes de Pallás

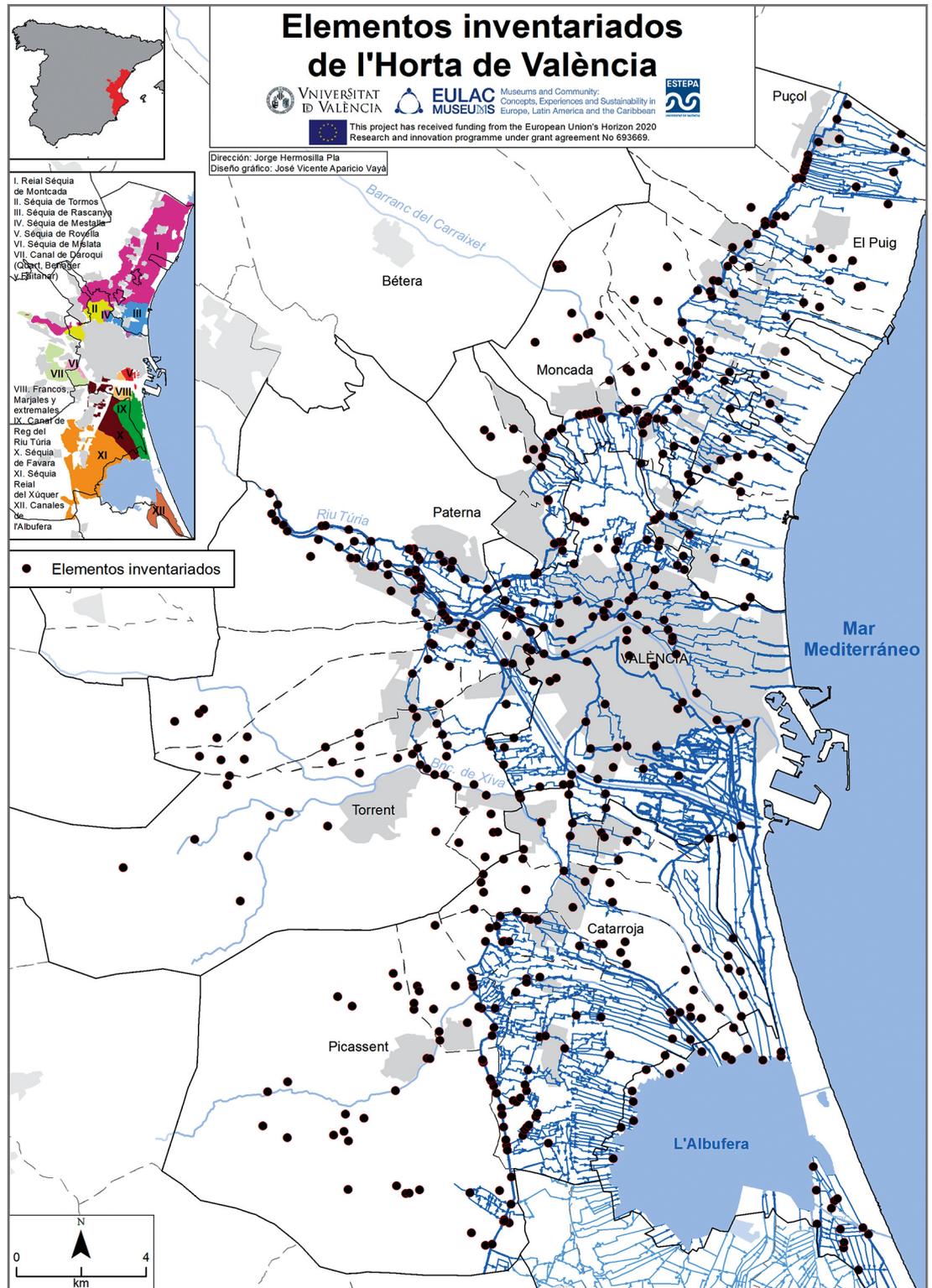
Nº	NOMBRE	MUNICIPIO
112	Partidor	Cortes de Pallás
113	Partidor	Cortes de Pallás
114	Partidor	Cortes de Pallás
115	Partidor	Cortes de Pallás
116	Partidor	Cortes de Pallás
117	Partidor	Cortes de Pallás
118	Partidor	Cortes de Pallás
119	Partidor	Cortes de Pallás
120	Partidor	Cortes de Pallás
121	Partidor	Cortes de Pallás
122	Partidor	Cortes de Pallás
123	Partidor	Cortes de Pallás
124	Partidor	Cortes de Pallás
125	Partidor	Cortes de Pallás
126	Partidor	Cortes de Pallás
127	Partidor	Cortes de Pallás
128	Partidor	Cortes de Pallás
129	Partidor	Cortes de Pallás
130	Partidor	Cortes de Pallás
131	Partidor	Cortes de Pallás
132	Partidor	Cortes de Pallás
133	Partidor	Cortes de Pallás
134	Partidor	Cortes de Pallás
135	Partidor	Cortes de Pallás
136	Partidor	Cortes de Pallás
137	Partidor	Cortes de Pallás
138	Partidor	Cortes de Pallás
139	Partidor	Cortes de Pallás
140	Partidor	Cortes de Pallás
141	Partidor	Cortes de Pallás
142	Partidor	Cortes de Pallás
143	Partidor	Cortes de Pallás
144	Partidor	Cortes de Pallás
145	Partidor	Cortes de Pallás
146	Partidor	Cortes de Pallás
147	Partidor	Cortes de Pallás
148	Partidor	Cortes de Pallás

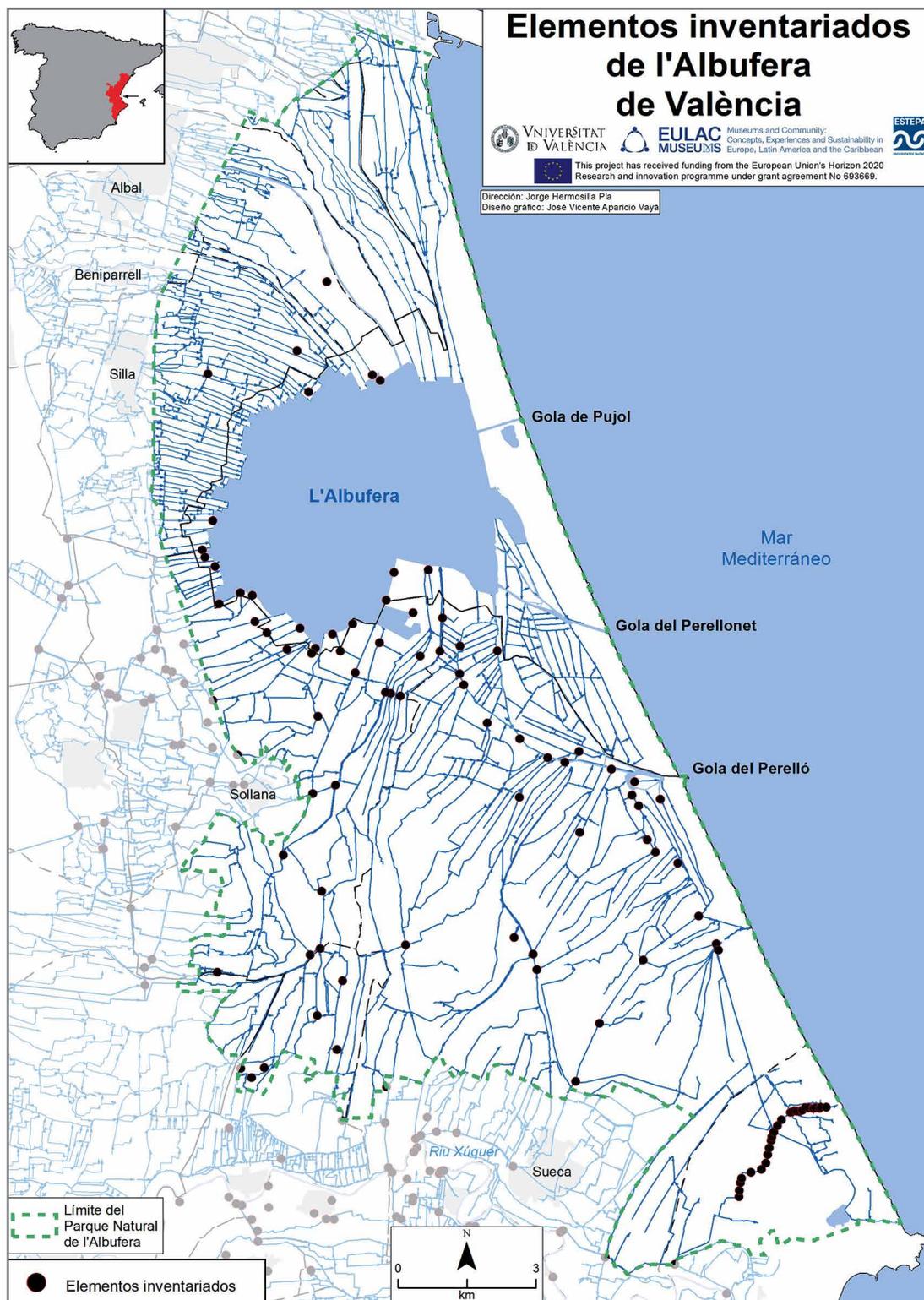
Nº	NOMBRE	MUNICIPIO
149	Partidor	Cortes de Pallás
150	Partidor	Cortes de Pallás
151	Partidor	Cortes de Pallás
152	Partidor	Cortes de Pallás
153	Partidor	Cortes de Pallás
154	Partidor	Cortes de Pallás
155	Partidor	Cortes de Pallás
156	Partidor	Cortes de Pallás
157	Partidor	Cortes de Pallás
158	Partidor	Cortes de Pallás
159	Partidor	Cortes de Pallás
160	Partidor	Cortes de Pallás
161	Partidor	Cortes de Pallás
162	Partidor	Cortes de Pallás
163	Partidor	Cortes de Pallás
164	Partidor	Cortes de Pallás
165	Partidor	Cortes de Pallás
166	Partidor	Cortes de Pallás
167	Partidor	Cortes de Pallás
168	Partidor	Cortes de Pallás
169	Partidor	Cortes de Pallás
170	Partidor	Cortes de Pallás
171	Partidor	Cortes de Pallás
172	Partidor	Cortes de Pallás
173	Partidor	Cortes de Pallás
174	Partidor	Cortes de Pallás
175	Partidor	Cortes de Pallás
176	Partidor	Cortes de Pallás
177	Partidor	Cortes de Pallás
178	Partidor	Cortes de Pallás
179	Partidor	Cortes de Pallás
180	Partidor	Cortes de Pallás
181	Partidor	Cortes de Pallás
182	Partidor	Cortes de Pallás
183	Partidor	Cortes de Pallás
184	Partidor	Cortes de Pallás
185	Partidor	Cortes de Pallás

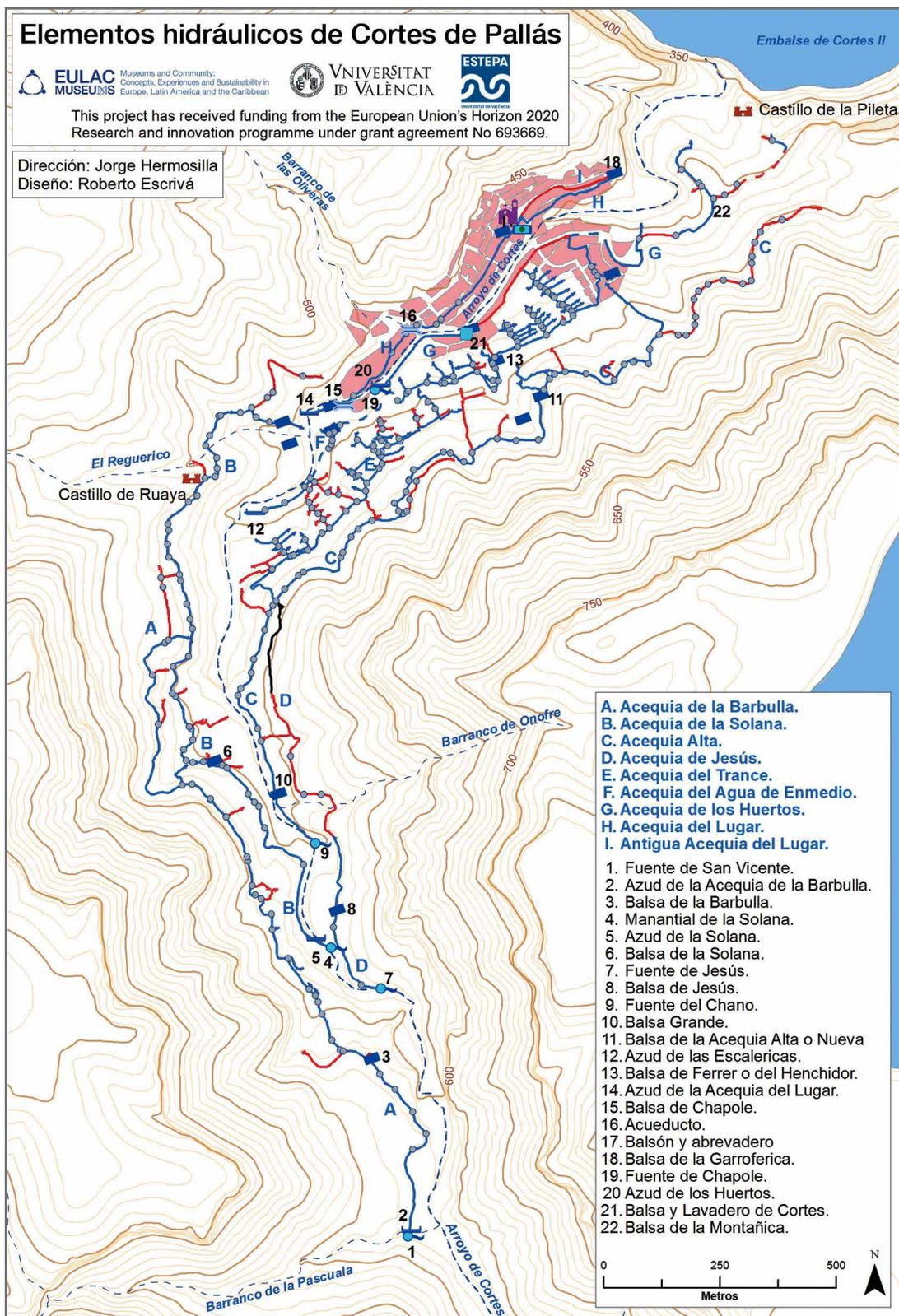
Nº	NOMBRE	MUNICIPIO	Nº	NOMBRE	MUNICIPIO
186	Partidor	Cortes de Pallás	223	Partidor	Cortes de Pallás
187	Partidor	Cortes de Pallás	224	Partidor	Cortes de Pallás
188	Partidor	Cortes de Pallás	225	Partidor	Cortes de Pallás
189	Partidor	Cortes de Pallás	226	Partidor	Cortes de Pallás
190	Partidor	Cortes de Pallás	227	Partidor	Cortes de Pallás
191	Partidor	Cortes de Pallás	228	Partidor	Cortes de Pallás
192	Partidor	Cortes de Pallás	229	Partidor	Cortes de Pallás
193	Partidor	Cortes de Pallás	230	Partidor	Cortes de Pallás
194	Partidor	Cortes de Pallás	231	Partidor	Cortes de Pallás
195	Partidor	Cortes de Pallás	232	Partidor	Cortes de Pallás
196	Partidor	Cortes de Pallás	233	Partidor	Cortes de Pallás
197	Partidor	Cortes de Pallás	234	Partidor	Cortes de Pallás
198	Partidor	Cortes de Pallás	235	Partidor	Cortes de Pallás
199	Partidor	Cortes de Pallás	236	Partidor	Cortes de Pallás
200	Partidor	Cortes de Pallás	237	Partidor	Cortes de Pallás
201	Partidor	Cortes de Pallás	238	Partidor	Cortes de Pallás
202	Partidor	Cortes de Pallás	239	Partidor	Cortes de Pallás
203	Partidor	Cortes de Pallás	240	Partidor	Cortes de Pallás
204	Partidor	Cortes de Pallás	241	Partidor	Cortes de Pallás
205	Partidor	Cortes de Pallás	242	Partidor	Cortes de Pallás
206	Partidor	Cortes de Pallás	243	Partidor	Cortes de Pallás
207	Partidor	Cortes de Pallás	244	Partidor	Cortes de Pallás
208	Partidor	Cortes de Pallás	245	Partidor	Cortes de Pallás
209	Partidor	Cortes de Pallás	246	Partidor	Cortes de Pallás
210	Partidor	Cortes de Pallás	247	Partidor	Cortes de Pallás
211	Partidor	Cortes de Pallás	248	Partidor	Cortes de Pallás
212	Partidor	Cortes de Pallás	249	Partidor	Cortes de Pallás
213	Partidor	Cortes de Pallás	250	Partidor	Cortes de Pallás
214	Partidor	Cortes de Pallás	251	Partidor	Cortes de Pallás
215	Partidor	Cortes de Pallás	252	Partidor	Cortes de Pallás
216	Partidor	Cortes de Pallás	253	Partidor	Cortes de Pallás
217	Partidor	Cortes de Pallás	254	Partidor	Cortes de Pallás
218	Partidor	Cortes de Pallás	255	Partidor	Cortes de Pallás
219	Partidor	Cortes de Pallás	256	Partidor	Cortes de Pallás
220	Partidor	Cortes de Pallás	257	Partidor	Cortes de Pallás
221	Partidor	Cortes de Pallás	258	Partidor	Cortes de Pallás
222	Partidor	Cortes de Pallás	259	Partidor	Cortes de Pallás

Nº	NOMBRE	MUNICIPIO
260	Partidor	Cortes de Pallás
261	Partidor	Cortes de Pallás
262	Partidor	Cortes de Pallás
263	Partidor	Cortes de Pallás
264	Partidor	Cortes de Pallás
265	Partidor	Cortes de Pallás
266	Partidor	Cortes de Pallás
267	Partidor	Cortes de Pallás
268	Partidor	Cortes de Pallás
269	Partidor	Cortes de Pallás
270	Partidor	Cortes de Pallás
271	Partidor	Cortes de Pallás
272	Partidor	Cortes de Pallás
273	Partidor	Cortes de Pallás
274	Partidor	Cortes de Pallás
275	Partidor	Cortes de Pallás
276	Partidor	Cortes de Pallás
277	Partidor	Cortes de Pallás
278	Partidor	Cortes de Pallás
279	Partidor	Cortes de Pallás
280	Partidor	Cortes de Pallás

Nº	NOMBRE	MUNICIPIO
281	Partidor	Cortes de Pallás
282	Partidor	Cortes de Pallás
283	Partidor	Cortes de Pallás
284	Partidor	Cortes de Pallás
285	Partidor	Cortes de Pallás
286	Partidor	Cortes de Pallás
287	Partidor	Cortes de Pallás
288	Partidor	Cortes de Pallás
289	Partidor	Cortes de Pallás
290	Partidor	Cortes de Pallás
291	Partidor	Cortes de Pallás
292	Partidor	Cortes de Pallás
293	Partidor	Cortes de Pallás
294	Partidor	Cortes de Pallás
295	Partidor	Cortes de Pallás
296	Partidor	Cortes de Pallás
297	Partidor	Cortes de Pallás
298	Partidor	Cortes de Pallás
299	Partidor	Cortes de Pallás







3.2. Proceso de selección de los hitos patrimoniales

La siguiente sección trata de la selección de elementos destacados en los territorios seleccionados, indicando su importancia para el Patrimonio Cultural de la zona.

El inventario de elementos de la Huerta fue hecho por el grupo de investigación Estepa. Forman parte del Catálogo “Etnolita” del Patrimonio Cultural de la Dirección General de Patrimonio de la Generalitat Valenciana. Hay azudes tradicionales ubicados en el lecho del río Turia que constituyen el elemento clave de la recolección de agua en el sistema. Estos conducen a las diferentes irrigaciones y acequias de l’Horta de València. Los elementos principales de distribución se llaman partidores o llengües. Permiten la separación de los flujos de agua para que se distribuyan por los brazales principales de riego. Es importante que se mantengan las funciones hidrológicas de los elementos, utilizados para el propósito para el que fueron diseñados originalmente. El estado de conservación del elemento

también es significativo. La buena conservación es un componente fundamental de su atractivo y puede facilitar su inclusión en las políticas del Patrimonio.

La ubicación de los elementos en la ruta principal de la red de riego es crucial. La mayoría de los elementos clave se encuentran en acequias de primer orden.

Existen varios elementos característicos y fundamentales en la sostenibilidad del ecosistema de la Albufera. Estos son los ullals (surgencias de agua subterránea que dotan de caudal al lago) y los tancats (motores que extraen o introducen agua en los sistemas requeridos).

Hay varios antiguos molinos harineros que se alineaban en la Huerta y que tienen importantes características patrimoniales. Algunos han sido bien mantenidos o han sido rehabilitados; otros mantienen algún vestigio de la actividad del pasado. A continuación, enumeramos algunos de los sitios más importantes, o hitos culturales de los tres distritos:

HITOS DEL REGADÍO HISTÓRICO DE LA HUERTA DE VALÈNCIA

Nº	NOMBRE	TIPOLOGÍA	MUNICIPIO	X (ETRS 89)	Y (ETRS 89)
1	Molí d’Albalat	Molino	Albalat dels Sorells	727249	727249
2	Quadrat de la Séquia de La Huitena y Partidor de la Séquia de La Fila d’Albalat	Parada	Albalat dels Sorells	727104	727104
3	Molí de l’Ascensió, Calistro o Barraca	Molino	Alboraia	727255	727255
4	Molí de Nuestra Sra. de los Desamparados o de la Gamba	Molino	Alboraia	729137	729137
5	Cano del Carraixet	Partidor	Alfara del Patriarca-Vinalesa	725375	725375
6	Molí de Benetüsser o de Raga	Molino	Benetüsser	723585	723585
7	Molí de la Sal o del Salt	Molino	Burjassot	723340	723340
8	Motor del Tancat de Naia	Motor	Catarroja	727390	727390
9	Llengües de Puçol i El Puig	Partidor	El Puig	729594	729594
10	Molí del Roll de Foios, de Pallús o del Cementeri	Molino	Foios	726852	726852

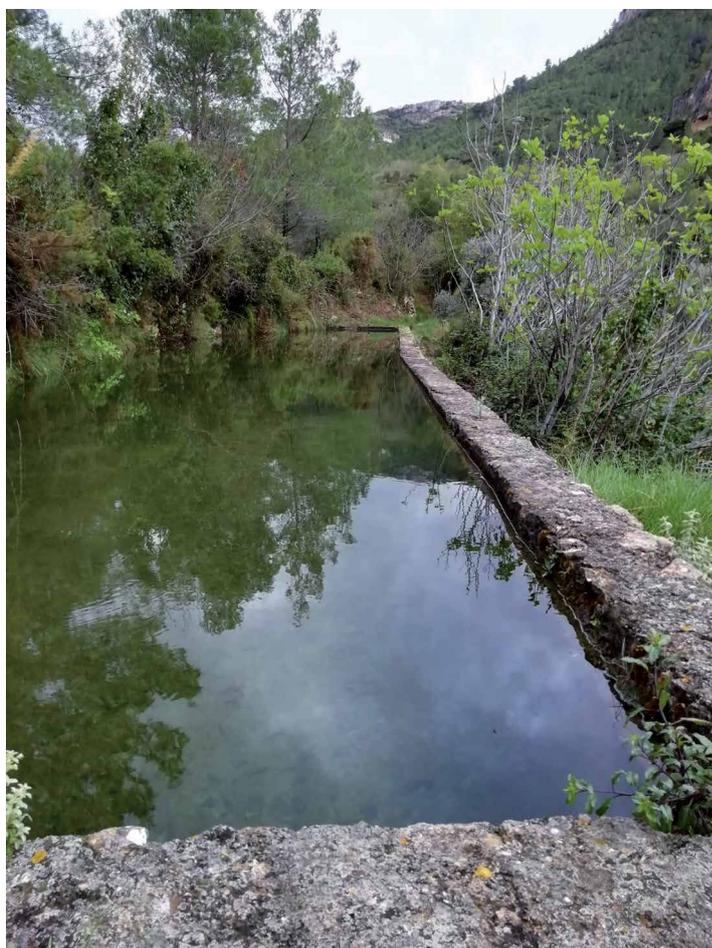
Nº	NOMBRE	TIPOLOGÍA	MUNICIPIO	X (ETRS 89)	Y (ETRS 89)
11	Assut de Séquia Tapada	Azud	Manises	714306	714306
12	Assut de Manises o Quart, Benacher i Faitanar	Azud	Manises-Paterna	714717	714717
13	Assut de Mislata	Azud	Manises-Paterna	718596	718596
14	Molí de Blay o de la Magdalena	Molino	Massamagrell	727953	727953
15	Molí de Moncada	Molino	Moncada	724451	724451
16	Quadrat de Moncada	Parada	Moncada	724310	724310
17	Assut de Mestalla	Azud	Paterna	718821	718821
18	Assut de Tormos	Azud	Paterna	717949	717949
19	Assut Reial Séquia de Moncada i Almenara Reial	Azud	Paterna	714547	714547
20	Molí de Donderis o del Tío Calcuta	Molino	Paterna	719944	719944
21	Molí de l'Escaleta o de José Llopis	Molino	Paterna	718622	718622
22	Molí del Testar	Molino	Paterna	718622	718622
23	Llengua del Braç dels Moros i Braç de Franç	Partidor	Quart de Poblet	721561	721561
24	Llengües de S. Onofre	Partidor	Quart de Poblet	719192	719192
25	Motor de Carota	Motor	Silla	726735	726735
26	Motor del Dulero	Motor	Silla	726989	726989
27	Motor del Pasiego	Motor	Silla	724907	724907
28	Motor del Port-Progreso	Motor	Silla	724800	724800
29	Llengües d'Alboraia - Almàssera	Partidor	Tavernes Blanques	726196	726196
30	Assut antic de la Séquia de Rovella	Azud	València	723425	723425
31	Caseta d'Aigües de l'Assut de l'Or	Partidor	València	728106	728106
32	Llengües de Masquefa – Palmar	Partidor	València	726886	726886
33	Llengües de Palmar – Calvet	Partidor	València	727103	727103
34	Molí de Sant Miquel o de Montañana	Molino	València	726198	726198
35	Molí de Vera	Molino	València	728950	728950
36	Molí del Sol	Molino	València	722753	722753
37	Molí del Tell	Molino	València	724210	724210
38	Molí dels Frares o de Blat	Molino	València	722042	722042
39	Motor de la Pipa (Tancat)	Motor	València	728547	728547
40	Motor dels Peixcadors	Motor	València	728380	728380
41	Quadrat de la Séquia dels Alcaçons	Parada	Vinalesa	725654	725654

HITOS DEL REGADÍO HISTÓRICO DE LA ALBUFERA DE VALÈNCIA

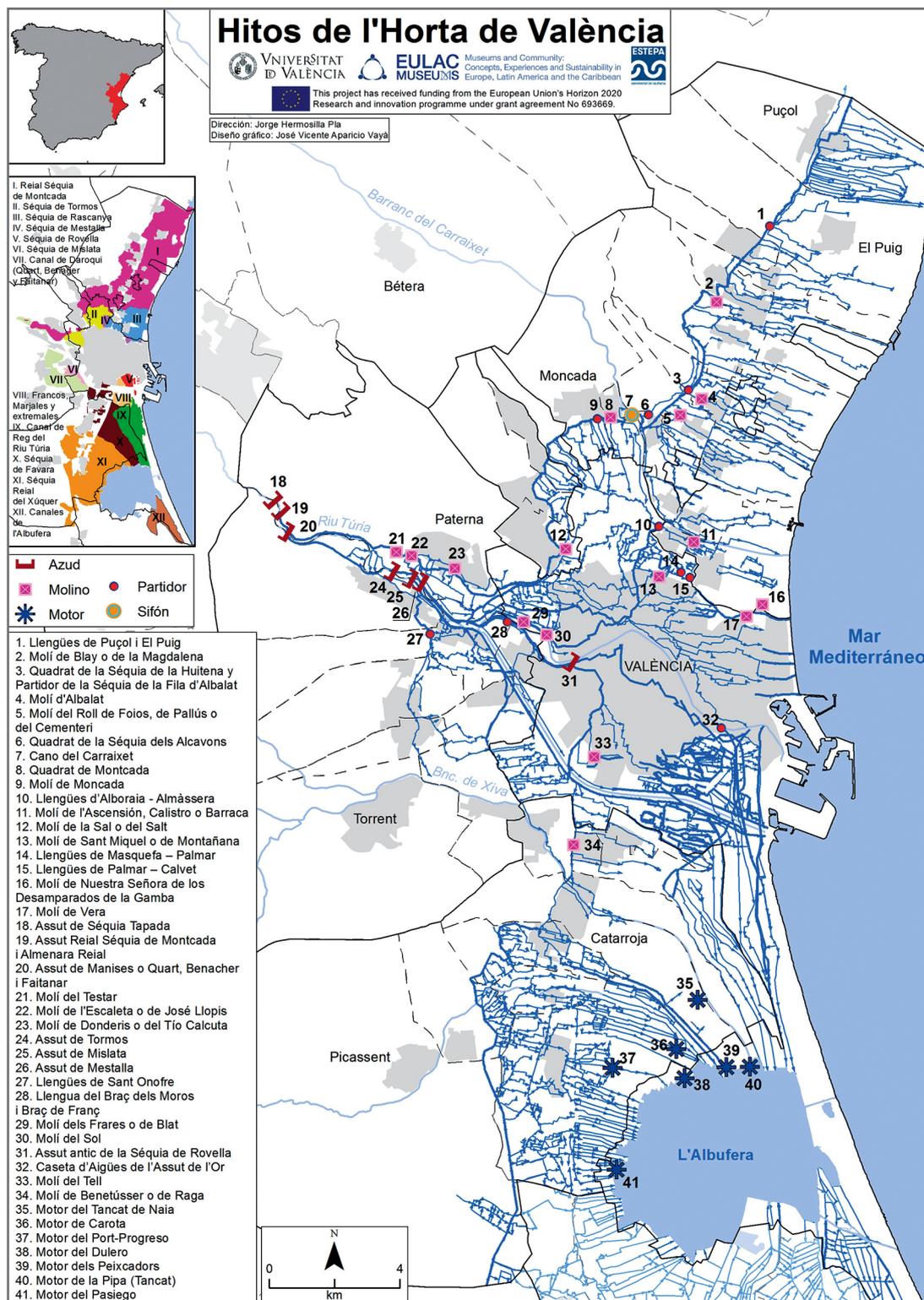
Nº	NOMBRE	TIPOLOGÍA	MUNICIPIO	X (ETRS 89)	Y (ETRS 89)
1	Ullal de les Ànimes	Manantial	Albalat de la Ribera	727727	727727
2	Ullal Gros	Manantial	Albalat de la Ribera	727173	727173
3	Motor del Tancat de Naia	Motor	Catarroja	727390	727390
4	Motor de Carota	Motor	Silla	726735	726735
5	Motor del Dulero	Motor	Silla	726989	726989
6	Motor del Pasiego	Motor	Silla	724907	724907
7	Motor del Port-Progreso	Motor	Silla	724800	724800
8	Motor de Olmos o Rafaelet	Motor	Sollana	726080	726080
9	Motor de Tapia	Motor	Sollana	726516	726516
10	Parada Calcina	Parada	Sollana	727080	727080
11	Parada de la Campana	Parada	Sollana	727197	727197
12	Parada del Cavalló	Parada	Sollana	728660	728660
13	Tancat de Curro Zapatos	Motor	Sollana	729850	729850
14	Tancat de Farfall	Motor	Sollana	725820	725820
15	Tancat de la Coronela o Faina	Motor	Sollana	727680	727680
16	Tancat de la Cuadra o del Tigre	Motor	Sollana	729420	729420
17	Tancat de Micó o Sacarés de Dalt	Motor	Sollana	728530	728530
18	Tancat de Moreno o d'Emilia	Motor	Sollana	727950	727950
19	Tancat de Sacarés de Baix	Motor	Sollana	729260	729260
20	Tancat del Abadetxo de Dalt	Motor	Sollana	729905	729905
21	Tancat del Mellat	Motor	Sollana	727053	727053
22	Canet de la Mingola	Partidor	Sueca	729104	729104
23	Motor de Flores	Motor	Sueca	731585	731585
24	Motor del Capellà	Motor	Sueca	730275	730275
25	Motor del Genovès	Motor	Sueca	732564	732564
26	Motor dels Braçals	Motor	Sueca	735868	735868
27	Ullal de Baldoví	Manantial	Sueca	731464	731464
28	Motor de la Pipa (Tancat)	Motor	València	728547	728547
29	Motor dels Peixcadors	Motor	València	728380	728380
30	Tancat de Grau	Motor	València	725507	725507
31	Tancat de la Foia	Motor	València	724953	724953
32	Tancat de la Ratlla	Motor	València	724680	724680
33	Tancat de l'Amarget	Motor	València	725040	725040
34	Tancat de l'Ataut o Abadetxo de Baix	Motor	València	729600	729600
35	Tancat de Llopis o de Foro	Motor	València	726800	726800
36	Tancat de Paredes	Motor	València	728680	728680
37	Tancat de Peret	Motor	València	727506	727506
38	Tancat de Xicorro	Motor	València	725760	725760
39	Tancat del Campot	Motor	València	728850	728850
40	Tancat del Ferm	Motor	València	727138	727138
41	Tancat del Torisá	Motor	València	724730	724730

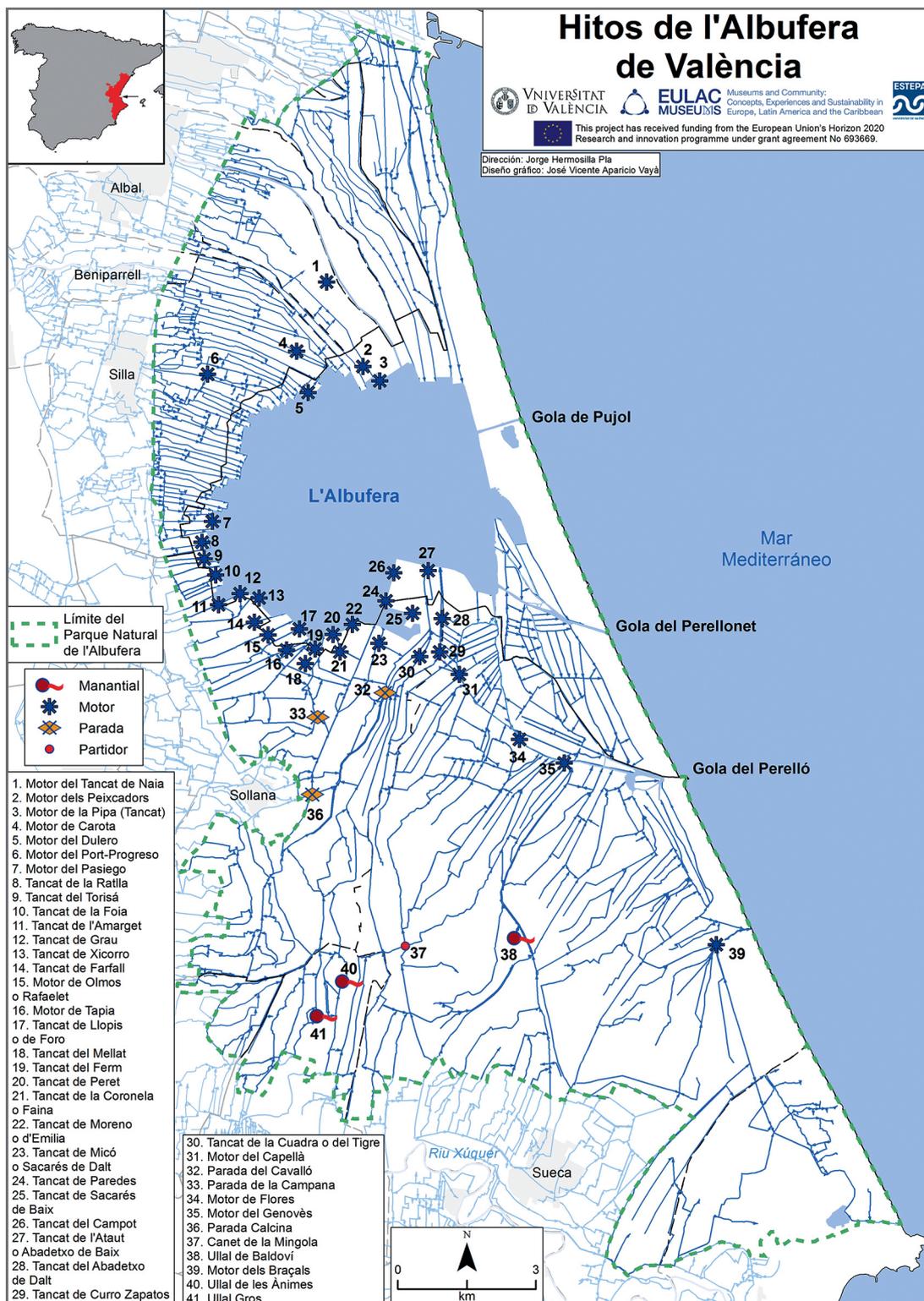
HITOS DEL REGADÍO HISTÓRICO DE CORTES DE PALLÁS

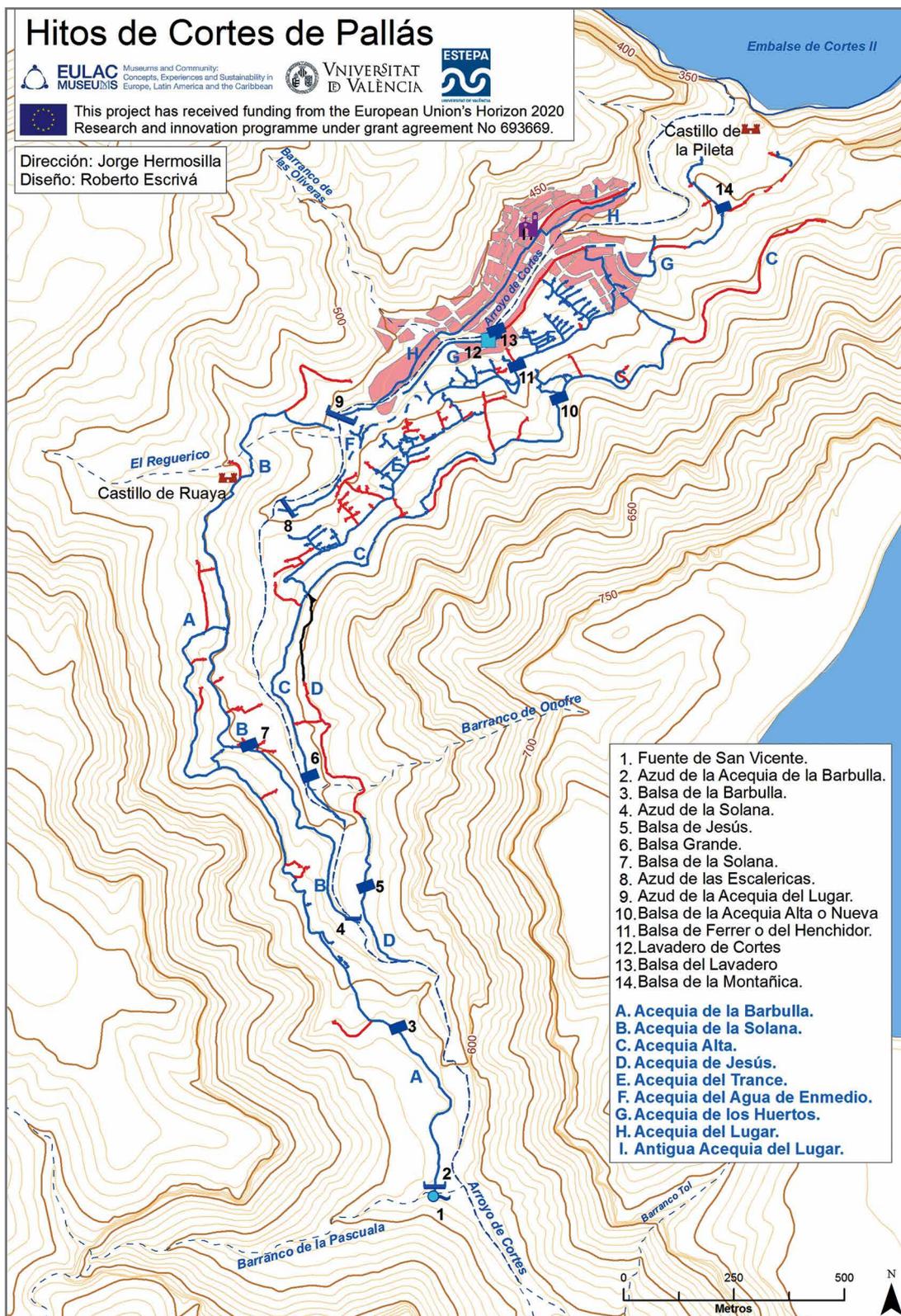
Nº	NOMBRE	TIPOLOGÍA	MUNICIPIO	X (ETRS 89)	Y (ETRS 89)
1	Azud de la Acequia de la Barbulla	Azud	Cortes de Pallás	677468	4343574
2	Azud de la Acequia del Lugar	Azud	Cortes de Pallás	677258	4345343
3	Azud de la Solana	Azud	Cortes de Pallás	677273	4344200
4	Azud de las Escalericas	Azud	Cortes de Pallás	677143	4345131
5	Balsa de Ferrer o del Henchidor	Balsa	Cortes de Pallás	677655	4345452
6	Balsa de Jesús	Balsa	Cortes de Pallás	677315	4344271
7	Balsa de la Acequia Alta o balsa Nueva	Balsa	Cortes de Pallás	677754	4345367
8	Balsa de la Barbulla	Balsa	Cortes de Pallás	677495	4343940
9	Balsa de la Montañica	Partidor	Cortes de Pallás	678127	4345802
10	Balsa de la Solana	Balsa	Cortes de Pallás	677032	4344589
11	Balsa del Lavadero	Balsa	Cortes de Pallás	677598	4345527
12	Balsa Grande	Balsa	Cortes de Pallás	677181	4344515
13	Fuente de San Vicente	Fuente	Cortes de Pallás	677474	4343562
14	Lavadero Municipal de Cortes de Pallás	Lavadero	Cortes de Pallás	677587	4345517
15	Balsa de Chapole	Balsa	Cortes de Pallás	677309	4345362

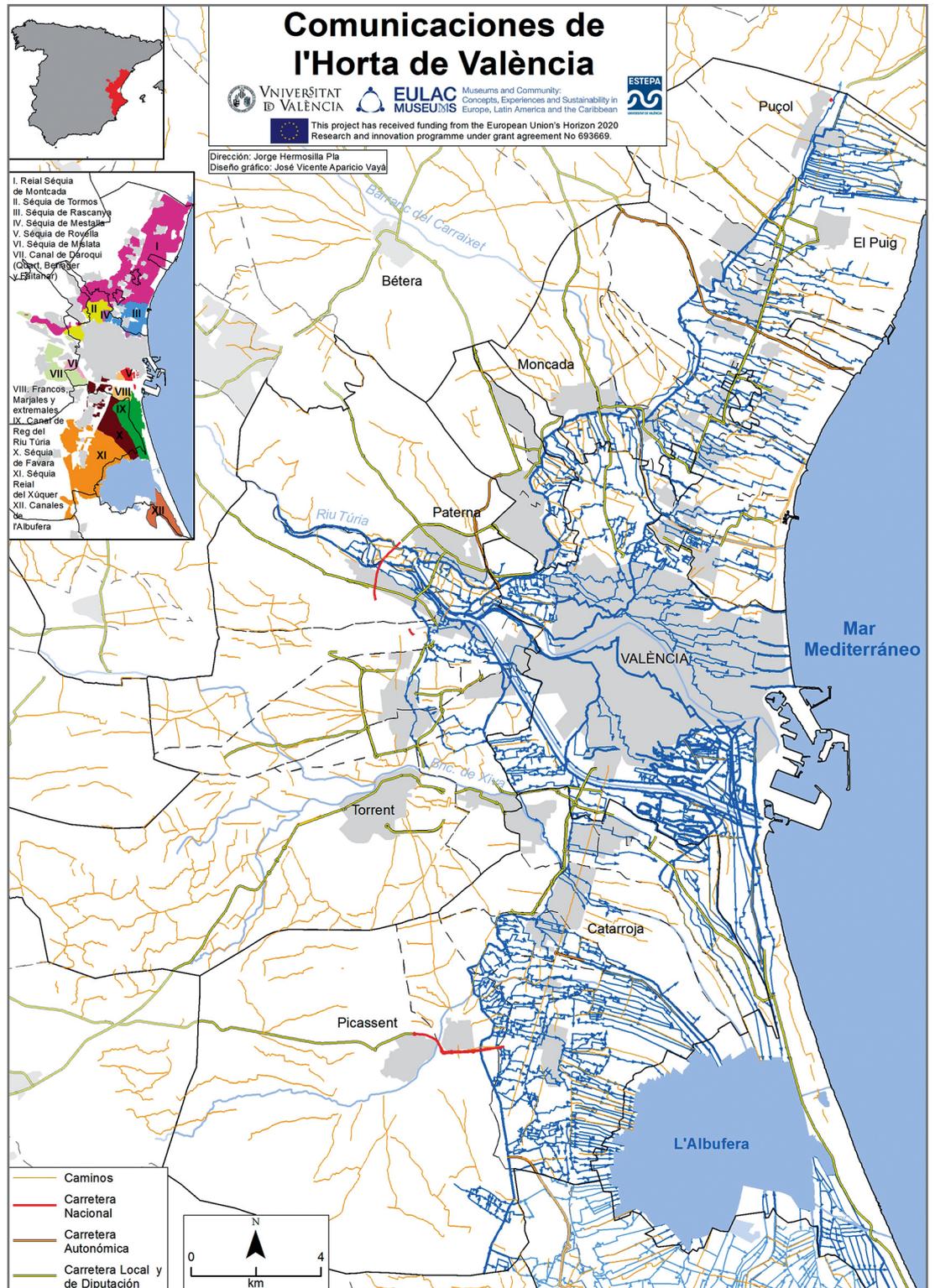


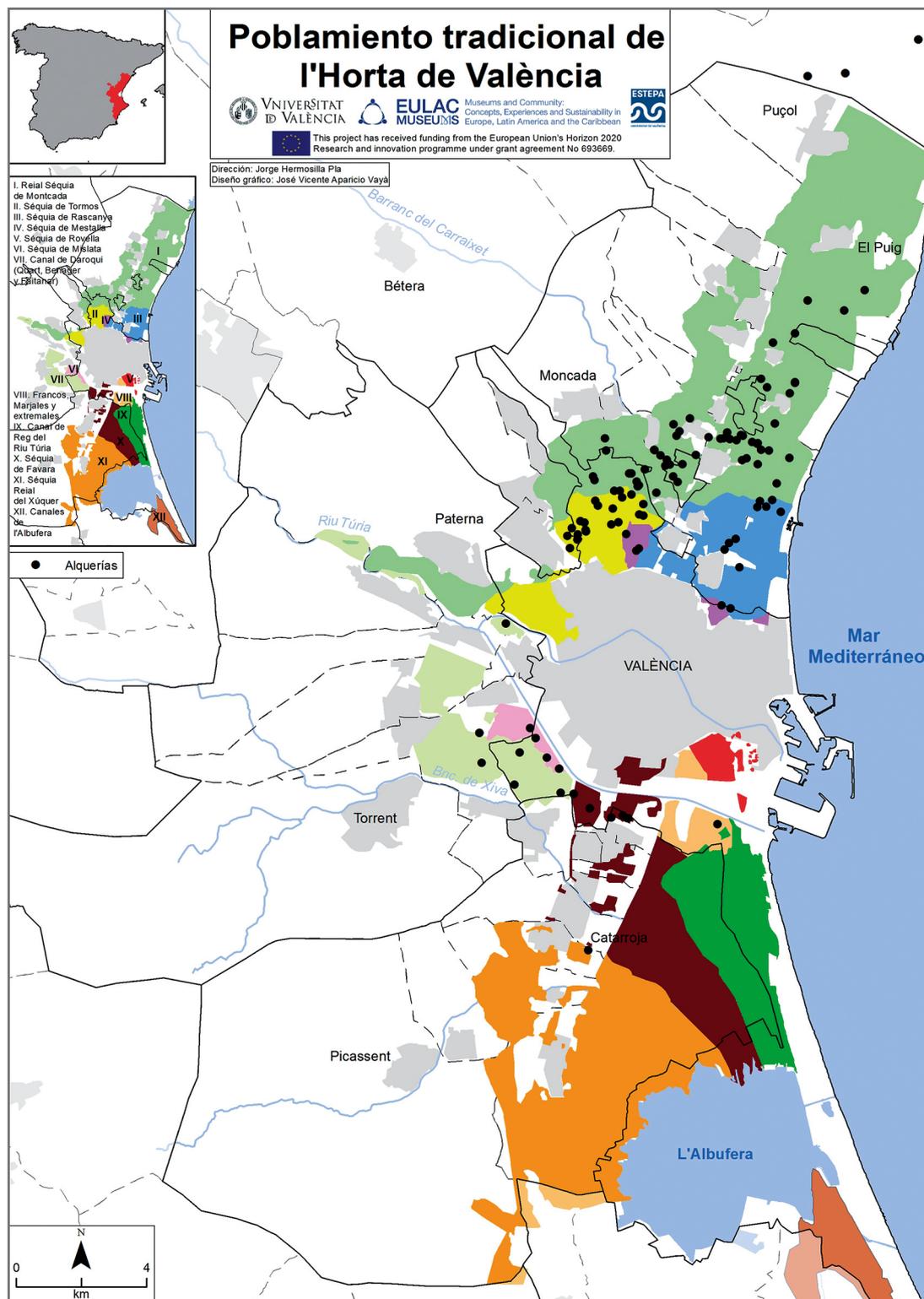
*Balsa de Jesús,
Cortes de Pallás*

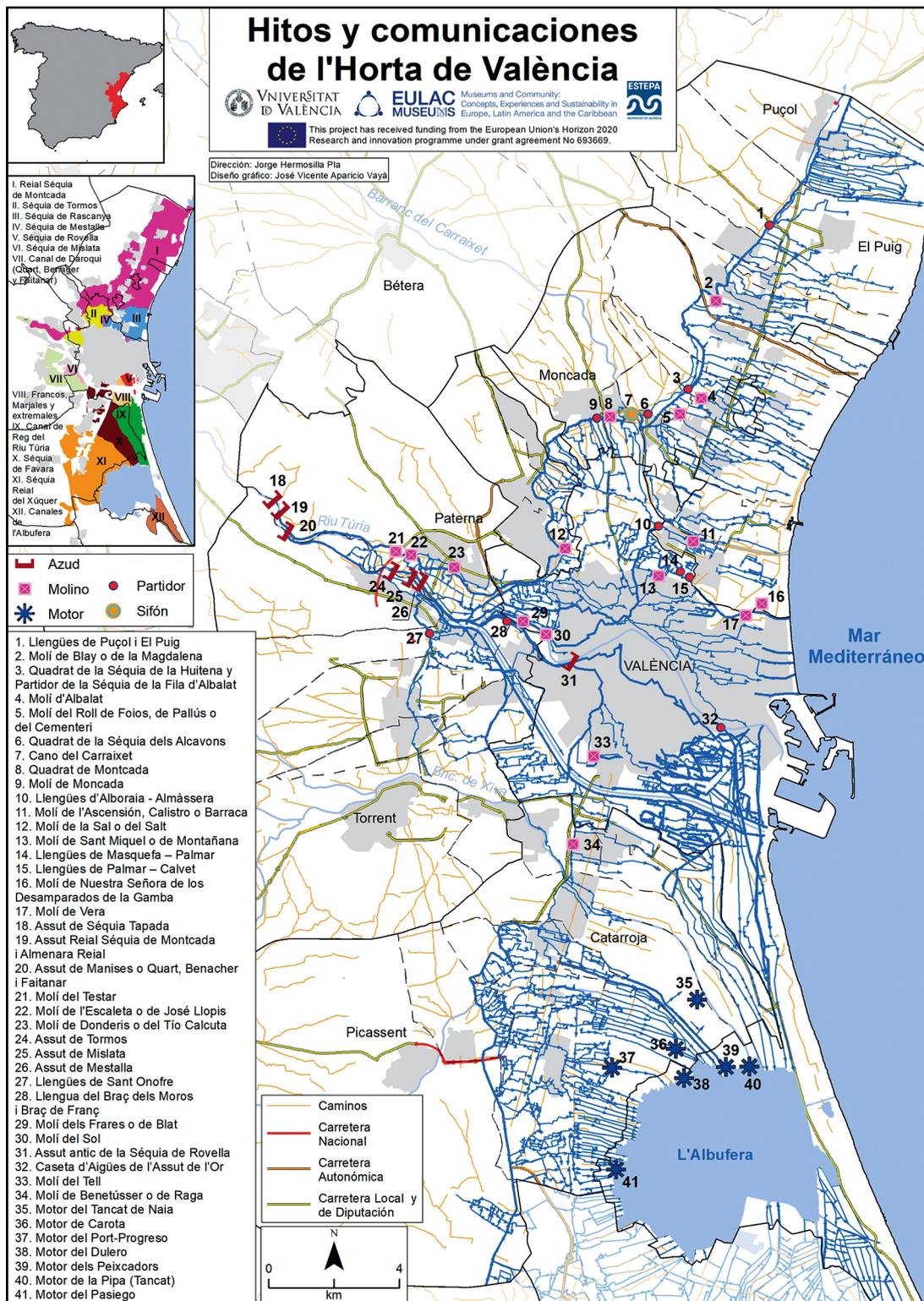


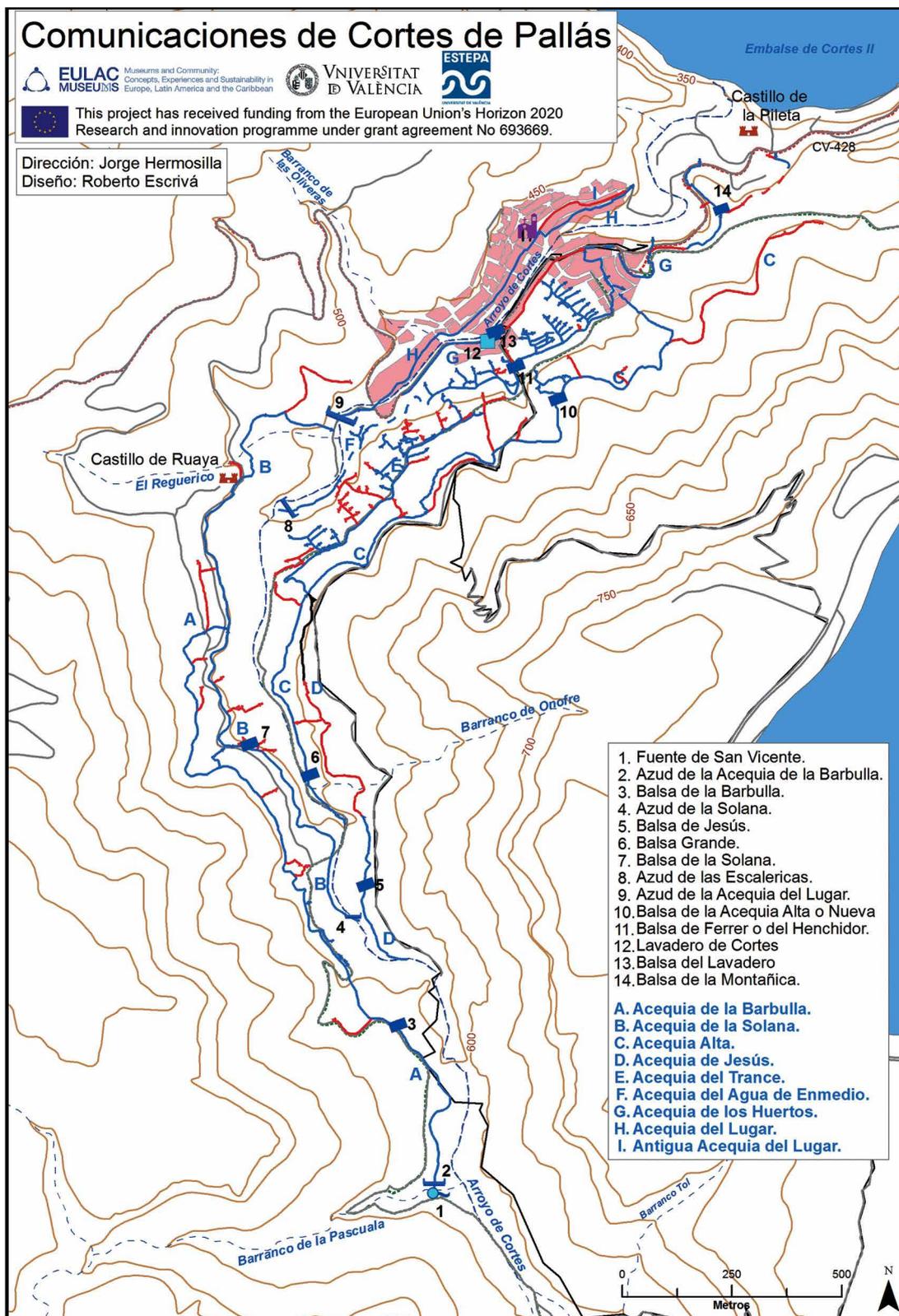














Huerta de Rascanya, L'Horta Nord

3.3. Diseño del Territorio Museo

El proceso de identificación de los componentes mediante análisis cartográfico.

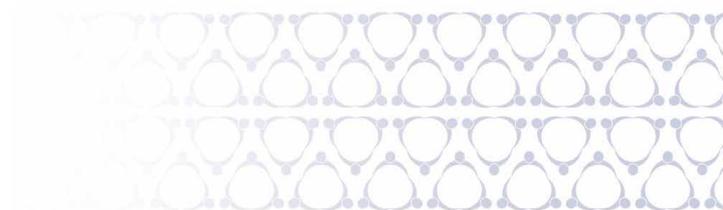
Puertas dentro del paisaje.
Centros de Interpretación.

Hitos.
La selección de elementos representados.

Ventanas temáticas en las áreas
de valor patrimonial.

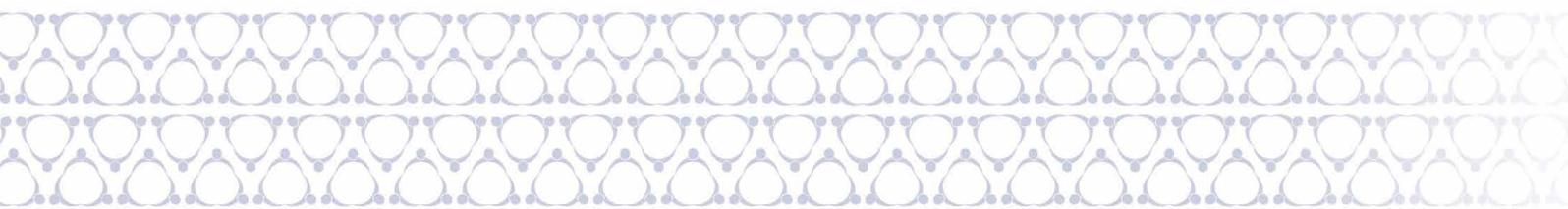
Itinerarios temáticos.

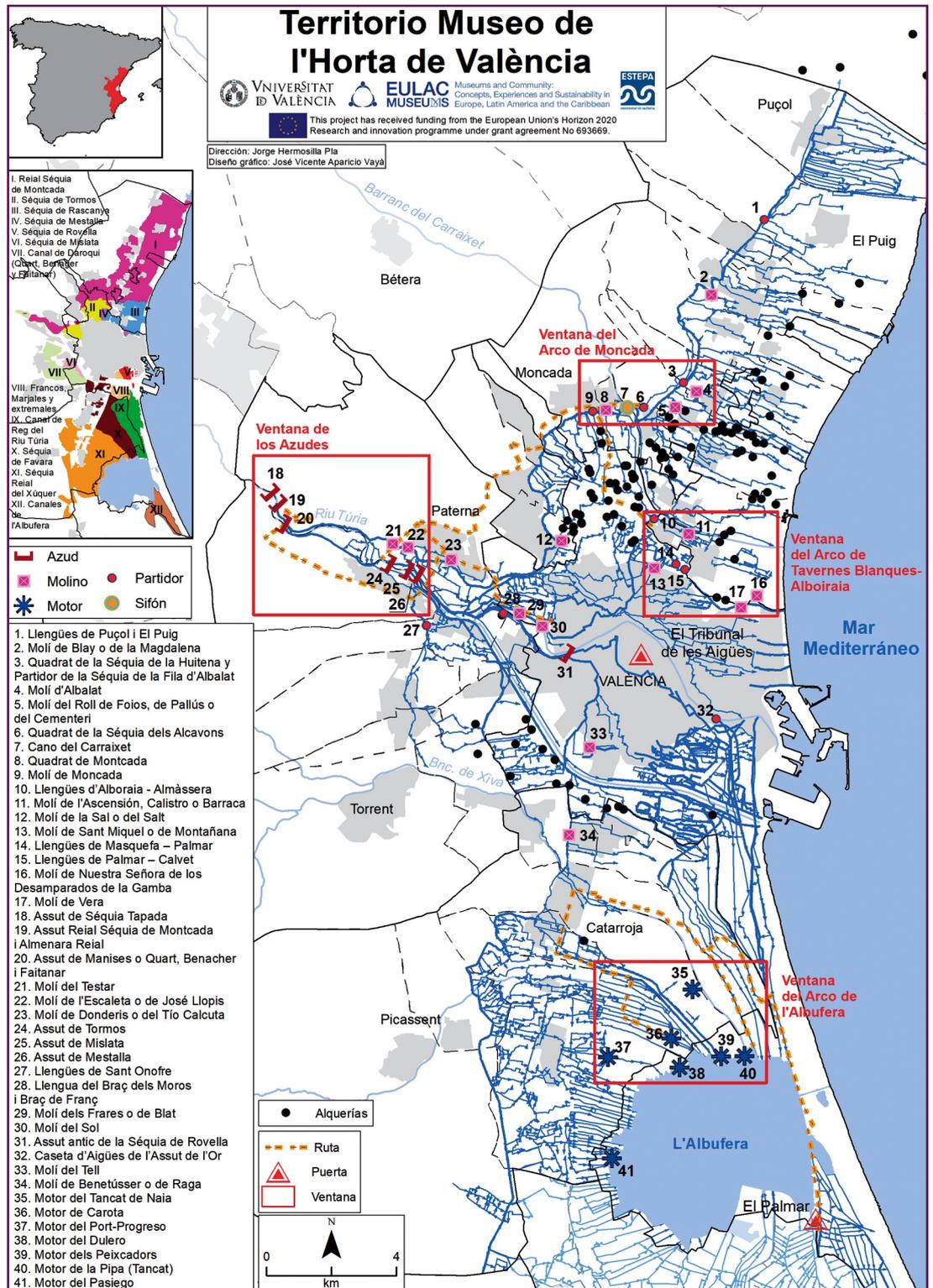
Propuestas de
TERRITORIOS MUSEOS.

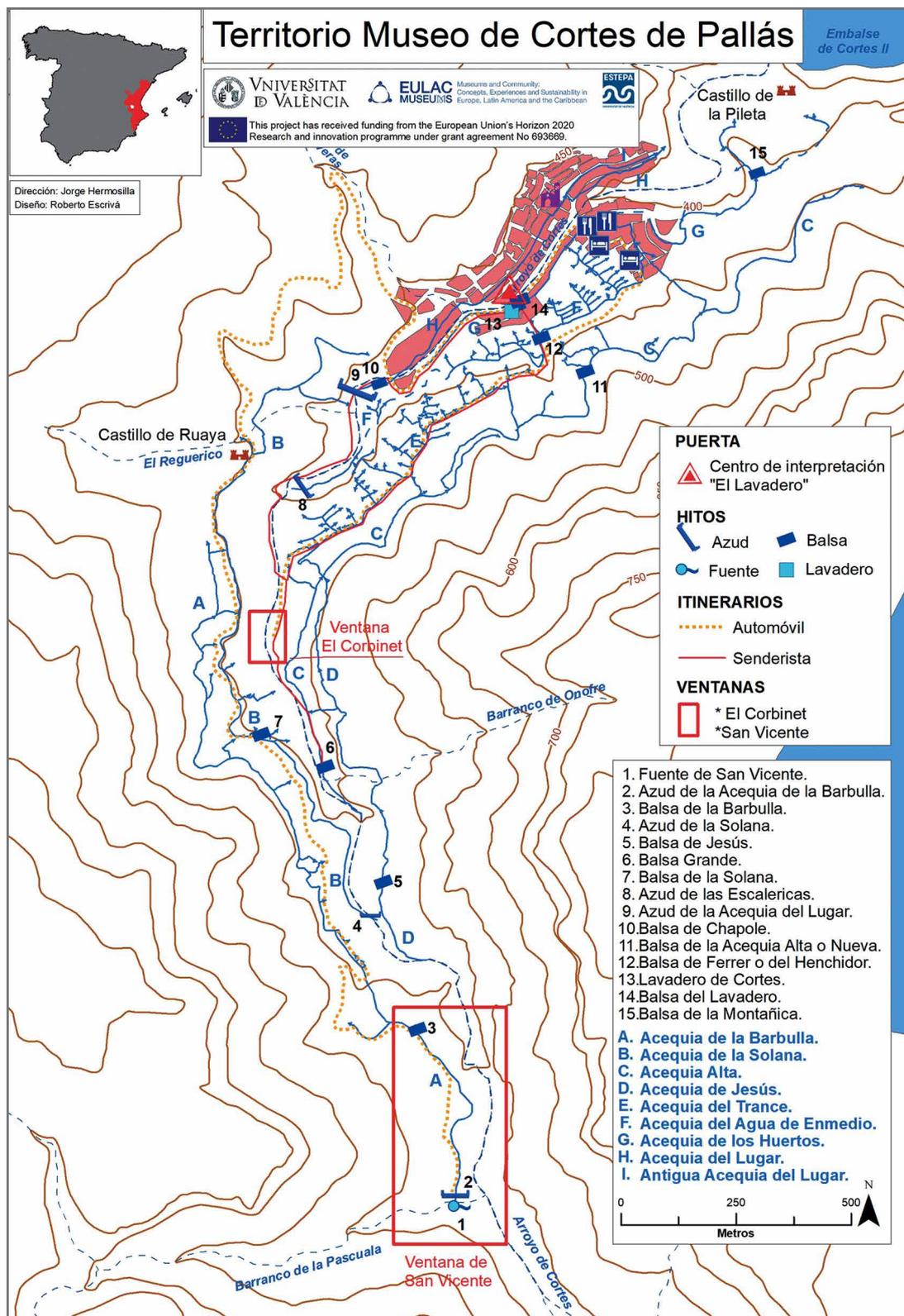


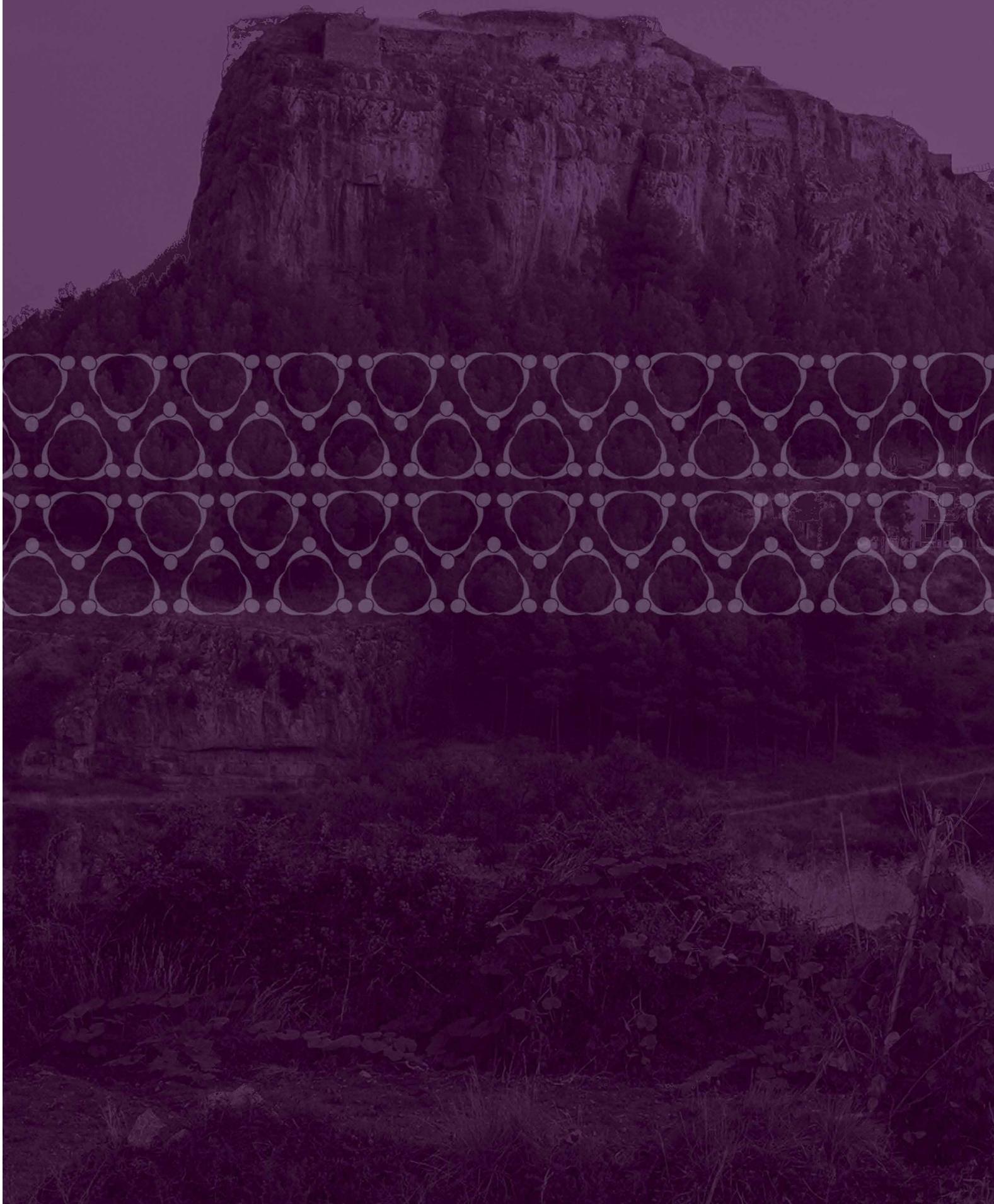


Huerta de Cortes de Pallás











**Proceso de validación
del documento por
los socios del proyecto
EULAC-MUSEUMS**

QUINTA PARTE

QUINTA PARTE

Proceso de validación del documento por los socios del proyecto EULAC-MUSEUMS

Autora: Mónica Fernández

PLAN DE PARTICIPACIÓN DE LOS SOCIOS DEL PROYECTO “EULAC-MUSEUMS”

Se diseñó el siguiente plan de trabajo que facilitó la participación de los socios del proyecto en la valoración de este capítulo.

El plan persiguió los siguientes objetivos generales:

- Mantener informados a los socios del proyecto EULAC-MUSEUMS del desarrollo de los documentos elaborados por la Universidad de València.
- El diseño de un plan de participación entre los socios, que facilite la mejora de los documentos elaborados por la Universidad de València.
- La implementación de un proceso de validación de los documentos elaborados, relacionados en este caso con la Gestión Integral.
- La difusión de los resultados finales.

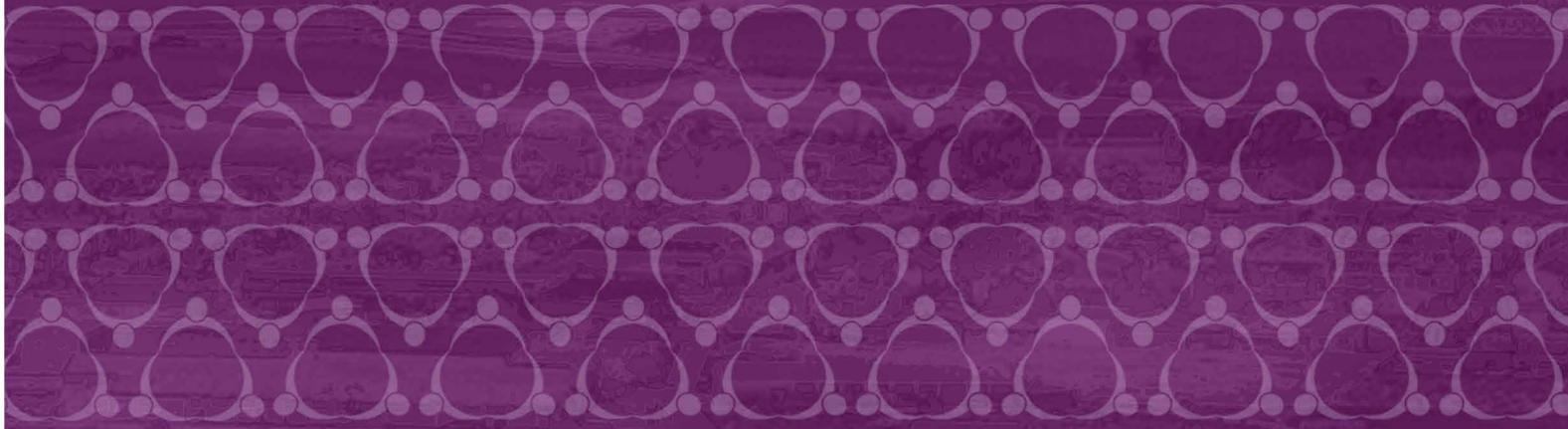
El proceso de validación consistió en analizar el documento y en responder a un cuestionario específico, confeccionado para la ocasión. Además de recoger la opinión de los evaluadores (válido o no), se pretendió recoger comentarios complementarios a temas claves del documento redactado. En este proceso participaron la Universidad Austral de Chile y la Pontificia Universidad Católica de Perú.

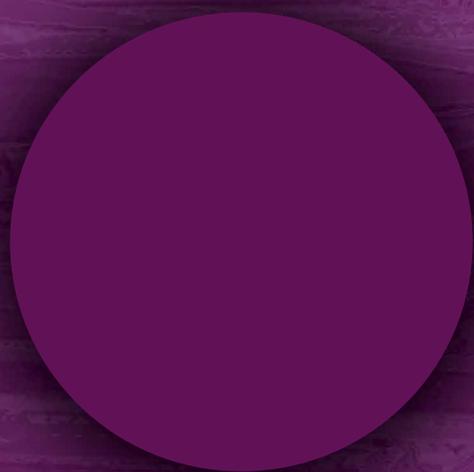


FICHA DE VALIDACIÓN

CÓDIGOS	CONTENIDOS	VALIDACIÓN	
		Favorable (F)	No favorable (NF)
GPC-1	1. Un modelo integral de gestión del Patrimonio Cultural		
GPC-2	2. Territorio, Patrimonio Cultural y desarrollo sostenible		
GPC-3	3. Gestión sostenible del Patrimonio Cultural		
GPC-4	4. Patrimonio Cultural y desarrollo local		
GPC-5	5. Turismo cultural y desarrollo económico. El Patrimonio Cultural como recurso turístico		
GPC-6	6. Economía social y Patrimonio Cultural		
GIM-1	1. Propósitos de la gestión de los museos: Las misiones y los cometidos		
GIM-2	2. Modelos de gestión y formas de financiación del Museo		
GIM-3	3. Gestión creativa de los paisajes culturales		
GIM-4	4. La gestión del Territorio Museo. Un proyecto cultural		
GIM-5	5. Evaluación de los resultados de la planificación / gestión		
CPM-1	El Museo de Historia Natural Universitat de València		
CPM-2	La Red de Museos de la provincia de València. La "Xarxa de Museus"		
MTER	Huerta de València, L'albufera de València, Huerta de Cortes de Pallás		
	COMENTARIOS, según CÓDIGOS-CONTENIDOS		

Códigos: **GPC:** Gestión del Patrimonio Cultural **GIM:** Gestión Integral de Museo **CPM:** Casos prácticos de Museos





Bibliografía

BIBLIOGRAFÍA

Aguilar, J. (2006): "Museus locals i etnologia", *Revista Valenciana d'Etnologia*, 1, 7-20.

Alburquerque, F. (2003). "Teoría y práctica del enfoque del desarrollo local". *Instituto de Economía y Geografía*. Consejo Superior de Investigaciones Científicas, Madrid.

Alfonso, M. J. P. (2003). "El patrimonio cultural como opción turística". *Horizontes antropológicos* 9(20), pp 97-115.

Alonso Fernández, L. (2003): *Introducción a la Nueva Museología*. Madrid.

Anderson, D. (1997): *A Common Wealth. Museums and Learning in the United Kingdom*. A Report to the Department of National Heritage.

Arias, Manuel (coord) (2002) *La Gestión del Patrimonio Cultural: la Transmisión de un Legado*. Fundación del Patrimonio Histórico de Castilla y León, Valladolid.

Ariel, P. (2007) "La comunicación en el museo". *Revista Digital*. Editorial Nueva Museología.

Arrieta, L. (2003). "Museos y comunidades: una re-orientación necesaria". En I Jornades de Museus etnològics Locals: Del Objecte a l'Exposició. Museu Valencià d'Etnologia de València.

Arrieta Urtizberea, I. (2008). *Participación ciudadana, patrimonio cultural y museos: entre la teoría y la praxis*. Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitateko Argitalpen Zerbitzua.

Asociación Española de Fundaciones: diferencias entre las Fundaciones y las Asociaciones. Asociación Española de Fundaciones, Madrid, España.

Asuaga, C., & Rausell, P. (2006). *Management in cultural organizations: the case of museums* (No. 13756). University Library of Munich, Germany.

Asuaga, C. (2007). "Las técnicas de gestión de museos y su relación con la Economía de los Museos". *Seminario internacional sobre la Economía Inducida por los Museos*. València.

Asuaga, C. (2008). "La Gestión Museística, una perspectiva histórica". *Portal Iberoamericano de Gestión Cultural*.

Ayuso, A.M. y Delgado, A. (coords) (2013). *Patrimonio natural, cultural y paisajístico. Claves para la sostenibilidad territorial*. Seminario. Observatorio de la sostenibilidad de España.

Ballart Hernández, J., & Juan i Tresserras, J. (2001). *Gestión del patrimonio cultural*. Editorial Ariel.

Ballart Hernández, J. (2008). *Manual de Museos*. Madrid. Ed. Síntesis.

Barea, J., & Monzón, J. L. (1992). Libro blanco de la economía social en España. *Centro de publicaciones del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Madrid*.

Barreiro, D., y Parga-Dans, E. (2013). "El valor económico del patrimonio cultural: estrategias y medidas posibles para estimular la innovación social y los emprendimientos". *Ponencia presentada en el Seminario Internacional El Patrimonio Cultural: Un aporte al desarrollo endógeno*. Quito (Ecuador), 6-7.

Barrera, D. (1998). "Nuevas vías de financiación de proyectos patrimoniales", *Revista PH Boletín del Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico*, número 25. *Consejería de Cultura de la Junta de Andalucía*, pp 158-162.

Becerra, S. R. (1997). "Patrimonio cultural, patrimonio antropológico y museos de antropología". *PH: Boletín del Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico*, 5(21), 42-52.

Bermejo, R. (2014). "Del desarrollo sostenible según Brundtland a la sostenibilidad como biomime-

sis" Editorial: Hegoa, Instituto de Estudios sobre Desarrollo y Cooperación Internacional. Ecodiseño & Sostenibilidad.

Besó, Adrià (2003): "El museu comarcal de l'Horta Sud". Dins: Caramella. Revista de Música i Cultura Popular, pàgs: 20-23.

Boado, F. C. (1996). 73-78. "Hacia un modelo integrado de investigación y gestión del Patrimonio Histórico: la cadena interpretativa como propuesta" Revista PH, (16), pp 73-78.

Cabra de Luna, M.A. (2012). Dictamen del Comité Económico y Social Europeo sobre el tema "La economía social en América Latina. Comité Económico y Social Europeo". Consulta: 5 Febrero 2018. Disponible en: www.observatorioeconomiasocial.es/media/archivos2012/CES496-2012_AC_ES1.doc

Caravaca Barroso, I., Colorado Campos, D., Fernández Salinas, V., Paneque Salgado, P., Puente Asuero, R., & Romero Moragas, C. (1997). "El patrimonio cultural como factor de desarrollo en Andalucía". PH. *Boletín del Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico*, (20), pp 87-97.

Caravaca, I., Colorado, D., Fernández, V., Paneque, P., & Puente, R. (1996). "Patrimonio cultural y desarrollo regional". *Revista EURE-Revista de Estudios Urbano Regionales*, 22(66).

Caravaca, I., González, G., y Silva, R. (2005). "Innovación, redes, recursos patrimoniales y desarrollo territorial". *Revista EURE (Santiago)*, Vol 31(94), 5-24.

Carta de Atenas (1931). Carta de Atenas para la restauración de monumentos históricos. Convención de Monumentos de Arte e Historia. In *Primera Conferencia Internacional de Arquitectos y Técnicos de Monumentos Históricos, Atenas*. [http://www.unesco.org/culture/natlaws/media/pdf/guatemala/guatemala_carta_de_atenas_1931_spa_prof.pdf].

Confederación Empresarial Española de la Economía Social (2017). *La Economía Social en España 2016*. Consulta: 29 Enero 2018. Disponible en: <https://www.cepes.es/publicaciones>

Coque, J. (2003): "El desarrollo local sobre bases cooperativas. Valorización de los recursos locales y creación de redes". En I. Buendía; J.V. García (ed.): *Cooperativismo y Desarrollo Local*, 261-299. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.

Chaves, R. (2006). "La Economía Social en España: concepto, agentes y políticas públicas". *La Economía Social en Iberoamérica. Fundación Iberoamericana de la Economía Social, Madrid*, 215-269.

Chaves, R., Monzón Campos, J. L., De Uralde, J. M. P., y Radrigán, M. (2013). "La economía social en clave internacional. Cuantificación, reconocimiento institucional y visibilidad social en Europa, Iberoamérica y Norte de África". *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, (112), 122-150.

Chaves, R., Monzón Campos, J. L. y Zaragoza Pascual, G. (2013): "La economía social: concepto, macromagnitudes y yacimiento de empleo para el Trabajo Social". *Cuadernos de Trabajo Social*, 26(1): 19-29.

Cruz, J; Doménech, C. Y Llamas E. (2006): "Vitrines Valencianes. Aproximació als museus valencians d'etnologia". En *Revista Valenciana d'etnologia* nº1:21-33. Museu Valencià d'etnologia. València.

Davis, P. (2009). "Ecomuseums and the representation of place". *Rivista Geografica Italiana*, 116(4), 483-503.

Davis, P. (2011). *Ecomuseums: a sense of place*. A&C Black.

Davis, P. and Donatella Murtas, "The Role of The Ecomuseo Dei Terrazzamenti E Della Vite, (Cortemilia, Italy) in Community Development", *Museum and Society*, Nov. 2009. 7(3) 150-186.

- De la Calle Vaquero, M., & Hernández, M. G. (1998). "Ciudades históricas: patrimonio cultural y recurso turístico". *Ería*, (47), 249-280.
- De Varine-Bohan, H. (2007). "El ecomuseo. Una palabra, dos conceptos, mil prácticas". *Mus-A: Revista de los museos de Andalucía*, (8), 19-29.
- DeCarli, G., Duckles, R., & Quirós, M. S. (1997). *El museo productivo: una propuesta de cambio*. Instituto Latinoamericano de Museología.
- DeCarli, G. (2004). *Un museo sostenible*. Museo y Comunidad en la Preservación Activa de su Patrimonio.
- De Carli, G. (2004). Vigencia de la Nueva Museología en América Latina: conceptos y modelos. *Revista Abra*, 24(33), 55-75.
- Declaración de la Mesa Redonda de Santiago de Chile 1972 <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4058766.pdf>
- Declaración de Caracas 1992. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4325836.pdf>
- Duran, P. B., & Casal, M. (2002). "La sociedad cooperativa: fórmula empresarial idónea para el desarrollo rural endógeno y sostenible". *Revista Española de Estudios Agrosociales y Pesqueros*, 194, 9-25.
- Española, R. A. (2015). Diccionario en línea. *Disponible en el sitio Web de la Real Academia Española*, <http://www.rae.es/rae.html>.
- Europea, E. T. (1999). "Hacia un Desarrollo Equilibrado y Sostenible del Territorio de la UE". Acordada en la reunión informal de Ministros responsables de ordenación del territorio en Potsdam, Publicada por la Comisión Europea.
- Fernández, A.M. (2015). "La creación de valor en el museo y la sociomuseología/The Creation of Value in the Museum and Sociomuseology." *Complutum*, 26(2), 199-206.
- Fernández de Paz, E. (2006). "De tesoro ilustrado a recurso turístico: el cambiante significado del patrimonio cultural". *Pasos. Revista de turismo y patrimonio cultural*, 4(1).
- Fernández Sabau, M. (2009). "¿Planificación sostenible? Una panorámica de la planificación actual de museos en España". *Museos. es: Revista de la Subdirección General de Museos Estatales*, (5), 38-49.
- Ferrero, R. (2005). "Un Museu d'Etnologia ¿és un bon lloc per a pensar?". *Revista Valenciana d'Etnologia* 1, pp. 95-103.
- Flores, L. (2011) "Restauración, aspectos básicos". <https://es.slideshare.net/lisbethflores/restauracin-aspectos-bsicos-10431351>
- Flores, U. y Medina, A. (2015). "Economía social: enfoque en Europa y Latinoamérica". XXIII Congreso EBEN España. Universidad Pablo de Olavide, Sevilla.
- Foncea, M. D., Marcuello, C. (2012). "Empresas sociales y evaluación del impacto social". CIRIEC - España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (75), 179.
- Franco, A. M. B. (2011). *La gestión del patrimonio histórico como instrumento para un desarrollo sostenible: un caso práctico: el proyecto de desarrollo local «Os Ambientes do Ar»* (Vol. 280). Universidad de Salamanca.
- Fundación Iberoamericana de la Economía Social (2012). *Anuario Iberoamericano de la Economía Social*. FUNDIBES: Madrid, España.
- Galletero, C. (2013). Historia del Museo Valenciano de la Miel de Montroi. En I Jornades de Museus etnològics Locals: Del Objecte a l'Exposició. Museu Valencià d'Etnologia de València.
- García Hermosilla, C. (2008) "El museo de territorio y sociedad, ¿una utopía? el caso del Museo Industrial del Ter". *Participación ciudadana, patrimonio cultural y museos: entre la teoría y la praxis*.
- García Valecillo, Z. (2009). "¿Cómo acercar los bienes patrimoniales a los ciudadanos? Educación Patrimonial, un campo emergente en la gestión del patrimonio cultural". *Pasos. Revista de turismo y patrimonio cultural*, 7, pp 271-280.
- Gómez de la Iglesia, R. (1999). "Valor, precio y coste de la cultura": *II Jornadas sobre Iniciativa Privada*

y Sector Público en la Gestión de la Cultura Vitoria-Gasteiz. Ed. Xabide

Gómez de la Iglesia, R. (2001). *Cultura, Desarrollo y Territorio*. Vitoria-Gasteiz, Ed. Xabide.

Goode, Browne (1985): *The principles of museum administration*. Sixth annual general meeting. British Museums Association. Dulau & Co. Londres.

Grau, L. (2006). "Redes de museos: un ensayo de supervivencia". En revista museo nº11:17-28.

Guglielmino, M. (2007). "La difusión del patrimonio. Actualización y debate". E-rph: *Revista electrónica de Patrimonio Histórico*, (1), 195-216.

Harrison, R., Ed. (1994) *Manual of Heritage Management*. Oxford, Butterworth & Heinemann.

Hermosilla, J., & Iranzo, E. (2004). "El patrimonio rural como factor de desarrollo endógeno". *Saitabi*. 54, 9-24.

Hermosilla, J. Dir. (2015). *Los recursos territoriales valencianos*. Bases para el desarrollo. Vicerrectorado de Participación y Proyección Territorial. Universitat de València.

Hernández, G-M., et al. (2005): *La memoria construida. Patrimonio Cultural y Modernidad*, pàgs. 123-153.

Herrero, L. C. (2011): "La contribución de la cultura y las artes al desarrollo económico regional". *Investigaciones regionales*. Nº19, 177-202.

ICOM-CC (2008). Terminología para definir la conservación del patrimonio cultural tangible. New Delhi.

ICOMOS (1964). Carta Internacional sobre la Conservación y la Restauración de Monumentos y Sitios de ICOMOS. Carta de Venecia.

ICOMOS (1967). Informe final sobre la Conservación y Utilización de Monumentos y Lugares de Interés Histórico Artístico de ICOMOS. Normas de Quito.

ICOMOS (1979). Carta para la Conservación de lugares de valor cultural de ICOMOS. Carta de Burra.

ICOMOS (1994). Documento sobre la Autenticidad del Patrimonio Cultural de ICOMOS. Documento de Nara

ICOMOS (1999). Carta Internacional sobre Turismo Cultural de ICOMOS. México.

ICOMOS (2008). Carta para la Interpretación y Presentación de Sitios de Patrimonio Cultural de ICOMOS. Quebec

Instituto de Turismos Responsables ITR (2017) <https://www.biospheretourism.com/es/blog/22-beneficios-del-turismo-sostenible/94>

Iranzo García, E., Antequera Fernández, M., y Hermosilla Pla, J. (2010). "Identificación, evaluación y puesta en valor de un patrimonio hidráulico singular: Las galerías drenantes de la cuenca del Júcar". *Investigaciones Geográficas (Esp)*, (53).pp 125-143.

Joan Gregori (2006): "La nueva Xarxa de Museos de la Diputació de València. Su génesis y sus decisiones organizativas". *Revista museo nº11*; 145-150.

Juan-Tresserras, J. (2001). "Patrimonio, turismo y desarrollo local: situación y perspectivas". *Conferencia del curso modelos de gestión cultural, ciudad, patrimonio cultural y turismo*. Plan de formación de la federación española de municipios y provincias. Pamplona, Olite y Bértiz, 3(4).

Juste, J.J., y otros (2011): "Economía social y desarrollo local/rural. Un análisis de sus sinergias". *Estudios de Economía Aplicada*, Vol. 29-1, 189-222.

Kayser, B. (1994). "La cultura, un incentivo para el desarrollo local". *Revista Leader*, (8), 5-9.

Kotler, N., & Kotler, P. (2001). *Estrategias y marketing de museos*. Barcelona: Ariel.

Ladrón de Guevara Sánchez, C. (2007). "La catalogación del patrimonio cultural: conceptos generales". *Seminario sobre la planificación de inventarios en Centroamérica*. San Salvador.

Lord, B. and Lord, G. (1998). *Manual de gestión de museos*. Barcelona. Ed. Ariel Patrimonio Histórico.

- Llop, F. (1995): "Museos y colecciones museográficas permanentes de carácter Etnográfico en la Comunidad Valenciana", *Anales del Museo Nacional de Antropología*, 2, 271-282.
- Marchioni, M. (1999). *Comunidad, participación y desarrollo*. Madrid: Editorial Popular, 27.
- Méndez, R. (2002): "Innovación y desarrollo territorial. Algunos debates teóricos recientes". *Revista EURE*, vol. 28, nº 2, 1-32.
- Miró Alaix, M. (1997). "Interpretación, identidad y territorio. Una reflexión sobre el uso social del Patrimonio". *Revista ph*, (18. Especi).
- Miró Alaix, M. (2009) "Construir el Territorio Museo: una propuesta para la gestión creativa del patrimonio cultural en áreas rurales". *Stoa-Patrimoni, Turisme, Museografía*. Bruselas, 2000.
- Miró Alaix, M. (2009) "Museo abierto y Territorio Museo, nuevos conceptos para la interpretación territorial del patrimonio cultural". *Seminario Planificación interpretativa y diseño de centros*. Primeros modelos. Sevilla, 2001
- Miró Alaix, M. (2011) "Partenariado social y perspectiva territorial: claves para la gestión integrada del patrimonio cultural". Lisboa, 2007
- Monzón Campos, J. L. y Chaves Ávila, R. (coord.) (2016): "Evolución reciente de la economía social en la Unión Europea". Comité Económico y Social Europeo. Consulta: 29 Enero 2018. Disponible en: <https://www.eesc.europa.eu/sites/default/files/files/qe-04-17-875-es-n.pdf>
- Monzón, J. L. y otros (2010): "Sectoros de la nueva economía 20+20". Fundación Escuela de Organización Industrial. Madrid.
- Morales, T., & Camarena, C. (2009). *Manual para la creación y desarrollo de museos comunitarios. Fortaleciendo lo propio*. La Paz, Bolivia: Fundación Interamericana de Cultura y Desarrollo. Recuperado de www.museocomunitario.org.
- Morales Miranda, J. (2004). "La interpretación en su acepción de comunicación atractiva *in situ*". www.gestioncultural.org.
- Mozas, A., Bernal, E. (2006): "Desarrollo territorial y economía social". CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 55, 125-140
- Nácher, J. N., & Garbí, S. S. (2015). Territorio turístico: conceptos, fenómenos y perspectivas de gestión. *Papers de Turisme*, (12), 27-46.
- Nogueiras, L. M. (1996). *La práctica y la teoría del desarrollo comunitario. Descripción de un modelo*. Madrid. Narcea.
- OBSERVATORIO DE LA SOSTENIBILIDAD EN ESPAÑA (O.S.E., 2008). *Sostenibilidad local: una aproximación urbana y rural*. Universidad de Alcalá.
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO (O.M.T.) (2004) unrn.edu.ar/blogs/maydt/files/2012/09/OMT-DesSostTuris.pdf
- Ortega, J. L. R. (2004). "Patrimonio y desarrollo local en Andalucía". *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, (38), 101-114.
- Palenzuela, P., Cobacho, M.A. y Guzmán, M. (coords) (2004). *Guía para la puesta en valor del patrimonio del medio rural*. Junta de Andalucía. Consejería de Agricultura y Pesca. Sevilla.
- Palomares, B. (). "Patrimonio cultural en España. Historia de un modelo de gestión y nuevos modelos de negocio". www.gestioncultural.org.
- Parrondo, A. R. (2010). Interpretación y difusión: dos formas diferentes de ver el patrimonio. *Arqueología y Territorio*, (7), 165-177.
- Pastor Homs, M. I. (2002). "La pedagogía museística ante los retos de una sociedad en cambio. Fundamentos teórico-prácticos". *Boletín de la Asociación Asturiana de Bibliotecarios (AABADOM)*, 13(1-2), 13-22.
- Pecqueur, B. (1989): *Le développement local: mode ou model*. París, Syros.
- Perez de Uralde, J.M. (dir) (2006). *La Economía Social en Iberoamerica. Un acercamiento a su realidad*. Vol. 1. València: Fundibes.

- Perez de Uralde, J.M. y Radrigán, M. (dir) (2006). *La Economía Social en Iberoamerica. Un acercamiento a su realidad*. Vol. 2. València: Fundibes.
- Perez de Uralde, J.M. (coord.) (2011). *Reformas legislativas en el derecho social y solidario iberoamericano*, València: Ed. Fundación Divina Pastora, Pontificia Universidad Javeriana y Fundación Iberoamericana de la Economía Social (Fundibes).
- Plata García, F. (1996). "Inventario y catalogación del patrimonio etnológico de Andalucía. Antecedentes, objeto y proyecto inicial. *Catalogación del Patrimonio Histórico*. IAPH. Sevilla.
- Querol, M. Á. (2010). *Manual de gestión del patrimonio cultural*. Madrid. Ediciones AKAL.
- Ramírez, B. P., & Benito, E. C. (2000). *Desarrollo local: manual de uso*. ESIC Editorial.
- Ranaboldo, C. (2006). "Identidad cultural y desarrollo territorial rural". *Seminario internacional "Estado, desarrollo rural y culturas"*, Panel, 2, pp 21-23.
- Rodríguez, M. P. (2013): "Las sociedades cooperativas y la actividad económica en torno al patrimonio cultural". RIIPAC, *Revista sobre patrimonio cultural. Regulación, propiedad intelectual e industrial*, nº 2, 147-173.
- Rivière, G.H. (1985). "Definición evolutiva del eco-museo". *Revista Museum*, num 148, pp 202-203
- Rivière, G. H. (1993). *La museología* (Vol. 30). Ediciones Akal.
- Roselló Cerezuela, D. (1999). "Diseño y evaluación de proyectos culturales." Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico. Sevilla.
- Tella, G. (2009) "La gestión del patrimonio: desafíos y estrategias". *Mercado y Empresas* (57).
- Throsby, D. (2001): *Economía y Cultura*. Cambridge University Press.
- Tilden, F. (2006). "La interpretación de nuestro patrimonio". Editado por Asociación para la Interpretación del Patrimonio. Primera edición en español. Sevilla. <http://www.interpretaciondelpatrimonio.com/es/>.
- Toribio, J. M. F. (2010). "Patrimonio territorial y desarrollo sostenible: un estudio comparativo en Iberoamérica y España". *Estudios Geográficos*, 71(268), pp 129-159.
- Troitiño Vinuesa, M. A. (1998). "Patrimonio arquitectónico, cultura y territorio". *Ciudades*, nº 4.
- Troitiño Vinuesa, M.A. (2013). "El papel del patrimonio en la sostenibilidad territorial: avanzando hacia nuevos modelos de desarrollo". *Patrimonio natural, cultural y paisajístico. Claves para la sostenibilidad territorial. Seminario*. Observatorio de la sostenibilidad de España.
- UNESCO: Conferencia mundial sobre las políticas culturales México D.F., 1982: Consulta 1 Febrero 2018. Disponible en: http://portal.unesco.org/culture/es/files/35197/11919413801mexico_sp.pdf/mexico_sp.pdf
- Velasco González, M. (2009). "Gestión turística del patrimonio cultural: enfoques para un desarrollo sostenible del turismo cultural". *Cuadernos de turismo*, (23), 237-254.
- Zamora Acosta, E. (2011). "Sobre patrimonio y desarrollo. Aproximación al concepto de patrimonio cultural y su utilización en procesos de desarrollo territorial". *Pasos. Revista de turismo y patrimonio cultural*, 9(1).
- Zanón, A. G., Llop, F. T., & Seguí, J. S. (2017). El paper dels museus locals al segle XXI i els reptes de la crisi econòmica: museus locals d'etnologia al País Valencià. *Revista d'etnologia de Catalunya*, (42), 60-71.
- Zárate Martín, M. A., y Ferrero, A. G. (2017). "Los museos, oferta consolidada para el turismo sostenible y la calidad del paisaje". *Arbor*, 193(785), 401.

NORMATIVA

Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación.

Ley 14/2008, de 18 de noviembre, de la Generalitat, de Asociaciones de la Comunitat Valenciana.

Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones.

Ley 8/1998, de 9 de diciembre, de Fundaciones de la Comunidad Valenciana.

Ley 27/1999, de 16 de julio, de Cooperativas.

Decreto Legislativo 2/2015, de 15 de mayo, del Consell, por el que aprueba el texto refundido de la ley de cooperativas de la Comunitat Valenciana.

<http://ilam.org/index.php/es/programas/ilam-patrimonio/los-diversos-patrimonios>

http://www.argos.gva.es/bdmun/pls/argos_mun/DMEDB_UTIL.INDEXV

https://issuu.com/museuvalenciaetnologia/docs/guia_etnopobles_castfinal

<http://icom.museum/la-vision/definicion-del-museo/L/1/>

<http://culturador.blogspot.com.es>

<http://www.ador.es/es/page/museo>

<http://www.campanersalbaida.es/>

<https://www.youtube.com/user/CampanersAlbaida?feature=guide>

<http://www.aldaia.es/es/mupa/el-mupa/presentacion>

<http://www.museuvalenciadelafesta.com>

<https://www.facebook.com/museu.delafesta/>

<http://www.almassera.es/es/content/museu-lhorta>

<https://www.facebook.com/metalpuente/>

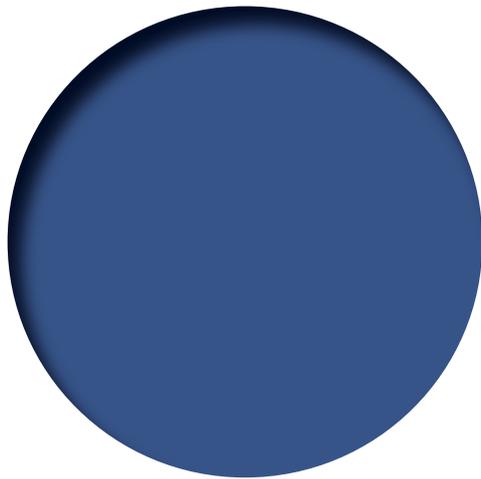
<http://www.alpuente.es/metal>

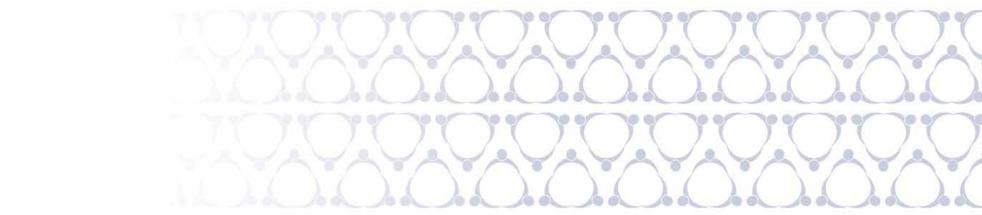
http://www.alzira.es/alzira_vpm/index.php/val/museu/portada

<https://www.facebook.com/search/top/?q=museo%20alzira>

<http://www.arasdelosolmos.es/ecomuseo/>

<http://www.atzenetadalbaida.com>
<http://valldalbaida.com/museos-y-colecciones/>
<http://www.ecomuseodebicorp.com>
<https://www.facebook.com/Ecomuseo-de-Bicorp-201822333619961/>
<https://www.facebook.com/pages/Museo-Fallero-Gandia/542800035745549>
<http://www.fallesdegandia.org/es/museo-fallero-de-gandia/>
<http://www.genoves.es/content/museu-de-la-pilota>
<https://es-es.facebook.com/museupilota/>
<http://www.lapobladevallbona.es/es/servicios-municipales/cultura/casa-gran>
<http://www.llaneraderanes.es/es/content/museo-luis-perales>
<http://www.mancovall.com>
<http://www.manises.es/es/ayto/museos/mcm>
<https://www.facebook.com/museuceramica.manises/>
<https://twitter.com/muvamel>
<https://www.facebook.com/Museo-Valenciano-de-la-Miel-360523247404145/?fref=ts>
www.museovalencianodelamiel.com
<https://museudelarajoleria.paiporta.es/>
<https://www.facebook.com/museudelarajoleriapaiporta/>
<http://www.paterna.es/ca/municipi/cultura/museu-de-ceramica.html>
<http://www.paterna.es/museo>
<http://museo.viupaterna.es/>
<http://www.potries.eu/home/inicio/va/>
<http://www.quartell.es/es/content/moli-nou>
<http://www.molinouquartell.es/>
<http://www.museuhortasud.com/es>
<https://www.facebook.com/museuhortasud/>
<http://www.utiel.es/es/content/museo-municipal-0>
<https://www.uv.es/museuhn>





**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
Y MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL
DEL PATRIMONIO CULTURAL
APLICACIÓN A LOS TERRITORIOS MUSEOS**



**tirant
humanidades**



**VNIVERSITAT
DE VALÈNCIA**



This project has received funding from the European Union's Horizon 2020 research and innovation programme under grant agreement No. 693669



**EULAC
MUSEUMS**