

**Museos y participación en destinos turísticos:  
dinámicas de sostenibilidad**

**DOI: 10.2436/20.8070.01.67**

**Héctor Moreno Mendoza**

Doctorando en Turismo por la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España.

E-mail: [hectormormen@gmail.com](mailto:hectormormen@gmail.com)

**Agustín Santana Talavera**

Doctor em Antropología Social por la Universidad de La Laguna, España.

Profesor de la Universidad de La Laguna, España.

E-mail: [asantana@ull.es](mailto:asantana@ull.es)

**Resumen**

El patrimonio cultural se ha manifestado como un importante aliado de aquellos desarrollos favorecedores de la sostenibilidad social y económica, operando desde la visibilización de las poblaciones a la mejora de las condiciones de la gobernanza. Las relaciones público-privadas en el diseño y gestión de las activaciones patrimoniales, especialmente en ámbitos turísticos, se reconocen como una de las vías de acercamiento más prometedoras, pero sus ritmos son muy diferentes dependiendo de la gestión e inserción de las instituciones patrimoniales en los territorios. Desde la colaboración y la negociación hasta la toma de decisiones por parte de los diferentes stakeholders de sitios patrimoniales, son constatables y comparables diferentes niveles de actuación. El propósito de este trabajo es explorar la implicación de diferentes agentes en la gestión y desarrollo de los museos. En este documento se consideran dos casos de estudio con diferente modelo de gestión, un museo con gestión pública (Museo y Parque Arqueológico Cueva Pintada) y una institución cultural sin fines de lucro (Proyecto Cultural de Desarrollo Comunitario de La Aldea), en la isla de Gran Canaria (Islas Canarias, España). A partir de la observación directa, cuestionarios y entrevistas, la información ha sido tratada con Ucinet y Nvivo, a fin de establecer la importancia de los diferentes actores reales y potenciales en la gestión de los museos. El análisis ilustra las relaciones que hacen posible la participación de la sociedad en la mejora del sitio patrimonial y hasta qué punto se trata de agentes de importancia en la toma de decisiones. Ambos casos demuestran diferencias en cuanto a su enfoque en la inclusión social y su capacidad para alcanzar la sostenibilidad a través de los vínculos entre actores.

**Palabras-clave:** gobernanza, patrimonio cultural, implicación social, casos de estudio, relaciones público – privada.

## 1 INTRODUCCIÓN

En casi cualquier territorio que fije como objetivo explícito o implícito obtener ingresos del turismo, es cada vez más frecuente un extensivo movimiento patrimonializador que trata de atraer usuarios/clientes bajo la promesa de la promoción y salvaguarda de objetos y espacios culturales y ‘naturales’ (García Canclini, 1999), siempre presentados como parte del patrimonio y/o la identidad. Esos objetos y espacios son mostrados generalmente a través de valores supuestamente intrínsecos que refieren a las poblaciones pasadas o presentes, pero consumidos como elementos para la contemplación a los que se les otorga esencialmente un papel estético, emocional o exótico.

Esta suerte de patrimonialización se explica fundamentalmente por la búsqueda de la diferenciación ante la percepción de una tendencia a la homogeneización cultural fruto de los procesos de globalización (Lagunas, 2007), la emergencia de valores postmaterialistas tales como la autorrealización o la preocupación por el medio (Novellino, 2003, Nugent, 2003) y una conciencia de prevención ante las consecuencias de la sociedad del riesgo provocada por el nuevo orden mundial (Hernández Martí, 2002).

Como concepto, el Patrimonio tiene un corto recorrido. Pero en ese tiempo ha mutado, de manera acumulativa (Soini y Birkeland, 2014), desde la identificación restrictiva de hitos pasados a través de la monumentalidad, los conjuntos arquitectónicos y lugares emblemáticos relacionados con bienes arqueo-culturales y naturales (UNESCO, 1972) a la expansión de contenidos simbólicos expresados con etiquetas distintivas del patrimonio natural y del patrimonio cultural material e inmaterial. La dificultad se expresa ahora en los límites del patrimonio, cuando el proceso de transformación conceptual se torna difuso, híbrido o líquido, siguiendo las modas del momento. El proceso demuestra que ahora, más que nunca, el patrimonio es una construcción social (Prats, 1997; García Canclini, 1999) integradora (Towse, 2014), con potentes intereses que van más allá de la cultura, la preservación o la identificación intrínseca. Más bien, el análisis de los procesos de legitimación parece llevarnos a concluir que el proceso de selección de bienes tangibles, los valores que le dan un componente intangible-simbólico y su representación se encuentran muy mediatizados, además de por la perspectiva académica, por la posibilidad (casi siempre de éxito incierto) de generar un hito que singularice en el mercado turístico (Rodríguez Darías, 2008), multiplique sus efectos sobre el empleo y dinamice territorios.

Sin embargo, el patrimonio cultural, concebido como recurso y sin renunciar para su pervivencia a los usos identitarios y políticos, sigue necesitado de consensos de las poblaciones que le sirven de sustento o contexto, dependiendo del caso concreto. Serán esas poblaciones, casi siempre externamente impulsadas, las que respalden a medio plazo los dinámicos procesos de patrimonialización. De su participación en esas reorientaciones, más o menos institucionalizadas o mercantilizadas, dependerá la pervivencia de los bienes y valores naturales y culturales señalados, descansando la intervención social (Hernández Ramírez y Ruíz Ballesteros, 2006) que lo haga posible

en los responsables técnicos, académicos y políticos que impulsen la activación patrimonial (Quintero, 2009; Prats, 1997; 2005).

Es ahí donde radica la importancia y el momento de analizar los mecanismos de participación y gobernanza en sitios patrimoniales con una marcada vocación u orientación turística. El sistema turístico, el destino, necesita renovarse y el patrimonio es capaz de contribuir a ello aportando bien atributos atractores con nombre propio, bien complementos que acompañen el tiempo turístico. Un corolario de esta necesidad es la imbricación social y empresarial en los museos, a la que el Parlamento Europeo instó en 2014 impulsando la *democratización* de la cultura (Sani, 2016).

La identificación de actores, las formas de relación y los niveles de participación (desde la ingeniería social como acto de manipulación (Hadnagy, 2011) a los procesos controlados colaborativamente (Brunet y Aubry, 2016)), serán determinantes para establecer, caso por caso, las formas óptimas de activación del patrimonio y gestión de los recursos patrimoniales. No se trata tanto de ponderar y decidir, sino más bien de averiguar hasta qué punto estas formas de organización se ajustan a las necesidades de los territorios y poblaciones a través de sistemas de gobernanza que sintonicen, desde la responsabilidad, con los valores de la sostenibilidad (Guzmán et al., 2017; DeCarli, 2006; Mihalic, 2016).

Este texto contribuye al análisis de la implicación de las poblaciones en la gestión y desarrollo de dos museos, entendidos como entidades patrimoniales con responsabilidades sobre los territorios en los que se asientan. A partir de la combinación de la observación directa, entrevistas y una encuesta a visitantes, procura establecer herramientas demostrativas para comparar adaptaciones locales e interpretaciones de la gestión que pretenden fortalecer vínculos conceptuales con la sostenibilidad en sus tres dimensiones (social, medioambiental y económica) en destinos turísticos (Chen y Chen, 2010; Bandarin y Van Oers, 2012; Zhang Zhou et al., 2015).

## 2 EL PATRIMONIO INTERMEDIADO

Los museos están generalmente diseñados para estudiar y mostrar un conjunto seleccionado de forma no neutral (Prats, 1997) de evidencias materiales e intangibles de los pueblos y su medioambiente (Desvallés & Mairesse 2010), destacando así su carácter mediador entre, al menos, tres grupos de actores: instituciones, poblaciones residentes y visitantes. Esa selección, en un gradiente que se desenvuelve de la técnica-académica a la totalmente participada, visibiliza a la vez que sacraliza (rompe el dinamismo propio de la cultura) determinados ámbitos socioculturales pasados y del presente, pudiendo ocupar un ámbito central para el aprendizaje, la colaboración ciudadana y la sensibilización por el patrimonio local a través de su gestión y la experiencia de visita (Ahmad et al., 2015). El museo, como institución pública, puede implicarse así no sólo en el cambio sociocultural, sino también en la continuidad de determinados valores y efectos materiales que contribuyen a la sostenibilidad (Ambroise y Paine, 2006; Guzmán, et al., 2016).

La representación museística del Patrimonio, reflejada a través de las “imágenes culturales” representadas, casi a modo de marca (Rodríguez Campos, 2003; Wallpach et al. 2017), puede ser considerada como un campo transversal a través del cual se reflejan las dimensiones de la sostenibilidad (El-Rahman Shehata & Mostafa, 2017). Mientras en lo cultural, el patrimonio representado afianza y visibiliza identidades (Dimache et al., 2017; Wallpach, et al., 2017) y en lo medioambiental mitiga los excesos

urbanísticos sobre el territorio (Martha & Kotsaki, 2015; Tweed y Sutherland, 2007), económicamente el museo puede activar áreas ejerciendo como atractor de inversiones (Plaza, et al. 2009) y fomento de la actividad turística (Kirshenblatt-Gimblett, 1998; Gieling y Ong, 2016).

Sin embargo, la actuación turística sobre la cultura, en general, y la representación patrimonial, en concreto, suele implicar la resignificación de lo representado (Prats y Santana, 2011), en tanto que será necesario adaptar los contenidos y discurso a la demanda potencial. No hacerlo supondría renunciar a ese grupo de usuarios, sean los que estos sean. En contextos de destinos turísticos, de manera más o menos consciente, los conservadores/técnicos museísticos tendrán en mente captar la atención de los turistas. Un público objetivo de características muy específicas por su demanda (Dogru et al. 2017; González Santa-Cruz y López-Guzmán, 2017; Lim, 1997), el tiempo de dedicación (Botti et al., 2008; Pearce et al., 2011) y las expectativas (muchas veces más lúdicas que de aprendizaje) (Gnoth, 1997). El principal obstáculo surge cuando el valor de cambio, la estética y el exotismo se vuelven criterios únicos de selección y representación, con o sin la participación de las poblaciones residentes (González Santa-cruz y López-Guzmán, 2017; Guccio et al., 2017; Pastor Alfonso, 2003). Los valores tradicionales, productivos, ecológicos, etc. podrían llegar a ser subsumidos por una apariencia de los mismos, adaptados en su discurso, invisibilizando las partes menos convenientes y legitimados por una supuesta autenticidad (Bryce, et al., 2017, Cohen, 2004, Martin, 2010) más dependiente de la percepción que de las realidades cotidianas.

Es en este sentido que el equilibrio descansa sobre el grado de participación y peso de los diferentes actores participantes en el Museo/Centro de Interpretación y su gestión. Se reconoce que se trata de un ente centrado en la representación del Patrimonio y, hasta cierto punto, responsable de la implicación del Patrimonio en el desarrollo económico local. Pero, en la misma línea, serían los stakeholders del mismo los encargados de su preservación, afrontando los costes que ésta acarrea (Shipley y Kovacs, 2008). UNESCO (2005) señala que la gobernanza del patrimonio “consiste en mantener el equilibrio entre los objetivos sociales y económicos, y entre las metas individuales y las comunales. El marco de la gobernanza tiene por finalidad promover el uso eficiente de los recursos y exigir responsabilidades por la administración de esos recursos. Lo que se busca es alinear en la medida de lo posible los intereses de los particulares, el patrimonio cultural y la sociedad”.

Con todo, el fin último, casi siempre explícito en los valores fundacionales de las instituciones patrimoniales, es la preservación de los bienes destacados (seleccionados) y el desarrollo local. De forma implícita se comprometen a establecer mecanismos, más o menos objetivables, de control sobre la selección patrimonial, el impacto territorial y, en menor medida, las formas de representación o de comunicación museográfica. Tales compromisos vendrían a mediar en las adaptaciones a públicos culturalmente distantes, la caricaturización histórica o cultural, el respeto a las singularidades culturales o la persecución del “todo vale” a cambio de un aumento en el número de visitas. Los mecanismos de la buena gobernanza (Shipley, 2005; Wijayadasa, 2012), impulsada por órganos internacionales como UNESCO o ICOMOS y recogidos en la legislación al respecto en muchos países, implican tanto la responsabilidad de las acciones políticas y de gestión, como la recomendación, cuando no mandato, de incluir en la toma de decisiones los distintos niveles de actores interesados. Será este cumplimiento el que, en

último término, legitimaría formalmente el patrimonio cultural representado en el ámbito del sitio o museo.

La aplicación de los 35 criterios de la buena gobernanza (Aggarwal et al. 2016; Graham et al., 2003) y su verificación no es sólo cuestión de realizar un checklist, antes bien, requiere de una profunda reflexión sobre la concepción misma del Patrimonio y la responsabilidad social y económica de aquellos que lo gestionan. Sin embargo, es constatable que aún se requiere de prácticas metodológicas (Petschow et al., 2017) que apoyen el desarrollo de políticas estratégicas de innovación en los procesos de gestión patrimonial. En este contexto, se considera que tales estrategias pasan por disponer de conocimiento y, en su caso, establecer vínculos entre actores que puedan tener posiciones ventajosas en la activación y dinamización del Patrimonio, pudiendo estos ser medidos a través del análisis de redes y, específicamente, aplicando criterios de grado de centralidad (Hanneman, 1998; Wasserman & Faust, 2008).

### 3 METODOLOGÍA Y CASOS DE ESTUDIO

El propósito de este trabajo es explorar los mecanismos de gobernanza en los museos partiendo de la implicación de diferentes agentes en la gestión y desarrollo, estableciendo cuáles son las redes que conforman la toma de decisión acerca del Patrimonio representado y hasta qué punto se involucra en ese proceso a las poblaciones locales. Para ello se ha optado por una estrategia de investigación cualitativa centrada sobre dos casos de estudio (Eisenhardt 2002; Hamel et al., 1993; Simons, 2011; Yacuzzi, 2005; Yin 2003). La selección de casos se realizó, tras una revisión de los museos insulares (Gran Canaria, España) y determinación de sus ámbitos de competencia, atendiendo a dos casos que mostraran cierto grado de polarización de la gestión pública y diferencias en cuanto a la distribución de los visitantes (Tabla nº1). Las aplicaciones posteriores, al menos parcialmente, siguen el trabajo de Adie y Hall (2017), que realizan un análisis comparativo de tres casos de estudio de sitios culturales a través de encuestas.

Los casos determinados para este estudio fueron el Museo y Parque Arqueológico Cueva Pintada (como caso de gestión dependiente) y el Proyecto de Desarrollo Comunitario de la Aldea (como caso de gestión no lucrativa). Una vez contextualizados se diseñó un cuestionario guía para las entrevistas semi-estructuras y un cuestionario (Tabla nº 2), tomando un enfoque cualitativo e incluyendo respuestas abiertas y cerradas (Shaw & Ivens, 2002). La aplicación de esta perspectiva se aplica mediante el análisis de las respuestas de los cuestionarios, determinando la muestra según el grado de saturación detectado en respuestas abiertas (Thomas y James, 2006), y contrastando esa información con la obtenida a través de otras técnicas como la entrevista en profundidad semi-estructurada, la entrevista conversacional y la observación directa.

Tabla nº 1: Distribución de los visitantes en los casos de estudio.

Visitas (2016)	TOTAL	Escolares y colectivos %	Insulares %	Nacionales %	Internacionales %	Actividades %
Cueva Pintada	71.024	21	39	12	25	3

P.C. Aldea	3.200	60	15	10	15	0
------------	-------	----	----	----	----	---

Fuente: Elaboración propia.

Descripción de los casos:

Caso A: Museo y Parque Arqueológico Cueva Pintada (<http://www.cuevapintada.com/>). El museo abre al público en 2006, pudiéndose visitar el museo, el poblado, el caserío prehispánico, y la Cueva, decorada con pinturas rupestres en sus paredes, formando parte de un conjunto troglodita aborigen. Localizado en el municipio Gáldar (<https://goo.gl/qESQV1>), recibe unas 71.000 visitas anuales, es de titularidad pública (Cabildo de Gran Canaria) con la concesión de servicios a varias empresas privadas. Se realizan exposiciones temporales diversas, con la arqueología como temática principal.

Imagen nº 1: Recinto MPACP



Fuente: los autores

Imagen nº 2: Detalle de la Cueva Pintada



Fuente: los autores

Caso B: Proyecto de Desarrollo Comunitario de La Aldea (<http://www.proyectolaaldea.com/>). Creado como actividad didáctica y etnográfica desde 1980, los voluntarios son los responsables y guías que dan vida a los 14 museos

(Gañanía, Molino de Agua, Tienda, Museo de la Música, Centro Locero, Barbería, Escuela, Almacén de Tomates, Zapatería, Museo de Medicina Rural, Carpintería, Herrería, Carnicería y Museo del Pastor) que conforman el proyecto situado en La Aldea de San Nicolás (<https://goo.gl/LVKD6S>), considerado el museo vivo más importante de Europa, recibiendo unas 3.200 visitas anuales.

Imagen nº 3: Museo la Gañanía



Fuente: los autores

Imagen nº 4: Almacén de Tomates



Fuente: los autores

#### Procedimientos de entrevistas y encuesta

Partiendo de los problemas destacados en el marco teórico de la investigación, y los objetivos que la focalizan, fue elaborado un cuestionario guía para las entrevistas (en

profundidad y conversacionales) decidiendo que se permitiría a los informantes introducir temas de interés, conduciéndolas por el entrevistador en los momentos oportunos. Esta estrategia permite que, más allá de la información considerada previamente como relevante, los informantes aportan matices que se revelaron en cada caso como puntos de inflexión en la configuración de la red, su interpretación y la consecuente aplicación en la gestión del museo.

Para las entrevistas se consideró tomar a los responsables de la gestión como informantes clave, estableciendo un modelo guía conformado por 27 preguntas en tres módulos:

M1: Gestión interna del museo

M2: Gobernanza, Stakeholders y Sociedad

M3: Propuestas de mejora

Por si fuera necesario consultar documentación o a otro personal del museo, en ambos casos, las entrevistas tuvieron lugar en los despachos de dirección, con una duración preestablecida de 120 minutos. Se llevó a cabo la grabación digital de audio de cada una, favoreciendo una interpretación más exacta (Yin, 2003) y permitiendo tomar notas aclaratorias y complementarias, útiles a la hora de la transcripción. Con el consentimiento informado y la confidencialidad debida a los entrevistados, se garantizó la protección de los audios obtenidos.

En las entrevistas conversacionales realizadas al personal de los museos (siempre en diferente día a la entrevista semiestructurada) y mediante la observación directa en sucesivos periodos, se identificaron los stakeholders reales y potenciales y se establecieron los nodos de relaciones existentes entre ellos. Estas técnicas contribuyen especialmente a la determinación cualitativa de los grados de importancia relativa de cada uno de ellos en la gestión del museo, orientando la interpretación de resultados en el análisis de indicadores realizado con Ucinet.

### Cuestionarios a visitantes

Una vez que se decidió el contenido del cuestionario y el orden de preguntas, fue realizado un pretest en uno de los museos. A partir del mismo se comprobó la eficacia del cuestionario, se realizaron pequeños ajustes y se procedió a determinar un tamaño muestral inicial. Se ha llevado a cabo un muestreo intencional adaptado a las condiciones de cada uno de los casos, esto es, dada las características de visitación de cada sitio patrimonial (variable en caracterización de los sujetos a según estacionalidad) no es posible realizar una muestra con interés probabilístico generalizante. Sin embargo, por comparación documental, se trató de reflejar el periodo estudiado y reflejar los criterios de representatividad de otros estudios de opinión acerca del producto de los visitantes de los museos.

La siguiente tabla (nº2) muestra el periodo, áreas y características de los cuestionarios realizados.

Tabla nº 2: Periodo, áreas y características sociodemográficas de la encuesta

Periodo	29/7/2015 - 21/12/2015		
Muestreo	Museo y Parque Arqueológico Cueva Pintada (150 cuestionarios) Proyecto Comunitario La Aldea (100 cuestionarios)		
Muestra	250 (Muestreo intencional)	Sistema de recogida de datos	PAPI

Edad	< 18 años: 7,4% 18 - 30 años: 15,6% 31 - 50 años: 37,4% 51 - 70 años: 31,8% > 70 años: 6,2% NC: 1,6%	Género	Mujer 54,6% Hombre 44,2% NC: 1,2%
------	---	--------	---

Fuente: Elaboración propia

El cuestionario a visitantes, elaborado para esta investigación, se realizó a la salida de las visitas a cada uno de los museos, y se divide en tres partes con 14 preguntas: (A) Datos sociodemográficos: nacionalidad, tipo de alojamiento, cómo llega al museo, con quién visita el museo, edad, género). (B) Percepción – valoración: razón de la visita, como conoció el museo, valoración visita guiada, valoración de las características del museo (trato, ambiente, presentación, claridad y utilidad, aprendizaje, interés, accesibilidad, señalización, facilidad para adquirir las entradas, servicios y tiempo de espera) y relación calidad – precio. (C) Aspectos a destacar, son preguntas abiertas: ¿hay algo que le gustaría destacar (le gustó especialmente) de este museo?, ¿hay algo que le gustaría destacar (no le gustó) de este museo? y ¿tiene usted alguna sugerencia para mejorar este museo? Se realizaron un total de 250 cuestionarios, adaptando el número de los mismos al caso de estudio, hasta que los investigadores observaron que la información se saturaba.

Para analizar el contenido y proceder a la codificación de las tres últimas, debido a la posibilidad tan amplia en las respuestas, ya que las preguntas eran abiertas, se han establecido ocho categorías en cuanto al contenido de los mismos, tomando como referencia los aspectos del museo que establece el Laboratorio Permanente de Público de Museos (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2013, pp 95-98): 1) exposición, 2) comunicación e información, 3) funcionamiento, 4) conservación, 5) instalaciones, 6) personal, 7) promoción y 8) otros.

### El análisis cualitativo

Para realizar un análisis cualitativo realmente efectivo se requiere de una gestión de datos eficiente, coherente y sistemática (Gibbs, 2012). Para ello se ha utilizado un CAQDAS o Software de Análisis de Datos Cualitativos asistido por Computadora, concretamente Nvivo 10. Un CAQDAS es una base de datos de investigación cualitativa. Los programas disponibles para ello, admiten establecer registros, realizar búsquedas, efectuar análisis y acceder a los datos para examinarlos o hacer consultas. El programa tiene cinco funciones principales: 1) gestión de datos, 2) gestión de ideas, 3) encuesta a los datos, 4) modelado visual, y 5) informes.

El primer paso dado en Nvivo ha sido importar la información para cada uno de los casos de estudio: elementos internos (cuestionarios, entrevistas y notas observacionales) y elementos externos (tomados de las redes sociales y páginas webs de los museos), estos últimos con la herramienta Ncapture.

El segundo paso con Nvivo ha sido la codificación (reunir material por temas, tópico o caso) y creación de nodos (apartados que permiten recopilar información y buscar por patrones). Para la codificación de contenidos se han creado los siguientes



identificación de actores, creación de una matriz asimétrica y binaria, y cálculo de los indicadores de densidad y centralidad. Con esto se determinan los tipos, grado, articulación y orientación de las relaciones, destacando los actores con mayor poder de intermediación. Los indicadores calculados en este estudio, entre otros, han sido número total de relaciones, densidad, distancia, distancia geodésica, centralidad e intermediación.

La importancia de estos dos últimos indicadores radica en que nos señalan, por la centralidad, a los actores prominentes y de mayor prestigio (Rodríguez y Mérida, 2006), reflejando su importancia como referencia para el centro de la red (indegree) y la actitud social de cada actor para acceder al resto de relaciones (outdegree). Por la intermediación (Álvarez y Gallegos, 2005), el indicador ofrece información sobre la posición de un actor para intermediar en las comunicaciones entre el resto de actores de la red. Los actores con mayor intermediación tienen un gran poder porque controlan los flujos de comunicación óptimos.

#### **4 RESULTADOS**

La necesidad de correlacionar la intención del proceso de participación, y por extensión los principios de la gobernanza, con las características específicas de los museos, se muestra como un aspecto relevante debido a las implicaciones socioeconómicas e identitarias que tienen estas implicaciones culturales sobre las poblaciones vinculadas. Ha sido determinante la identificación de actores principales y secundarios, tanto reales como potenciales que tengan la capacidad de influir en la red y, con ello, poder tomar parte en los acuerdos alcanzados sobre la oferta cultural. Pero también la concreción de los recursos financieros que, más allá de la profesionalización, condiciona el equipamiento, contenido del museo, oferta temporal o servicios. Ambos factores concurrentes, actores implicados y financiación, marcarán las posibles estrategias para el uso más eficiente de los recursos existentes y el cumplimiento de los objetivos fijados por las propias instituciones patrimoniales. El enfoque tradicional en la gestión de los museos es, generalmente y con excepciones, incapaz de evaluar los efectos que tendría la incorporación de nuevos agentes y nuevas formas de gestión en la estrategia concerniente a agentes involucrados o con la capacidad de serlo. Con las herramientas utilizadas (observación directa, entrevistas al staff de los museos y cuestionarios a público, que triangulan la información (Patton, 2002)), se interpretarán los resultados obtenidos, tanto con Ucinet como con Nvivo, de los casos de estudio tratados.

##### Comparación de los modelos de gestión y sus limitaciones

Evidentemente, el aspecto que marca como principal diferencia (tabla 3) ambos museos es la titularidad público-privada de los mismos. Esta circunstancia determina, respecto a la gestión, el modelo de financiación, la profesionalización, las relaciones con empresas y la toma de decisiones. Pero, además, su imagen proyectada se ve también condicionada. Ello en tanto que la titularidad pública facilita el diseño profesional de la misma y su incorporación a la promoción turística insular, abriendo un puente entre lo cultural y el sistema turístico. En el Caso del Proyecto Comunitario La Aldea, la proyección de imagen y la consecuente captación de público es tremendamente intuitiva y no profesional.

La titularidad pública de la Cueva Pintada, vinculada a una entidad de gobierno como el Cabildo de Gran Canaria (<http://www.grancanaria.com/>), determina un modelo de gestión jerarquizado y dependiente de las modificaciones políticas que emanan del éxito electoral y expectativas de diferentes ideologías o partidos en cada legislatura. Así, los proyectos estarán condicionados no sólo por la distribución de presupuestos, sino también por las visiones que se mantengan políticamente sobre el patrimonio y sus usos (García Canclini, 1999; Rosas Mantecón, 2005).

El Museo y Parque Arqueológico de la Cueva Pintada tiene una junta de gobierno, que da cuenta a la Jefatura de Servicio de Museos de la Consejería de Cultura del Cabildo de Gran Canaria. El museo tiene reuniones no periódicas de coordinación que derivan en propuestas o solicitudes a aquella Jefatura o se presentan, según el caso, a los directores de museos dependientes del Cabildo, a efectos de coordinación. En el museo existen cinco áreas (ordenanzas, audiovisuales, técnicos, conservación y dirección). Las decisiones parten de la junta de gobierno y posteriormente las ejecuta la dirección del museo, el inconveniente es el tiempo que se tarda en establecer las mismas, así como la cantidad de trámites a realizar.

Un modelo antagónico a este, pero tremendamente frágil, es el del Proyecto Comunitario La Aldea. En este caso, basado sobre el voluntariado local y de régimen asambleario, se reúne dos veces por semana (generalmente unas cuarenta personas, con delegación de voto entre sus miembros), tomándose las decisiones de funcionamiento e incluso de nuevos proyectos (cada proyecto con un/a coordinador/a) de manera participada en régimen de mayorías. Conseguido el liderazgo, propuesto individualmente pero aceptado por una mayoría, se enfrenta al reto estructural de obtener financiación.

Se podría observar que, para ambos casos, la ejecución final sus compromisos de conservación, difusión y mejora de los usos del Patrimonio, estará en gran medida enmarcado en la distribución de recursos económicos. Siendo cierto, sin embargo, la estructura que delimita tanto los acuerdos internos como las relaciones con su entorno, en sentido amplio, contribuyen en gran parte al grado de agilidad en la ejecución de proyectos. Mientras que la Cueva Pintada se organiza en torno a un Consejo que actúa como asesor, tomando las decisiones la Administración Pública, el Proyecto Comunitario La Aldea, es capaz de ejecutar pequeñas (en duración y público objetivo) muestras y actividades museísticas casi autogestionadas y autofinanciadas por sus promotores.

Tabla 3. Modelos de gestión de los museos Cueva Pintada y Proyecto Comunitario de La Aldea.

	Cueva Pintada	Proyecto Comunitario de La Aldea
Titularidad	Pública	Privada
Financiación	Presupuesto anual fijo	Dependiente de subvenciones, convenios y donaciones
Consejo de administración	Sin capacidad decisoria. Asesora a la administración	Autogobierno. Sólo sometido al aval dado por

	pública competente	la asamblea
Personal	Funcionarios y concesiones a empresas privadas. Tareas profesionalizadas	Voluntarios. Cada uno se implica en lo que sabe y puede sin remuneración
Nº personal	5 contratados a tiempo completo 22 contratados a tiempo parcial	45 voluntarios fijos Aprox. 200 voluntarios eventuales
Financiación (2017)	450.000 €	20.000 €
Fuente de financiación	80% Cabildo de Gran Canaria 19% venta de entradas 1% Otros ingresos	Subvención de la Fundación para la Etnografía y Desarrollo de la Artesanía Canaria (FEDAC. Cabildo de Gran Canaria)
Modelo de toma de decisiones	Junta de gobierno dependiente del Cabildo insular	Asambleario. Cargos directivos elegidos.
Donaciones	Poco frecuentes	Habituales
Relación público-privada	Baja. Se sustenta en concesiones administrativas	Con empresas es prácticamente nula.
Cumplimiento 35 criterios de gobernanza	No cumple 5	Cumple

Fuente: Elaboración propia.

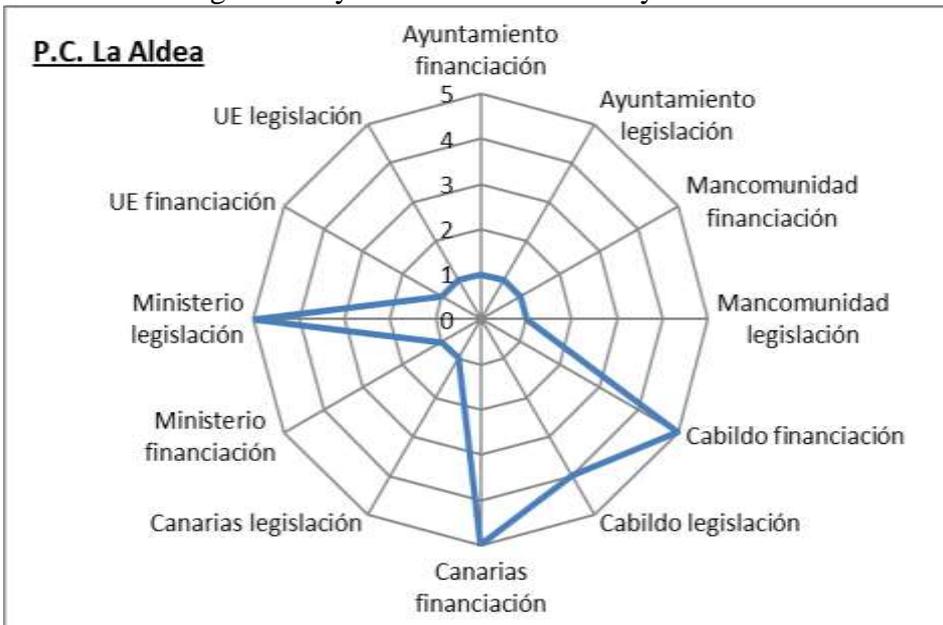
La representación de la estructura organizativa y la financiación (gráficos 1 y 2) hacen perceptible un gradiente que va de la profesionalización de la actividad al voluntarismo emotivo. Encontrarse inserto en un sistema de gestión gubernamental, que debe responder de sus actos respecto a la contratación y transparencia de uso de los fondos públicos, obliga a contar con una parte de personal propio que responda a criterios formativos y de especialización en las materias. Además, cuando es necesario prestar un servicio para el que no se dispone de personal, es posible ejecutar una concesión administrativa o un contrato de prestación específico. Frente a esto, el compromiso de cada miembro de una comunidad con un proyecto se da por bueno a través de su propuesta y demostración, aportando cada cual su tiempo y experiencia concreta.

Gráfico nº 1. Legislación y financiación en la Cueva Pintada



Fuente: Elaboración propia

Gráfico nº 2: Legislación y financiación en el Proyecto de La Aldea



Fuente: Elaboración propia

Pero en algo coinciden. El análisis de los dos sitios patrimoniales denota una carencia de relaciones con el tejido empresarial insular, en gran parte debido al carácter público-administrativo del primero y la carencia en visión estratégica (y responsabilidades comerciales) del segundo. Canarias centra su economía en la prestación de servicios y su desarrollo como destino turístico, recibiendo 14.981.113 turistas en 2016 (Fuente Estadística Promotur, serie histórica 1997-2016), de los cuales la isla de Gran Canaria tiene 3.971.724 turistas. Estos visitantes se alojan en 164 hoteles

y 425 establecimientos no hoteleros (misma fuente), pero además habría que contar una multiplicidad de empresas de transporte (autobuses y vehículos de alquiler), gastronomía y restauración, servicios de ocio (especialmente agencias de viaje y guías turísticos), etc. La no implicación directa de las empresas en la actividad de representación patrimonial, cuando la cultura se contempla como un complemento al viaje (sólo el 2,6% lo declaran como un motivo para elegir la elección de Canarias), es muestra del escaso interés mostrado por los promotores del patrimonio y el convencimiento, más allá de sus límites estrictos, de que lo Público debe garantizar el estudio, la conservación y la difusión, incluyendo la función educativa e identitaria.

Cierto es que el desempeño de un museo/sitio patrimonial se debe, por principio y legislativamente, en primer lugar, a las poblaciones locales (aunque la definición de lo local en un mundo globalizado es bastante incierta (Borja y Castells, 2006; Cartrina, 2015)). La gobernanza, como mecanismo de participación democrática (Mercer, 2005), es un compromiso no paritario con las complejas áreas de las relaciones de poder económicas, humanas y socioculturales, donde la ciudadanía es copartícipe, implicados y actores. En principio, cualquier museo, a la hora de tomar decisiones museográficas y de extensión social, debe tener en cuenta que el visitante juega un importante papel. Ello sin olvidar su responsabilidad económica con el territorio y, por tanto, su compromiso de visibilidad, en este caso, ante los residentes y los turistas (Tabla 4).

En este análisis es notoria la diferencia entre ambos casos (72% turistas en el primero, frente a 9% en el segundo), pero es necesario aclarar el contexto territorial. La Cueva Pintada, aún alejada de los centros turísticos (75 kilómetros) y a 26 Kilómetros de la capital insular (las Palmas de Gran Canaria), mantiene un valor estético y atractivo arqueológico (valor singular prehispánico) considerado suficiente para complementar la visita, además de contar con profesionales para la comunicación educativa. Ambas cuestiones, añadidas a su imagen en los medios promocionales y la facilidad de acceso por carretera, justifican el desplazamiento hasta el lugar. El Proyecto Comunitario de La Aldea, está situado en La Aldea de San Nicolás de Tolentino, el municipio rural peor comunicado de la isla de Gran Canaria, con sólo dos vías de acceso (alguna frecuentemente cortada), a unos 50 Kilómetros del área turística y a 63 o 111 kilómetros según la ruta escogida (norte, más corta pero mucho más sinuosa; sur, gran parte del recorrido en autopista y luego sinuosa. Suele ser la preferida). Pero, además, el Proyecto Comunitario es prácticamente invisible tanto en la promoción turística como para la población insular. Al olvido y dificultad de comunicaciones estructurales e históricas de este municipio, se suma también lo patrimonial.

Tabla 4. Caracterización y opinión de los visitantes de los museos Cueva Pintada y Proyecto Comunitario de La Aldea.

	Cueva Pintada (n = 150)	Proyecto Comunitario de La Aldea (n = 100)
Visitantes	Escolares y colectivos: 21%, Insulares: 39%, Nacionales: 12%, Internacionales: 25%, Actividades: 3%.  72% turistas 21% residentes	Escolares y colectivos: 60%, Insulares: 15%, Nacionales: 10% e Internacionales: 15%  9% turistas 80% residentes

¿Cómo llegan?	51% coche de alquiler	75% excursión
Conocimiento del museo	Guías turísticas Amigos o familiares	Asociación o grupo Amigos y familiares
Motivación destacada	“entender otras gentes y culturas” 25% “es uno de los principales atractivos” 21%	“mejorar los conocimientos” 27% “es uno de los principales atractivos” 17%
Satisfacción (sobre 10)	9.01	8.88
Comentarios libres	220 comentarios, de los que 42 son sugerencias Positivos 126 Negativos 52	162 comentarios, de los que 48 son sugerencias Positivos 101 Negativos 13

Fuente: Elaboración propia.

Tratando de medir la satisfacción de la visita se solicitó a los encuestados calificar en una escala likert 10 una serie de aspectos (trato, ambiente, presentación, claridad y utilidad de contenidos, aprendizaje, interés, accesibilidad, señalización, entradas, servicios, esperas), obteniendo en ambos casos unas medias de 9,01 para la Cueva Pintada y 8,88 para el Proyecto Comunitario La Aldea. Los aspectos peor valorados fueron la claridad y utilidad de los contenidos (8,7) y los servicios prestados (8,4) para la Cueva, y la accesibilidad (8,7) y los servicios (6,5) en el P.C. La Aldea. Estos datos pueden, tomados de manera sistemática, contribuir a mejorar las encomiendas de los museos, dando voz a los visitantes. Sin embargo, más destacable es el número y calidad de los comentarios o respuestas libres, que muestran el interés de los visitantes por intervenir en el proceso de representación patrimonial.

Más allá de solicitar mejoras en los servicios, del tipo incluir restauración o tienda de souvenirs (que no dejan de ser importantes en estos contextos patrimoniales y de ocio), los visitantes indican que desean otras cuestiones, como, por ejemplo, que debe adaptarse la comunicación de contenidos (vídeos y folletos) en ambos casos. Esta solicitud presenta dos justificaciones diferenciadas. En el primer caso, el ansia profesional por aprovechar el momento de visita al máximo y la amplia formación especializada de sus técnicos, fuerza tiempos demasiado prolongados y carga de contenidos al visitante. Siendo mayoritariamente turistas, no se toma en consideración que el *tiempo turístico* o el *tiempo de ocio* no se pueden incluir en la misma categoría que el tiempo cotidiano. El turista, incluso el cultural, desea conocer, pero no necesariamente en la profundidad de un especialista. En el caso del Proyecto C. de La Aldea, el problema radica en la falta de profesionalización y medios para contar con un equipo responsable de la comunicación. De hecho, el folleto disponible para públicos no escolar no reúne las características apropiadas para la comunicación de contenido patrimonial.

### La gobernanza y los stakeholders

La gobernanza como mecanismo de ejercer el poder, puede ser establecida a través de 5 principios y 35 criterios (Aggarwal et al. 2016; Graham et al., 2003). En el caso del Proyecto Comunitario de la Aldea se ha determinado que se cumplen con la totalidad de principios y criterios. En el caso del Museo y Parque Arqueológico de la Cueva Pintada, se han detectado 5 criterios que no se cumplen en su aplicación al patrimonio cultural: descentralización en la toma de decisiones (ello es debido a que las decisiones se toman en su mayoría desde el órgano superior de gestión al propio museo, es decir desde el Cabildo de Gran Canaria, la más importante como la presupuestaria, dejando solo decisiones de planificación de actividades para el propio museo); participación ciudadana a todos los niveles (ya que esa participación se ve limitada por el propio modelo de gestión altamente centralizado); gestionar los grupos independientes de la sociedad civil y medios de comunicación (esa tarea corresponde directamente al órgano superior de la administración pública, el Cabildo de Gran Canaria). Tampoco se cumple el principio de ponderación adecuada en los procesos de toma de decisiones (ya que las mismas están centralizadas exclusivamente en la administración pública de la que depende el museo). Por último, el criterio de implicación de los interesados no se desempeña, debido a la propia dinámica de la toma de decisiones en la gestión del museo.

El Cabildo de Gran Canaria es el actor principal de la Cueva Pintada, es el que gestiona, además por ley, es el que tiene la gestión de los espacios patrimoniales de la isla, aquellos que no sean privados. El Cabildo tiene un convenio firmado en 2006 con la propiedad, que es del Gobierno de Canarias, válido por 15 años. La renovación será casi automática, en tanto que la Ley de Patrimonio Histórico de Canarias (Ley 4/1999, de 15 de marzo, BOE-A-1999-7981) otorga la gestión de los yacimientos arqueológicos a los cabildos insulares. Así pues, la dependencia de una estructura sumamente reglamentada y jerárquica, a la vez que sirve de salvaguarda patrimonial, es la que se convierte en un obstáculo para gestionar desde la gobernanza el bien patrimonial. Las líneas estratégicas, las políticas culturales y su proyección social, están y serán conducidas en cada legislatura por tendencias marcadamente políticas.

La red de actores de la Cueva Pintada cuenta con 266 relaciones. Gobierno de Canarias y Cabildo de Gran Canaria, son los actores que presentan los atributos de poder, legitimidad y urgencia, con varias áreas implicadas. La Cueva Pintada es un claro ejemplo de la transversalidad del patrimonio en la sociedad, es decir, en ella es posible definir un conjunto de intereses que van desde el bien patrimonial (con todos los aspectos exigibles desde la Ley de Patrimonio), hasta el turismo, la educación, la igualdad y la identidad. Esa característica implica a un conjunto muy amplio de actores con los que se establecen puntualmente relaciones (Tabla 5), si bien no todas tienen la misma solidez.

Esta amplitud numérica no refleja la consistencia de las relaciones. De entre ellas, algunos podrían ser impulsadas, de especial importancia el Patronato de Turismo de Gran Canaria, dependiente del Cabildo de la isla, que conjuntamente al ayuntamiento, pueden fomentar las políticas de promoción y difusión del sitio patrimonial.

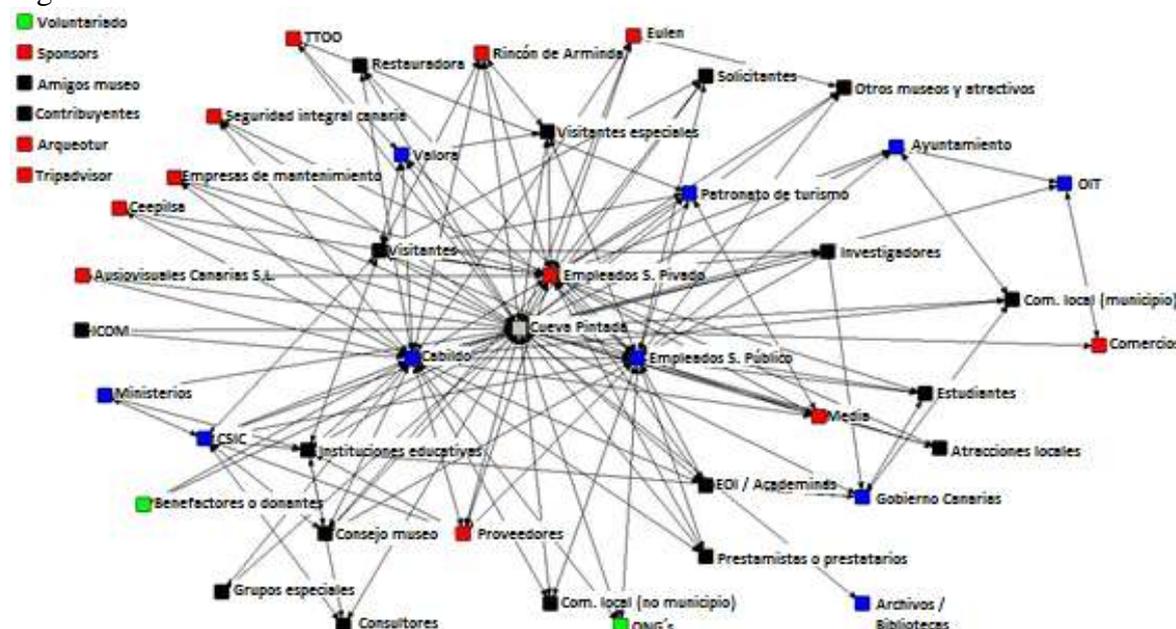
Tabla 5. Indicadores de relaciones de los stakeholders en la Cueva Pintada

Indicador	Relaciones Reales	Relaciones Potenciales
1 N° total relaciones	266	282
2 Densidad	12,3 %	13,04 %
3 Distancia	1,838	1,870
4 Centralidad	5,66	6
5 Distancia geodésica	55,89 %	57,26 %
6 Intermediación	40,68 %	64,61 %

Fuente: Elaboración propia

El número total de relaciones de stakeholders en la Cueva Pintada tiene un potencial del 6 %, mientras que la densidad de la misma tiene posibilidades de incrementarse en un 0,74 %. La distancia media entre los actores tendería a incrementarse en 0,032 puntos, por lo que esta cifra no es significativa. La media de la centralidad aumentaría de 5,660 a 6 en cuanto a relaciones reales y potenciales, mientras que la desviación estándar se incrementa de 7,250 a 7,782, ambas cifras nos señalan que se incrementan las menciones de actores involucrados. La distancia geodésica se incrementa de forma poco significativa (+1,37 %), aun estando en torno al 57% nos indica cierto equilibrio de centralidad local – global. La intermediación se incrementa de los actores reales a los potenciales en un 23,93 %.

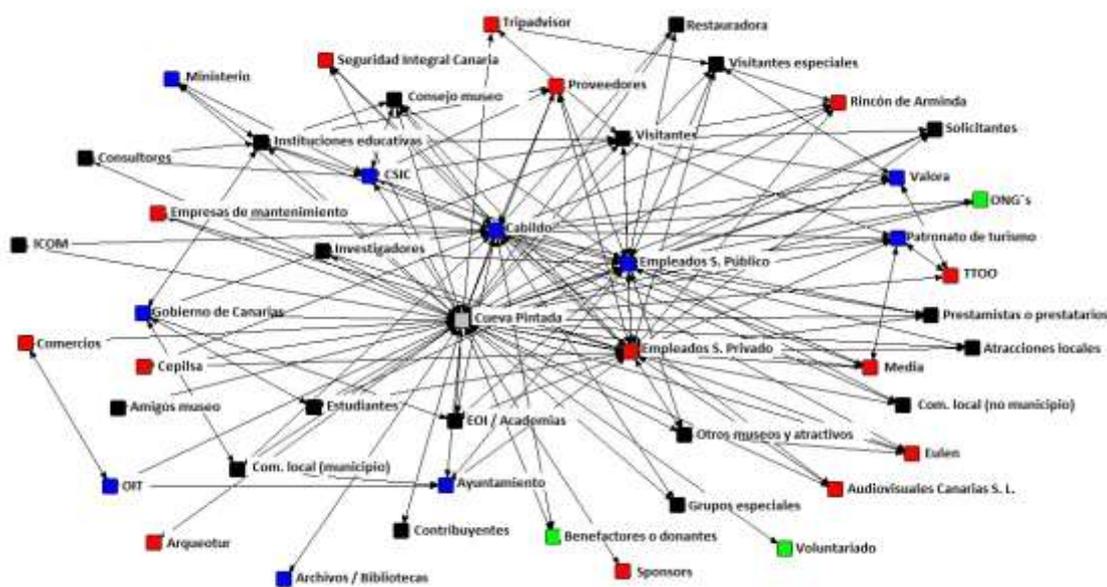
Figura nº 3: Árbol de Stakeholders<sup>1</sup> de relaciones reales en el MPACP



Fuente: Elaboración propia

<sup>1</sup> Los Stakeholders que no se encuentran conectados entre sí, fuera del árbol, son aquellos que no tienen implicación con el museo, pero tienen potencialidad de tenerla. El color gris representa el museo. Se han establecido 4 categorías de Stakeholders: el color azul representa “Administración Pública”, el verde “Tercer Sector”, el rojo “Organizaciones privadas y el negro “Actividades y actores afines”.

Figura nº 4: Árbol de Stakeholders de relaciones potenciales en el MPACP



Fuente: Elaboración propia

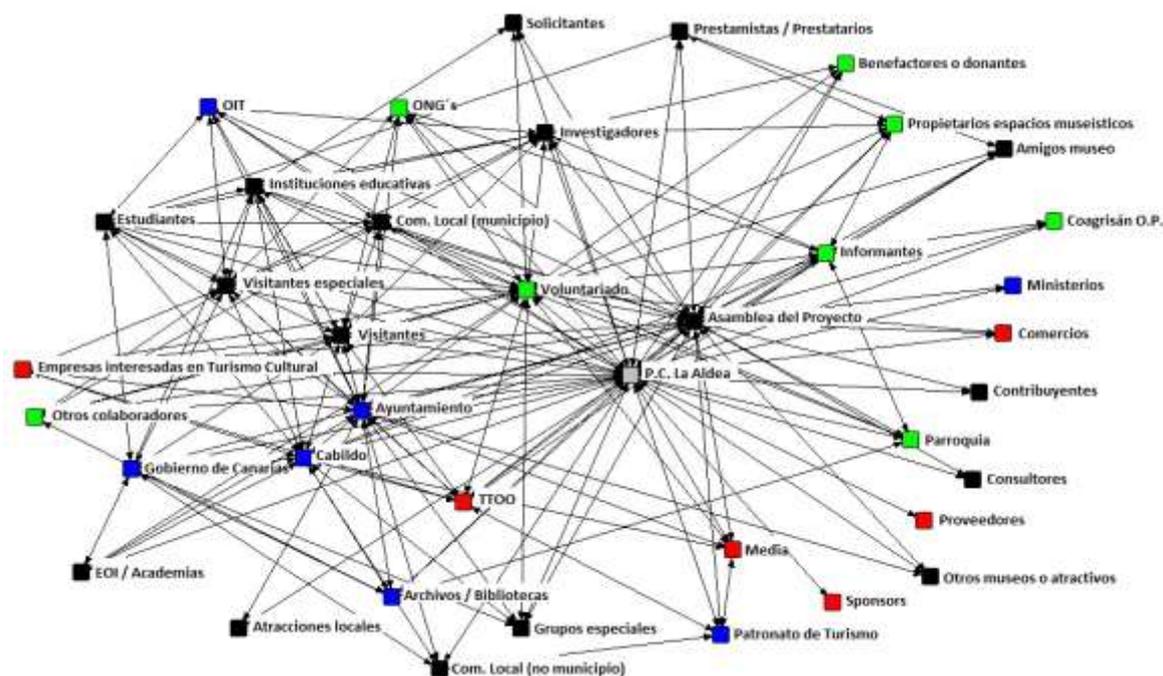
En el Proyecto Cultural de Desarrollo Comunitario de La Aldea, el voluntariado, conformado en asamblea, es el stakeholder principal de la acción patrimonial. Se trata de un grupo de personas que, desde 1980, han tratado de transmitir valores etnográficos que se consideran parte de la tradición, configurando un conjunto vivo de representaciones museísticas. A partir de un núcleo más o menos estable, se reúnen de manera flexible entre 200 y 300 personas, a los que se le otorgan roles y funciones específicas. En un tiempo prolongado y con diversidad de pareceres, la responsabilidad de gestionar las relaciones personales ha recaído en los líderes electos. Pequeños detalles pueden ser interpretados como agravios, se suscitan rivalidades o celos, con lo que la gobernanza y liderazgo interno se vuelve tan importante como el externo. Los responsables son los encargados tanto de dar protagonismo al que lo merece dentro de su ámbito, dejando espacios internos para la toma de decisiones y tratando de cubrir la diversidad existente, como de mediar en los posibles conflictos.

Las personas que conforman el proyecto, son las que poseen los atributos de poder, legitimidad y urgencia, todas sin excepciones, ya que sin ellos no se podría continuar con el proyecto. Cada una de esas personas representa una parte importante de un proyecto colectivo que es la suma de conocimientos y aportaciones individuales, tanto materiales como inmateriales.

Hay otros agentes que muestran su apoyo incondicional, y tienen cabida más actores que de forma altruista puedan aportar mejoras al proyecto. La red de relaciones está conformada por 249 vínculos (Tabla 6).



Figura nº 6: Árbol de Stakeholders de relaciones potenciales en el Proyecto Comunitario de La Aldea



Fuente: Elaboración propia

En ambos casos de estudio, hay un potencial de incremento de las relaciones. En la Cueva Pintada es del 12,57%, mientras que en el Proyecto Comunitario de la La Aldea sería del 28,67%. Ese mayor porcentaje en el segundo caso, nos indica la mayor posibilidad de potenciar los grados de entradas y salidas en cuanto a los actores implicados reales, es decir, tiene mayor potencialidad de incremento de relaciones entre actores (con o sin incidencia directa en la gestión del museo), con vínculos de cooperación, negociación o colaboración entre actores externos.

En el caso de la Cueva Pintada, los diez actores de mayor relevancia serían: el Cabildo, los empleados del sector privado, los empleados del sector público, los visitantes, las instituciones educativas, CSIC, Gobierno de Canarias, Patronato de Turismo, Ayuntamiento y Valora (oficina de recaudación). Entre estos diez actores, el grado de intermediación sería similar entre los stakeholders reales y los stakeholders potenciales (mayoritariamente entes públicos y de actividades afines a los servicios por cubrir). Apoyado también en el criterio de centralidad, partiendo de la estructura de gestión jerarquizada, a pesar de incrementarse el número de actores involucrados, estos tendrían un peso similar a la hora de tomar las decisiones. Se observa así que, desde la centralidad, el visitante ocupa niveles medios en la distribución de relaciones, y quedando en posiciones finales, los actores y negocios locales. No se muestra consistente la figura de “amigos del museo”, o similar, que le daría apoyo social y podría jugar un importante papel de intermediación entre el consejo del museo y el resto de actores involucrados en la red.

Frente al modelo jerarquizado, en la gestión comunitaria la asamblea del proyecto toma papel protagonista y da consistencia al mismo. Para el Proyecto Comunitario de La Aldea, los diez actores principales son: asamblea del Proyecto,

voluntariado, ayuntamiento, cabildo, investigadores, informantes, visitantes, visitantes especiales, estudiantes y comunidad local. En este es más significativo el peso que ganarían los actores principales con la introducción de los stakeholders potenciales, especialmente aquellos que pudieran contribuir a la mejora en la comunicación de contenidos y visibilidad de su imagen (captación de visitas, especialmente turistas). Los visitantes, los negocios locales y la comunidad local, esta última por los vínculos afectivos existentes con el Proyecto, tienen especial incidencia en el número de enlaces existentes entre los actores reales. En ocasiones existen lazos familiares o de amistad entre el desarrollo de la comunidad local y la activación de acciones voluntarias en el Proyecto. Con la inclusión de nuevos actores propuestos, seguiría teniendo misma relevancia la asamblea formada por los voluntarios, guardando un peso similar en importancia las administraciones públicas, y con ello manteniendo el interés de la comunidad en conservar la independencia política y económica del Proyecto. La principal novedad en la inclusión de nuevos actores vendría de la participación de empresas privadas en la promoción y contribución económica, tanto a modo de donaciones como con posibilidades de obtener beneficios económicos con la implicación no directa en el Proyecto (por ejemplo, comercialización). La comunidad desea mantener el modelo de gestión, pero sin renunciar a nuevas formas de ingresos.

Por último, la centralización de actores nos indica diferencias en cuanto al flujo actual de intercambio de comunicaciones y la potencialidad que tiene cada caso para ampliar los canales de comunicación y, con ello, dar cabida a distintos sectores de la sociedad. En el primer caso, de gestión jerárquica, la introducción de nuevos actores produciría un aumento de las relaciones de la red, es decir, el museo podría reforzar su función de nodo o “actor puente” entre nodos de redes superiores. En esa situación hipotética, los empleados públicos y privados aumentan sus grados de intermediación, aunque los visitantes no ven alterados el número de nodos existentes en la red actual. Por lo tanto, el potencial se centra en los órganos de gestión del museo, los empleados y la introducción de los actores locales (comunidad local, negocios locales, instituciones locales, etc).

En el segundo caso, de gestión comunitaria, el museo multiplicaría por cuatro el número de vínculos con la introducción de los nuevos actores. Esta situación fuerza bien a una mayor implicación y dedicación de tiempo por parte de los voluntarios, bien a la introducción de nuevos voluntarios para poder gestionar la nueva red. La asamblea del Proyecto tiene la capacidad de doblar el número de relaciones que gestiona en la actualidad, principalmente con la introducción de empresas o negocios interesados en mantener relaciones bidireccionales (beneficio mutuo) con el Proyecto. El voluntariado, casi doblaría también las relaciones que debería tramitar al ampliarse la red de implicados. En esa nueva red, el Cabildo de Gran Canaria ganaría relaciones, pero no con ello sería influyente en la toma de decisiones del Proyecto. Los visitantes multiplicaron también las posibilidades de aumentar los enlaces con el resto de actores, tanto con la población local como con los nuevos partícipes empresariales.

## 5 CONCLUSIONES

El éxito de un museo, no debe medirse como el de una empresa, en términos de beneficio económico para sí mismo o la institución que le patrocina (Barbieri et al., 2017; Evemuseografía, 2017), sino que se basa en la utilidad social que puede aportar a la comunidad de la que es depositario. Es poco eficiente realizar una inferencia directa

entre éxito y número de visitantes, en tanto que esa cifra tendría que ser ponderada con respecto a la capacidad de convocatoria (conectada con la imagen proyectada) y la influencia en las instituciones, así como con el nivel de satisfacción de sus empleados. Otros indicadores serían el impacto que genera en la calidad de la educación científica de la comunidad y los flujos económicos directa o diferidamente promovidos, incluyendo la capacidad de generar empleos y habilidades empresariales (Beel, 2017). Debido a eso, se requiere el compromiso de todas las partes implicadas en el desarrollo del museo y sus acciones de activación y difusión patrimonial. El conjunto de stakeholders, desde los gestores, a la comunidad local, las empresas y el visitante, como actor principal al que se destinan los esfuerzos de mantenimiento y actualización de la oferta museística, se conforma como núcleo de las posibles estrategias encaminadas a las buenas prácticas (Soren, 2005) en la gobernanza de la institución.

El presente trabajo se enmarca en un análisis de mayor rango, que trata de constatar no tanto el éxito de los museos, sino de los beneficios comunes que pueden obtenerse por su éxito para las poblaciones implicadas. Potenciar la sensibilidad patrimonial (tanto cultural como ambiental), generar fondos para causas no lucrativas y establecer conciencia de comunidad, en algunos casos de identidad, justifica sobradamente el esfuerzo de la institución para crear amplias redes de impacto social. Es por ello que preocupa establecer instrumentos metodológicos que permitan inferir grados de gobernanza y gobernabilidad, determinar el rango y profundidad de sus redes, y la calidad de las relaciones entre los stakeholders. Tal información, generada de manera sistemática, puede contribuir a establecer una relación bidireccional y simbiótica entre el museo y los actores locales, detectando además posibles conflictos de intereses o brechas en la estructura de la red.

Por ejemplo, en los casos analizados, se han detectado varios factores importantes que condicionan operativamente el impacto social y económico de los museos:

1. La estructura de gestión vinculada a instituciones de mayor rango (con intereses políticos) es un freno a los mecanismos de adaptación necesarios para la comunicación efectiva de contenidos y el establecimiento fluido de relaciones con terceros, especialmente las poblaciones residentes.
2. La estructura de gestión asamblearia es altamente dependiente de acuerdos volátiles (personales) y de un liderazgo intermediador efectivo, pudiendo dificultar las relaciones que requieran acuerdos a largo plazo (especialmente de contraparte para patrocinios).
3. En ambos casos las redes adolecen de peso en relaciones con actores empresariales, siendo muy patente la ausencia del sector turístico.
4. Conocer el público objetivo y llegar a él integrándose en promociones de mayor amplitud puede resultar en un mayor número de visitantes y una mejor comunicación de contenidos, procurando una experiencia singular en los usuarios.
5. La profesionalización condiciona, por exceso y por defecto, la gestión de los museos.
6. La financiación basal estable contribuye, en conjunto con el resto de factores limitantes, a la eficacia de la gestión. Su ausencia, en la gestión asamblearia, limita acciones posibles y, sobre todo, visibilidad en el destino turístico.

La gobernanza de los museos pasa por el valor de lo mostrado, el rigor de lo comunicado, el acercamiento al usuario, la implicación en los entornos locales y un grado aceptable de independencia política y financiera. En destinos turísticos, o cuando

el propio museo se constituye como atractor o complemento motivador de la visita, la literatura de casos parece aconsejar el desarrollo de estrategias que, pasando por el conocimiento, estimen el perfil de sus posibles usuarios-turistas, sus necesidades y tiempos, por encima del mero interés de comunicación de discursos. Se trata de cumplir con la directriz de transmitir para conservar, y no de banalizar el patrimonio.

Se reconoce como limitación de la investigación presentada y de estas conclusiones la imposibilidad de haber llevado a cabo un análisis diacrónico que incluyera el seguimiento de acciones concretas en la red de relaciones. Aún con ello, se considera que la perspectiva expuesta puede contribuir a la generación y fomento de nuevas formas de relación público-privada-comunitaria, estableciendo roles y responsabilidades medibles que apoyen el camino a la sostenibilidad. No parece racional que el museo sea un valor sólo para sí mismo y sus proponentes, ni tampoco que el museo sea una suerte de parque temático. El análisis de la operatividad de la gobernanza aplicada al patrimonio muestra escenarios posibles.

## REFERENCIAS

ADIE, B. A., & HALL, C. M. (2017). Who visits World Heritage? A comparative analysis of three cultural sites. *Journal of Heritage Tourism*, 12 (1), 67-80.

AGGARWAL, R. SCHLOETZER, J.D. & WILLIAMSON, R. (2016) Do corporate governance mandates impact long-term firm value and governance culture? *Journal of Corporate Finance*, (In press)

AMBROISE, T. & PAINE, C. (2006) *Museum basics*. New York: Routledge.

AHMAD, S., ABBAS, M.Y., MOHD TUSOF, W.Z. & MOHD TAIB, M.Z. (2015). Adapting museum visitors as participants benefits their learning experience? *Procedia, Social and Behavioral Sciences*, 168: 156-170. <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.10.221>

ÁLVAREZ, V. Y GALLEGOS, N. (2005) *Manual introductorio al Análisis de Redes Sociales*. [http://revista-redes.rediris.es/webredes/talleres/Manual\\_ARS.pdf](http://revista-redes.rediris.es/webredes/talleres/Manual_ARS.pdf) Acceso 21 de Octubre de 2017

BANDARIN, F., & VAN OERS, R. (2012). The Historic Urban Landscape: Managing Heritage in an Urban Century. *The Historic Urban Landscape: Managing Heritage in an Urban Century*. <http://dx.doi.org/10.1002/9781119968115>.

BARBIERI, L., BRUNO, F. & MUZZUPAPPA, M. (2017) Virtual museum system evaluation through user studies. *Journal of Cultural Heritage*, 26: 101-108. <http://dx.doi.org/10.1016/j.culher.2017.02.005>

BEEL, D. E. (2017), 'The will to empower': reworking governmentality in the museum. *Area*. doi:10.1111/area.12330

BORJA, J. Y CASTELLS, M. (2006) *Local y global. La gestión de las ciudades en la era de la información*. México: Taurus.

BOTTI, L., PEYPOCH, N. & SOLONANDRASANA, B. (2008) Time and Tourism attraction. *Tourism Management*, 29: 594-596. <http://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2007.02.011>

BRUNET, M., & AUBRY, M. (2016). The three dimensions of a governance framework for major public projects. *International Journal of Project Management*. Volume 34 Issue 8 November 2016. 1596-1507

BRYCE, D., MURDY, D. & ALEXANDER, M. (2017) Diaspora, authenticity and the imagined past. *Annals of Tourism Research*, 66: 49-60. <http://dx.doi.org/10.1016/j.annals.2017.05.010>

CATRINA, S. (2015) Local Heritage Interpretation by Private “Cultural Agents” from Maramures. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 188: 174 – 180. <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.03.361>

CHEN, C. F., & CHEN, F. S. (2010). Experience quality, perceived value, satisfaction and behavioral intentions for heritage tourists. *Tourism Management*, 31(1), 29–35. <http://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2009.02.008>

COHEN, E. (2004). Authenticity and commoditization in tourism. In E. Cohen (Ed.), *Contemporary tourism* (pp. 101–114). Amsterdam: Elsevier

DECARLI, G. (2006) *Un Museo sostenible: museo y comunidad en la preservación activa de su patrimonio / Georgina DeCarli. –1 ed. – San José C.R. : Oficina de la UNESCO para América Central.*

DESVALLÉES, A. & MAIRESSE, F. (Eds.) (2010) *Key concepts of museology*. Armand Colin.

DIMACHE, A., WONDIRAD, A. & AGYIWAH, E. (2017) One museum, two stories: Place identity at the Hong Kong Museum of History. *Tourism Management*, 63: 287-301. <http://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2017.06.020> 0261-5177

DOGRU, T., SIRAKAYA-TURK, E. & CROUCH, G. I. (2017) Remodeling international tourism demand: Old theory and new evidence. *Tourism management*, 60: 47-55. <http://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2016.11.010>

EISENHARDT, K. M., (2002). « Building theories from case study research ». En: Huberman, A. M. Y Miles, M. B. (ed). *The qualitative researcher's companion*. London: Sage Publications.

EL-RAHMAN SHEHATA, A.M.A. & MOSTAFA, M.M.I. (2017) Open Museums as a tool for culture sustainability. *Procedia, Social and Behavioral Sciences*, 37: 363-373. <http://dx.doi.org/10.1016/j.proenv.2017.03.002>

EVEUSEOGRAFÍA (2017). Museos y medición de éxito. Museos + innovación. <https://evemuseografia.com/2016/03/29/museos-y-la-medicion-del-exito/> Acceso 28 de Octubre de 2017

GARCÍA CANCLINI, N. (1999) “Los usos sociales del patrimonio cultural”. En Patrimonio etnológico. Nuevas perspectivas de estudio. Granada, Comares, pp. 16-33.

GIBBS, G. (2012). El análisis de datos cualitativos en Investigación Cualitativa. Madrid: Ediciones Morata

GIELING, J. & ONG, C.-E. (2016) Warfare tourism experiences and national identity: The case of Airborne Museum ‘Hartenstein’ in Oosterbeek, the Netherlands. *Tourism Management*, 57: 45-55. <http://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2016.05.017>

GNOTH, J. (1997) Tourism motivation and expectation formation. *Annals of Tourism Research*, 24(2): 283-304.

GONZÁLEZ SANTA-CRUZ, F & LÓPEZ-GÚZMAN, T. (2017) Culture, Tourism and World Heritage Sites. *Tourism Management Perspectives*, 24: 111-116. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2017.08.004>

GRAHAM, J. AMOS, B. & PLUMPTRE, T. (2003) Governance principles for protected áreas in the 21st century. Institute on governance. [https://iog.ca/docs/2003\\_June\\_pa\\_governance2.pdf](https://iog.ca/docs/2003_June_pa_governance2.pdf) Consulta 20 de octubre de 2017.

GUCCIO, C., LISI, D., MARTORANA, M., & MIGNOSA, A. (2017). On the role of cultural participation in tourism destination performance: An assessment using robust conditional efficiency approach. *Journal of Cultural Economics*, 41(2), 129–154.

GUZMÁN, P.C., PEREIRA RODERS, A.R. & COLENBRANDER, B.J.F. (2016) Measuring links between cultural heritage management and sustainable urban development: An overview of global monitoring tools. *Cities*, 60: 192-201. <http://dx.doi.org/10.1016/j.cities.2016.09.005>

HADNAGY, C. (2011) Social Engineering. The art of human hacking. Indianapolis: Wiley Publishing.

HAMEL, J., DUFOUR, S., FORTIN, D. (1993) Case study methods. Sage Publications. California.

HANNEMAN, R. (1998) Introducción a los métodos del análisis de redes sociales. Capítulo sexto: centralidad y poder. <http://revista-redes.rediris.es/webredes/textos/cap2.pdf> Acceso 24 Octubre de 2017.

HERNÁNDEZ MARTÍ, G. (2002) La modernitat globalitzada. Valencia, Tirant Lo Blanch.

HERNÁNDEZ RAMÍREZ, M. & RUÍZ BALLESTEROS, E. 2006. Intervenciones sobre el patrimonio minero en Andalucía: análisis de los procesos de patrimonialización, Anuario de Etnología Andaluza, Sevilla, pp. 241-254.

KIRSHENBLATT-GIMBLETT, B. (1998) Destination museums. En: Destination culture: tourism, museums and heritage, pp.131-176. Los Angeles: University of California Press.

- LAGUNAS, D. (coord.) (2007) *Antropología y turismo*. México, Plaza y Valdés.
- LIM, C. (1997) Review of international tourism demand models. *Annals of Tourism Research*, 24(4): 835-849.
- MARTHA, L. & KOTSAKI, A. (2015) The Museum Culture as a Means of Conjunction of the Urban and Rural Environment. *Procedia, Social and Behavioral Sciences*, 175: 601-606. <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.1243>
- MARTIN, K. (2010) Living pasts. Contested Tourism authenticities. *Annals of Tourism Research*, 37(2): 537-554. <http://dx.doi.org/10.1016/j.annals.2009.11.005>
- MERCER, C. (2005) From indicators to Governance to Mainstream: Tools for Cultural Policy and Citizenship. In *Accounting for Culture: Thinking Through Cultural Citizenship*, Publisher: University of Ottawa Press, Editors: Andrew, C., Gattinger, M., Jeannotte, M. S., Straw, W.
- MIHALIC, T. (2016) Sustainable-responsible tourism discourse - Towards 'responsustable' Tourism. *Journal of Cleaner Production*, 111: 461-470. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.12.062>
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE (2013) *La experiencia de la visita al museo. Colección Conociendo a nuestros visitantes*. Madrid: Secretaría General Técnica. Centro de Publicaciones. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.
- NOVELLINO, D. (2003) "Contrasting Landscapes, Conflicting Ontologies: Assessing Environmental Conservation on Palawan Island (The Philippines)". En D.G. Anderson & E. Berglund (eds.) *Ethnographies of Conservation: Environmentalism and the Distribution of Privilege*. New York, Oxford: Berghahn Books, pp. 171-188.
- NUGENT, S. (2003) "Ecologism as an idiom in Amazonian anthropology". En D.G. Anderson & E. Berglund (eds.) *Ethnographies of conservation: Environmentalism and the distribution of privilege*. New York, Berghahn Books, pp. 189-204.
- PASTOR ALFONSO, M.J. (2003) El patrimonio cultural como opción turística. *Horizontes Antropológicos*, 20: 97-115.
- PATTON, M.Q. (2002). *Qualitative evaluation and research methods*. 3ª ed. Newbury Park: Sage Publications.
- PLAZA, B., TIRONI, M. & HAARICH, S.N. (2009) Bilbao's Art Scene and the "Guggenheim effect" Revisited. *European Planning Studies*, 17(11): 1711-1729. <http://dx.doi.org/10.1080/09654310903230806>
- PEARCE, P., FILEP, S. & ROSS, G. (2011) *Tourists, Tourism and the good life*. New York: Routledge.
- PRAT FORGA, J., Y CÁNOVES VALIENTE, G. (2013) La centralidad de las administraciones públicas en las redes sociales de turismo industrial. Una comparación

entre el Bages - Berguedá y el Haut - Rhin. PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural. 11 (4).

PRATS, L. (1997) Antropología y patrimonio. Barcelona, Ariel.

PRATS, L. (2005) Concepto y gestión del patrimonio local. Cuadernos de Antropología Social, 21: 17-35.

PRATS, L. Y SANTANA-TALAVERA, A. (2011) Turismo, identidad y patrimonio: las reglas del juego. En Prats y Santana (coord.) Turismo y patrimonio, entramados narrativos. La Laguna (Tenerife): PASOS Edita, 5.

PETSCHOW, U., ROSENAU, J. Y WEIZSÄCKER, E. U. (2017) Governance and Sustainability: New challenges for states, companies and civil society. Routledge: New York.

QUINTERO MORÓN, V. (2009) Los sentidos del patrimonio: alianzas y conflictos en la construcción de patrimonio etnológico andaluz. Sevilla: Fundación Blas Infante.

RODRÍGUEZ CAMPOS, X. (2003) “La cultura como paradigma para la conservación de la naturaleza”. En Actas del IX Congreso de Antropología de la FAAEE. Barcelona, FAAEE.

RODRÍGUEZ, J. A. Y MÉRIDA, F. (2006) Guía práctica de redes sociales. Universitat de Barcelona. Departamento de Sociología y Análisis de las Organizaciones.

RODRÍGUEZ DARIAS, A.J. (2008) “Hacia un patrimonio para el desarrollo”, Comunicación presentada en el XIII Congreso Internacional de Antropología Iberoamericana. Antropología aplicada, Salamanca.

ROSAS MANTECÓN, A. (2005) Usos y desusos del patrimonio cultural: retos para la inclusión social en la ciudad de México. Anais do Museu Paulista, 13(2): 235-256. <http://www.scielo.br/pdf/anaismp/v13n2/a08v13n2.pdf>

SANI, M. (2016) “La gobernanza participativa del patrimonio cultural”. <https://observatoriosociallacaixa.org/es/-/la-gobernanza-participativa-del-patrimonio-cultural> Acceso 22 de octubre de 2017

SHAW, C. & Ivens, J. (2002). Building great customer experiences. Palgrave Mcmillan UK

SHIPLEY, R. (2005). Principles for good governance in regional heritage conservation initiatives: lessons from international experience. <http://www3.ekf.tuke.sk/cers/cers2005/doc/Shipley.pdf> Acceso 24 de octubre de 2017

SHIPLEY, R. Y KOVACS, J. (2008). Good governance principles for the cultural heritage sector: lessons from international experience. Corporate Governance: An International Review. Vol. 8 N° 2, pp. 214-228 <http://www3.ekf.tuke.sk/cers/cers2005/doc/Shipley.pdf>

- SIMONS, H. (2011). El estudio de caso: Teoría y práctica. Madrid: Ediciones Morata.
- SOINI, K., & BIRKELAND, I. (2014). Exploring the scientific discourse on cultural sustainability. *Geoforum*, 51, 213–223. <http://dx.doi.org/10.1016/j.geoforum.2013.12.001>.
- SOREN, B.J. (2005) Best practices in creating quality online experiences for museum users. *Museum Management and Curatorship*, 20(2): 131-148. <https://doi.org/10.1016/j.musmancur.2005.03.001>
- THOMAS, G., & JAMES, D. (2006) Reinventing grounded theory: some questions about theory, ground and discovery. *British Educational Research Journal*. Volume 32, Issue 6 December 2006. 767–795
- TOWSE, R. (2014). Advanced introduction to cultural economics. Cheltenham: Edward Elgar. [Google Scholar](#)
- TWEED, C., & SUTHERLAND, M. (2007). Built cultural heritage and sustainable urban development. *Landscape and Urban Planning*, 83(1), 62–69. <http://dx.doi.org/10.1016/j.landurbplan.2007.05.008>
- UNESCO (1972) Convención sobre la protección del patrimonio mundial, cultural y natural. UNESCO.
- UNESCO (2005) Convención sobre la protección y la promoción de la diversidad de las expresiones culturales. UNESCO. <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001429/142919s.pdf> Acceso 23 de Octubre de 2017
- WALLPACH, S., HEMETSBERGER, A. & ESPERSEN, P. (2017) Performing identities: Processes of brand and stakeholder identity co-construction. *Journal of Business Research*, 70: 443–452. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.06.021>
- WASSERMAN S., FAUST, K. (2008) Social Network Analysis. Methods and Applications. Cambridge University Press
- WIJAYADASA, K. H. J. (2012). Governance, Heritage and Sustainability. Sri Lanka: Sarasavi Publishers.
- YACUZZI, E. (2005). El estudio de caso como metodología de investigación: teoría, mecanismos causales, validación. Universidad del CEMA, CEMA Working Papers: Serie Documentos de Trabajo.
- YIN, R. K. (2003). Case study research: design and methods. 3ª ed. London: Sage Publications.
- ZHANG, X., ZHOU, L., WU, Y., SKITMORE, M., & DENG, Z. (2015). Resolving the conflicts of sustainable world heritage landscapes in cities: Fully open or limited access for visitors? *Habitat International*, 46, 91–100. <http://dx.doi.org/10.1016/j.habitatint.2014.11.004>.

***Museums and participation in tourist destinations:  
sustainability dynamics***

***Abstract***

*Cultural heritage has manifested itself as an important ally of the development of social and economic sustainability, from making populations more visible to enhancing governance conditions. The public-private partnership in the design and management of heritage activation sites, especially within tourism, represents one of the most promising approaches, but they move at very different paces depending on management and insertion of heritage institutions in the territory. From collaboration and negotiation to decision-making by the different stakeholders of the heritage sites, different levels of action are evident and comparable. The purpose of this paper is to explore the involvement of different agents in the management and development of museums. This paper considers two case studies with different management models; a museum with public management, Cueva Pintada Museum and Archaeological Park, and a non-profit cultural institution, Cultural Project of Community Development of La Aldea, on the island of Gran Canaria (Canary Islands, Spain). From direct observation, questionnaires and interviews, the information has been dealt with by Ucinet and Nvivo, with the purpose of establishing the importance of the different real and potential actors in the management of these museums. The analysis illustrates the relationships that make possible the participation of society in the improvement of the heritage site and the extent to which they are important agents in the decision making. The two cases differ in their focus on social engagement and their ability to achieve sustainability through the relations between the actors.*

***Keywords:*** *governance, cultural heritage, social engagement, case studies, public – private partnerships.*

Artigo recebido em 29/07/2017. Aceito para publicação em 28/10/2017.