

Sistema de análisis DAFO aplicado a Gestión Cultural:

Propuesta de musealización
del Cementerio General de Valencia



Raquel Jiménez Molina

Tutor: José Antonio Madrid García

Trabajo Final de Máster, curso 2012/13

Máster en Conservación y Restauración de Bienes Culturales

Universitat Politècnica de València

En esta investigación se quiere abordar el sistema de gestión DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) aplicado al ámbito de la gestión cultural. Para ello se ha procedido al análisis de un proyecto específico, en el que se busca demostrar la utilidad de esta herramienta y las ventajas que ofrece su empleo.

A su vez, se ha procedido a la evaluación, mediante el sistema DAFO, de una propuesta de musealización del Cementerio General de Valencia. Este sistema nos permitirá no sólo detectar los posibles problemas a los que se enfrenta, sino también localizar los aspectos a potenciar a la hora de plantear la musealización del recinto.

El Cementerio General posee diversos problemas, pero goza de un fuerte potencial como difusor de cultura, al reflejar los ideales que regían la sociedad valenciana del siglo XIX. La cantidad y calidad del patrimonio que alberga, hacen posible el planteamiento de un "Museo al Aire Libre".

El análisis DAFO llevado a cabo, ha dado como resultado la identificación de las numerosas ventajas que ofrece el proyecto, frente a los problemas que presenta el recinto. Tomando como referencia el análisis realizado, se han establecido unos objetivos específicos y se han planteado seis estrategias, que buscan ofrecer soluciones a estos problemas.



2 Índice

1. Resumen	3
2. Índice	5
3. Introducción	7 - 13
3.1. Descripción del problema	7 - 8
3.2. Base teórico/práctica	9 - 10
3.3. Motivaciones	11
3.4. Recursos y medios disponibles	12
3.5. Estado de la cuestión	13
4. Objetivos	15
4.1. Objetivos generales	15
4.2. Objetivos específicos	15
5. Metodología	17-19
5. 1. El sistema DAFO	17-18
5.1.1. Introducción en el mercado empresarial	17
5.1.2. Aspectos internos: Debilidades y Fortalezas	18
5.1.3. Aspectos externos: Amenazas y Oportunidades	18
5. 2. Ventajas del empleo del sistema DAFO.....	19
6. Propuesta de musealización	21-54
6.1. El Cementerio General de Valencia	23-25
6.2. Antecedentes	26-33
6.1.1. El “Museo del Silencio”	26-30
6.1.2. Los cementerios como Museos al Aire Libre	31-33
6.3. Análisis DAFO de la propuesta de musealización	34-40
6.3.1. Análisis interno: Debilidades y Fortalezas	36-37
6.3.2. Análisis externo: Amenazas y Oportunidades	38-40
6.4. Estrategias	41-42
6.5. Posibles actuaciones	43-54
6.5.1. Mejora de la señalización y establecimiento de rutas de visita	45
6.5.2. Definición de una estrategia de conservación y mantenimiento	46
6.5.3. Concienciación de la existencia de patrimonio cultural visitable	47
6.5.4. Proyecto de capacitación	48
6.5.5. Proyecto de sensibilización	49-52
6.5.6. Incentivar la declaración del cementerio como Bien de Interés Cultural	53-54
7. Líneas de investigación abiertas	55
8. Conclusiones	57
9. Bibliografía	59-62
10. Agradecimientos	63



3 Introducción

3.1. Descripción del problema

Esta investigación plantea la aplicación del sistema DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) a un posible proyecto de musealización del Cementerio General de Valencia. Hoy, este recinto sufre un compendio de problemas que han derivado en su claro deterioro, y en su desconocimiento por parte de la ciudadanía; sin embargo, alberga un patrimonio cultural de calidad que merece ser conservado y promocionado. La solución propuesta en este trabajo es la transformación del Cementerio General de Valencia en un “Museo al Aire Libre”.

Buscando la viabilidad de la propuesta, se va a aplicar la metodología planteada por la herramienta de gestión DAFO, que permite evaluar los puntos negativos y potenciar los aspectos positivos que presenta un proyecto determinado. Aunque su trayectoria en el sector cultural es todavía muy corta, ha demostrado ser un sistema útil en otros campos, como es el ámbito empresarial.

Se ha estructurado el contenido en cinco apartados: comenzando por la definición de los objetivos, se abordará posteriormente la metodología empleada; tras estas fases, se procederá al desarrollo de la propuesta de musealización del Cementerio General. Se ha considerado oportuno incluir un apartado acerca de las líneas de investigación sobre el tema que quedan abiertas, para finalmente, abordar las conclusiones extraídas de todo el proceso.

Esta investigación pretende ofrecer soluciones para los diversos problemas que presenta el Cementerio General de Valencia. El problema focal al que se enfrenta el recinto, es que el patrimonio cultural que alberga no está activado¹, por diversas causas, que se exponen a continuación:

1. Se han producido cambios en la relación entre la ciudad y el cementerio, causando el abandono de monumentos.
2. El patrimonio del Cementerio General apenas se conoce.
3. Falta un proyecto museográfico que dé a conocer el patrimonio que contiene.
4. Los visitantes sienten un gran respeto hacia el cementerio, y no le asocian interés cultural.

¹ La activación del Patrimonio Cultural consiste en el desarrollo de estrategias enfocadas a poner en valor los recursos culturales y naturales de un territorio, y planificar los nuevos usos y servicios que se pueden desarrollar. GUTIÉRREZ ESPARTERO, D., “Activar el Patrimonio, Dinamizar el Territorio”, *Diagnos Cultural* (7-12-2011).

La primera causa, es que ha cambiado la relación existente entre la ciudad y el cementerio: la edad media de los usuarios o visitantes habituales al Cementerio General ha aumentado, ya que las generaciones más jóvenes no frecuentan el camposanto. Este problema deriva en otro: algunos monumentos han quedado abandonados, debido a la avanzada edad de los visitantes habituales, que ya no pueden encargarse de su mantenimiento, o debido a la extinción del linaje familiar. El abandono de estos monumentos ha propiciado su actual deterioro.

La relación entre los ciudadanos y el cementerio, se ha visto modificada también por cambios en los hábitos funerarios: éstos son actualmente mucho más efímeros que en épocas pasadas, porque se atribuye un menor valor simbólico al patrimonio funerario. Ello ha llevado a una reducción del interés por la construcción de monumentos funerarios, y al cambio de los hábitos de enterramiento.

La segunda causa de la falta de activación de este patrimonio, deriva de la pérdida de la relación ciudad-cementerio: la mayor parte de los ciudadanos desconoce este patrimonio. Además de que la población no es consciente de la existencia de patrimonio cultural visitable en el cementerio, distinguir estos bienes es complicado, debido a la profusión de tumbas y a la falta de señalización en muchos de los monumentos.

Todo lo expuesto nos lleva al tercer motivo: no se ha elaborado un proyecto museográfico que dé a conocer los bienes que contiene. Aunque ya se han dado los primeros pasos para poner en valor el Cementerio General, a través de las visitas guiadas realizadas por el "Museo del Silencio", organizadas por el Ayuntamiento de Valencia, no hay una ruta de visita establecida. Además, la señalización de monumentos relevantes es escasa y difícil de localizar.

Por último, el gran respeto por la muerte en nuestra cultura, motiva un enorme respeto hacia el cementerio. Las visitas al recinto se cargan de esta manera de connotaciones negativas; ello, sumado al desconocimiento de este patrimonio, ha causado que el cementerio reciba poca afluencia de visitas por motivos culturales.

3.2. Base teórico/práctica

El sistema de análisis DAFO es una herramienta de gestión que se considera útil en su aplicación al campo de la gestión cultural, ya que, al igual que en otras disciplinas, las posibilidades que ofrece pueden facilitar el planteamiento de proyectos viables. Este sistema ha comenzado a aplicarse al sector cultural recientemente; sin embargo, todavía no se han exprimido todas las posibilidades que ofrece. Una prueba de ello es la falta de referencias bibliográficas sobre este tema.

Algunos ejemplos de utilización de este método, lo ofrecen empresas tan reconocidas internacionalmente como INDITEX², o IKEA³, en las que se emplea el análisis DAFO para evaluar su funcionamiento y establecer conclusiones generales que ayuden a su mejora.

En este trabajo de investigación, se pretenden mostrar las claras ventajas que ofrece el empleo del sistema DAFO en la gestión cultural, como herramienta útil y con posibilidades para incentivar el desarrollo de este sector. Ello se llevará a cabo aplicando el análisis DAFO a un caso concreto: una propuesta de musealización del Cementerio General de Valencia.

Se ha procedido, por tanto, a evaluar las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades a tener en cuenta a la hora de realizar un proyecto museográfico para el Cementerio General, con el fin de determinar sus aspectos positivos y negativos. Ello ayudará a plantear un proyecto viable en las circunstancias actuales.

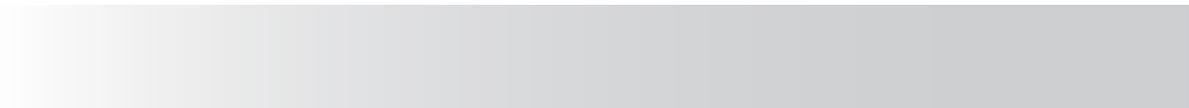
Se ha planteado la musealización de este recinto, porque forma parte de la memoria colectiva de la ciudad y posee gran valor histórico-artístico. Según la definición de "Musealización" por parte del Consejo Internacional de Museos (ICOM), *"la musealización designa de manera general la transformación de un lugar viviente en una especie de museo, ya sea centro de actividades humanas o sitio natural"*⁴. El ICOM añade que este concepto queda mejor descrito con el término "patrimonialización". Los bienes incluidos pasan a ser testimonio material o inmaterial del hombre y de su medio ambiente, fuente de estudio y de exposición, adquiriendo una realidad cultural específica⁵.

² DOCSTOC, "INDITEX, Financial and Strategic SWOT Analysis Review".

³ THE TIMES 100, "IKEA, SWOT Analysis and sustainable business planning".

⁴ ICOM. "Musealización", *Conceptos claves de Museología*.

⁵ *Ibidem*.



Se propone la transformación del Cementerio General en un “Museo al Aire Libre”. El proyecto museográfico planteado, buscará la activación de su patrimonio, dándolo a conocer; asimismo, pretende concienciar a la población del valor del cementerio para la historia de la ciudad. También se propone facilitar el acceso a los bienes que alberga, e incentivar la conservación de este patrimonio.

Para cumplir los objetivos del proyecto museográfico, se plantearán diferentes estrategias, así como actividades que permitan desarrollar cada una de ellas.

3.3. Motivaciones

La selección del tema de esta investigación se debe a diversos motivos. En primer lugar, consideramos que el empleo del sistema de análisis DAFO en gestión cultural puede contribuir al desarrollo de este campo; la posibilidad que ofrece esta herramienta de ordenar y evaluar los puntos positivos y negativos de un proyecto, ayuda a plantear medidas beneficiosas para desarrollar proyectos más eficaces y viables.

Se decidió aplicar el análisis DAFO a una propuesta de musealización del Cementerio General, porque está íntimamente asociado con la ciudad de Valencia; el recinto forma parte de la historia de la ciudad, ya que refleja las costumbres y los gustos de la población desde su construcción durante el siglo XIX hasta la actualidad.

Además, el valor histórico-artístico del cementerio hace que este emplazamiento posea un gran potencial como fuente de conocimiento de la historia y la cultura de la Valencia del siglo XIX. Sin embargo, el patrimonio que alberga apenas se conoce; su transformación en un Museo al Aire Libre promovería su valoración por parte de la población local, y fomentaría las visitas al cementerio por motivos culturales.

Por otra parte, el motivo que resultó crucial para la elección de este tema, fue que suponía un gran reto, al llevarse a cabo en un lugar tan delicado, cuya función original nada tiene que ver con un museo. El recinto seguirá cumpliendo su función como cementerio, al margen de su musealización. La propuesta tendrá en cuenta esta condición; por lo tanto, cualquier acción planteada se realizará en base a un criterio de máximo respeto hacia el cometido original del camposanto.

3.4. Recursos y medios disponibles

Los recursos de los que se ha dispuesto para el desarrollo de este trabajo han sido variados: se han manejado referencias acerca del sistema de análisis DAFO y del Cementerio General de Valencia; también se han tenido en cuenta otros recursos, como la información disponible en las páginas web de otros cementerios con una clara trayectoria en su proceso de musealización.

Acerca del sistema DAFO, nos hemos servido de diferentes referencias electrónicas, que explican de manera sencilla cómo funciona esta herramienta de gestión. Asimismo, han podido consultarse ejemplos de su aplicación en otros ámbitos. Algunas de estas referencias mencionan el empleo del método DAFO en gestión cultural, como por ejemplo Héctor M. en su blog de gestión cultural “theartistools.com”⁶, que habla del uso de la metodología DAFO para el diseño de proyectos artísticos y culturales.

Se ha empleado también bibliografía sobre el Cementerio General de Valencia, así como diversas referencias electrónicas, que han resultado útiles para recopilar información sobre el “Museo del Silencio”, y para documentar la denominación del Cementerio General como Bien de Relevancia Local (BRL).

Para analizar el estado de la cuestión sobre la puesta en valor y la musealización de cementerios, se han consultado páginas web de cementerios nacionales e internacionales, así como páginas web de organismos interesados en la protección y valoración de los cementerios. A este respecto, destaca la *Association of Significant Cemeteries in Europe* (ASCE)⁷, que ha diseñado una ruta por cementerios europeos, la *European Cemeteries Route*⁸, entre los que se incluye el Cementerio General de Valencia.

Por otra parte, los ejemplos de otras musealizaciones de cementerios de los que se ha podido disponer, tanto internacionales (como por ejemplo los cementerios de la *Certosa* en Bolonia, el de *Staglieno* en Génova o el *Monumentale* en Milán, en Italia, el de *Père-Lachaise* en París, o el Cementerio de *Glasnevin* en Dublín), como nacionales (por ejemplo, los cementerios de Avilés, o Barcelona), han sido de gran utilidad para plantear un proyecto museográfico para el Cementerio General de Valencia.

⁶ MUÑOZ, H., “Análisis DAFO (FODA) para el diseño de proyectos artísticos y culturales”, *The Artists’ Tools* (junio de 2012).

⁷ Association of Significant Cemeteries in Europe: <<http://www.significantcemeteries.org/>> [Consulta: 08.04.2013]

⁸ European Cemeteries Route: <<http://www.cemeteriesroute.eu/en/>> [Consulta: 08.04.2013]

3.5. Estado de la cuestión

El sistema DAFO es una herramienta de gestión que está siendo muy útil en diversos campos, como por ejemplo en los ámbitos empresarial y económico. Un análisis DAFO ayuda a determinar los puntos fuertes y débiles de un proyecto, contribuyendo así a que puedan tomarse medidas para mejorar dicho proyecto. Este método ha comenzado a emplearse en el ámbito de la gestión cultural recientemente, aunque su trayectoria es todavía muy corta.

Con respecto a la situación del Cementerio General, cabe mencionar que a lo largo de los últimos años se ha manifestado interés por difundir el patrimonio del recinto: desde 2009, existe una ruta turística para visitar las tumbas de los personajes más eminentes de la ciudad y las más relevantes estilísticamente (la ruta del “Museo del Silencio”); de hecho, algunos de los monumentos están ya acompañados de placas informativas que dejan entrever su valor. Recientemente, se ha llevado a cabo incluso una exposición temporal en él, sobre el patrimonio escultórico del cementerio: la exposición *Escultores del Silencio*⁹.

Otra muestra del interés que despierta este patrimonio, es el desarrollo, también durante los últimos años, de diversos estudios relacionados con la puesta en valor y la protección del Cementerio General, como el llevado a cabo por Carmen Ibáñez¹⁰, en el cual se plantean nuevas rutas y actividades, promovidas por la empresa *Novoa Cultural SL*, para poner en valor el recinto. Asimismo, otro estudio, realizado por Sara Carretero¹¹, desarrolla una propuesta para la catalogación de los bienes.

También recientemente, se ha incluido al Cementerio General de Valencia en el *Inventario de Patrimonio Cultural Valenciano*: en 2012, se le ha otorgado la consideración de Sitio Histórico de Interés Local¹². Este reconocimiento indica que al camposanto se le atribuye valor histórico para la ciudad de Valencia, y al mismo tiempo, implica que se debe velar por su protección, ya que debido a su inclusión en el catálogo, el cementerio queda amparado por la Ley de Patrimonio Valenciano. Los bienes que alberga deben, por tanto, protegerse y mostrarse adecuadamente en función a esta consideración.

⁹ Comunitat Valenciana, “Escultores del Silencio en el Cementerio General de Valencia”.

¹⁰ IBÁÑEZ PICAZO, C., *Modalidades de puesta en valor del Cementerio General de Valencia*.

¹¹ CARRETERO ARBONA, S.M., *Primera fase para la puesta en valor del Cementerio General de Valencia: Propuesta de catalogación*.

¹² Ayuntamiento de Valencia. Catálogo Estructural de Bienes y Espacios protegidos: Cementerio General de Valencia.



4 Objetivos

4.1. Objetivos generales

En esta investigación, se plantean unos objetivos generales, para su desarrollo a largo plazo, y unos objetivos específicos que buscarán su cumplimiento a corto plazo.

Los objetivos generales de este trabajo, son los siguientes:

- Demostrar que el DAFO es una herramienta útil para el campo de la gestión cultural.
- Declarar las ventajas derivadas del empleo de este sistema.
- Elaborar una propuesta de proyecto museográfico para el Cementerio General de Valencia, ayudándonos del sistema DAFO.
- Mostrar las ventajas y posibilidades de la transformación del Cementerio General en un “Museo al Aire Libre”.

4.2. Objetivos específicos

El proyecto museográfico para el Cementerio General de Valencia, buscará alcanzar diferentes metas a corto plazo, a través del planteamiento de unos objetivos específicos:

- Dar a conocer a la población el patrimonio cultural del recinto.
- Facilitar el acceso a los monumentos.
- Incentivar la valoración de su patrimonio.
- Promover la conservación de sus monumentos.



5 Metodología

5.1. El sistema DAFO

5.1.1. Introducción en el mercado empresarial

El sistema DAFO, es una herramienta de gestión que se basa en la evaluación de los aspectos positivos y negativos de un proyecto concreto.

Denominado SOFT en un principio, y SWOT hoy en día (*Strenghts, Weaknesses, Opportunities and Threats*), este sistema fue desarrollado por Albert S. Humphrey, en el Instituto de Investigaciones de Standford (*Standford Research Institute*) entre las décadas de 1960 y 1970. La investigación fue financiada por las empresas del *Fortune 500* para crear un sistema de análisis administrativo que mejorara la planificación corporativa de esos momentos¹³.

En el análisis DAFO se examinan cuatro factores, agrupados en dos categorías: aspectos internos, donde se buscan las Debilidades y Fortalezas del proyecto, y aspectos externos, en la que se analizan las Amenazas y Oportunidades del entorno que pueden afectar al proyecto.

¹³ PAHL, N.; RICHTER, A., "SWOT Analysis. Idea, Methodology and a Practical Approach", *Scholarly Research Paper*, Germany.

5.1.2. Aspectos internos: Debilidades y Fortalezas

En esta fase se evalúan las características del propio proyecto y los recursos de los que se dispone, es decir, las circunstancias internas que puedan ayudar a su progreso o que puedan impedir su ejecución. Se contemplarán aspectos como la cantidad de capital disponible, la percepción del proyecto por parte del público al que va dirigido, las novedades y ventajas que aporta la propuesta, o la estructura interna de la empresa que lo lleva a cabo.

En las Debilidades, se tienen en cuenta los aspectos a mejorar del proyecto. Por ejemplo, una mala organización de la empresa, o la disponibilidad de poco capital, podrían suponer debilidades; si éstas fueran lo suficientemente graves como para poner en peligro el desarrollo del proyecto, sería necesario tomar las medidas oportunas para garantizar que pudiera llevarse a cabo el proyecto de manera eficaz.

En las Fortalezas, se lleva a cabo un análisis de los puntos fuertes del proyecto, de las posibilidades a explotar, como por ejemplo, su carácter innovador, la disponibilidad de suficientes recursos económicos, o el interés por parte del público.

5.1.3. Aspectos externos: Amenazas y Oportunidades

En este apartado se valora la situación del entorno en el que se va a llevar a cabo el proyecto, es decir, las circunstancias que puedan beneficiar o dificultar su desarrollo. Se tendrán en cuenta, por tanto, la situación política y legal, la situación social, la realidad económica, la tecnología a emplear, o el personal del que se puede disponer.

En las Amenazas, se evalúan las circunstancias externas que puedan dificultar el desarrollo del proyecto. Por ejemplo, una mala situación económica o la falta de respaldo legal pueden entorpecer la ejecución del plan. Estas amenazas no tienen por qué impedir la realización del proyecto, pero es imprescindible tenerlas en cuenta, para diseñar estrategias que las contrarresten, o para realizar alguna modificación al proyecto inicial si fuera necesario.

En las Oportunidades, se contemplan las circunstancias del entorno que puedan resultar beneficiosas para el proyecto, como el interés social por su desarrollo o la disponibilidad de personal cualificado.

5.2. Ventajas del empleo del sistema DAFO

La exposición de las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades, permite obtener una visión general de la situación a la que el proyecto se enfrenta; esta visión general ayuda a determinar si su ejecución es viable o no. Además, contribuye a trazar estrategias de actuación, en las que se aprovecharán las oportunidades y se contrarrestarán las amenazas, mediante la explotación de las fortalezas y la corrección de las debilidades del proyecto¹⁴.

En resumen, el empleo del sistema DAFO permite:

- Obtener una visión general del proyecto.

Ello ayuda a ordenar las ideas y a determinar las prioridades del proyecto, lo cual facilitará el planteamiento de líneas estratégicas de actuación; estas líneas de actuación buscarán corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y aprovechar las oportunidades del proyecto.

- Evaluar y comparar los aspectos positivos y negativos del proyecto.

Las conclusiones extraídas de esta evaluación permitirán ver si su desarrollo es viable o no en los términos planteados; si se determina que el proyecto no es viable, es conveniente llevar a cabo un replanteamiento del mismo.

En cambio, cuando los aspectos negativos no son lo suficientemente graves como para impedir el progreso del proyecto, éste se podrá considerar viable, siempre que se tomen las medidas oportunas para potenciar los aspectos positivos y reducir los negativos.

Para llevar a cabo un análisis DAFO, es importante tener claro cuál es el objetivo principal del proyecto¹⁵, ya que éste será la base para realizar todo el análisis. Éste, además, debe ser riguroso, y tener en cuenta todos los aspectos que rodean el proyecto.

¹⁴ MUÑIZ, R., "Análisis DAFO". *Marketing en el siglo XXI*.

¹⁵ GOODRICH, R., "SWOT Analysis: Examples, Templates & Definition". *Business News Daily*.



6 Propuesta de musealización

En esta fase se procederá al desarrollo del tema de investigación: la propuesta de musealización del Cementerio General, aplicando el sistema DAFO.

El contenido se ha estructurado en cinco apartados. El primero de ellos, consiste en una breve introducción sobre el origen del Cementerio General, y su evolución a lo largo del tiempo; le sigue un segundo apartado, denominado “Antecedentes”, en el que se incluyen las referencias que se han tenido en cuenta antes de plantear un proyecto museográfico para el cementerio: el actual “Museo del Silencio”, y un apartado, llamado “Los cementerios como Museos al Aire Libre” en el que se muestra el estado de la cuestión sobre este tipo de museos, así como ejemplos de otros cementerios musealizados.

Posteriormente, se aborda el tema principal: el análisis DAFO de la propuesta de musealización. En los dos últimos apartados, se exponen las estrategias y actividades planteadas para el desarrollo del proyecto.



Imagen 1. Cementerio General, detalle de la sección 1ª Derecha.



Imagen 2. Cementerio General, detalle de la sección 2ª Derecha.

6.1. El Cementerio General de Valencia

El Cementerio General posee un importante valor para la ciudad de Valencia, como referencia estilística y como reflejo de la sociedad del momento: además de mostrar a pequeña escala los estilos artísticos y arquitectónicos que se producen al mismo tiempo en la ciudad, ayuda a comprender la ideología y la simbología de la sociedad valenciana del siglo XIX.

El origen del proyecto, se remonta al tercer cuarto del siglo XVIII: Don Antonio Pasqual de Almunia, regidor de la clase de nobles, fue el que propuso por primera vez, el 8 de enero de 1776, detener las inhumaciones en el centro de la ciudad por motivos de higiene y de salud, aunque será ya el 25 de junio de 1804 cuando se respalde su proposición de sacar los cementerios fuera de Valencia¹⁶. Fue en este momento cuando se planteó la construcción de un nuevo cementerio, a las afueras de la ciudad.

El proyecto se encargó a los arquitectos municipales Cristóbal Sales y Gutierrez (Valencia, 1763-1833) y Manuel Blasco Vergara (Valencia, + 1823). Ambos fueron alumnos de Antonio Gilibert, introductor, con Vicente Gascó, de un clasicismo barroco de raíz italiana en la arquitectura valenciana de las últimas décadas del siglo XVIII; sin embargo, finalmente se llevó a cabo una arquitectura de aspecto modesto, distinta a la concebida en un principio.

El recinto, de 680 palmos de largo y 570 de ancho, fue inaugurado el 7 de junio de 1807, construyéndose la capilla poco después. Cuando se inauguró el Cementerio General, el censo de la población de Valencia era de unos 160.000 habitantes, afincados en el interior del perímetro amurallado y arrabales, además de unos 18.000 habitantes de los cuatro cuarteles extramuros de Patraix, Ruzafa, Campanar y Benimaclet¹⁷.

A lo largo del tiempo se le realizaron varias ampliaciones (la primera de ellas, tan sólo treinta años después de su inauguración, ya que se alcanzó un nivel de ocupación total). Asimismo, se le añadieron diversas construcciones, como un depósito de cadáveres, y una sala de disección anatómica, ambas realizadas a mediados del siglo XVIII¹⁸.

¹⁶ CATALÁ GORGUES, M. A., *El Cementerio General de Valencia. Historia, arte y arquitectura (1807-2007)*, p. 103.

¹⁷ *Ibidem*, p. 113.

¹⁸ *Ibidem*, p. 130.

A lo largo de la segunda mitad del siglo XVIII, se llevó a cabo además un importante cambio en el paisaje del cementerio: mientras que en un principio, la naturaleza tenía en él un gran protagonismo, el paisaje natural se verá sacrificado, a favor de la construcción de panteones inspirados en las diferentes modas arquitectónicas. Miguel Ángel Catalá lo describe con claridad:

“Por esos años, décadas de 1840 y 1850, se inicia la transformación del cementerio, casi todavía un romántico cementerio-parque, un rural cemetery no exento sin duda del natural encanto de un jardín mediterráneo, con lo que se abandona paulatinamente la forma híbrida de camposanto y jardín pintoresco propuesto por arquitectos pioneros como Quatremère de Quincy, (...). El hecho de que el cementerio de Valencia recibiera popularmente por esas calendas el sugestivo sobrenombre de Hort de les Palmes, por la profusión de palmeras que en él se habían plantado, (...) delata el carácter hortelano, casi jardinístico, de la todavía pintoresca necrópolis.

Pero, marcando distancias con el del Père Lachaise y otros cementerios parisinos -Montmartre, Montparnasse-, exportados varias décadas antes como modelo de los nuevos cementerios urbanos de Europa, pronto va a sacrificarse la naturaleza en beneficio del arte, justo lo contrario de la evolución experimentada por los cementerios de los países anglosajones. También aquí, con cierto retraso, comienza la moda, por parte de familias pudientes, de promover la construcción de panteones, pequeñas edificaciones arquitectónicas de acusada inspiración neogriega al principio, (...) modalidad luego sustituida por los panteones historicistas en forma de templete o dotados de capillas a ras del suelo, en cuya concreción arquitectónica predominan formas y sugerencias tomadas del repertorio neoclásico, neohelenístico, en una primera fase, neogótico, neorrománico, neobizantino, después, más en consonancia estas últimas recreaciones estilísticas con el sentido cristiano de la muerte y de acuerdo con la inspiración de los sucesivos revivals.”¹⁹.

Durante el siglo XIX, la nueva mentalidad de la burguesía hacia la cultura de la muerte, llevó a un importante aumento de la escultura funeraria. Los cementerios de esta época, se llenaron por tanto de nichos ricamente decorados y panteones, realizados en ocasiones por reconocidos escultores, e incluso por arquitectos. Es el caso del Cementerio General de Valencia, que alberga una importante cantidad de monumentos funerarios, de gran riqueza estilística.

¹⁹ CATALÁ GORGUES, M.A., *op. cit.*, pp. 133-134.

Una gran cantidad de artistas ha llevado a cabo encargos para el Cementerio General de Valencia. Algunos de los escultores que realizaron trabajos para el recinto, fueron Mariano Benlliure, Ricardo Boix, Luis Bolinches, Julio Capuz, Castelló Mollar, Gabino, Francisco Paredes, Vicente Navarro, Silvestre de Edeta, o Ramón de Soto, entre otros²⁰.

Asimismo, reconocidos arquitectos han realizado construcciones en el recinto, como Cristóbal Sales y Manuel Blasco (que diseñaron el proyecto para el Cementerio General), José Manuel Cortina, Antonio Martorell Trilles, Francisco Almenar, Joaquín M^a Arnau, Joaquín Belda, Manuel Peris, Gerardo Roig, Vicente Sancho, o Enrique Samper²¹.



Imagen 3. Cementerio General, sección 1^a Izquierda.

En primer plano, Panteón de la familia Llovera (1883, Neogipcio), obra del arquitecto Antonio Martorell Trilles. En segundo plano se sitúa el panteón de Bertrán de Lis (1860, Neogótico) del arquitecto Ramón M^a Ximénez, y tras éste, el panteón del Marqués de Colomina (1881, Ecléctico), de Antonio Martorell, con decoración escultórica de José Aixa.

²⁰ CATALÁ GORGUES, M.A., *op. cit.*, pp. 153-155.

²¹ *Ibidem*.



Imagen 4. Escultura de la tumba de la Familia Burriel. Sección 1ª Izquierda.

6.2. Antecedentes

6.2.1. El “Museo del Silencio”

Desde hace varios años, existe un importante interés municipal por conservar el Cementerio General de Valencia. Muestra de ello, son la creación del “Museo del Silencio” en el año 2009, o el convenio de colaboración firmado entre el Cementerio General y la Universitat Politècnica de Valencia para la restauración de algunos de los bienes que alberga el recinto.

Posteriormente, el 19 de diciembre de 2011, la concejala socialista Isabel Dolz Muñoz presentó una moción a la Comisión de medio ambiente y desarrollo sostenible, acerca de la necesidad de redactar un plan especial de protección para preservar los bienes del Cementerio General²².

El “Museo del Silencio” surgió a raíz de la idea de Doña Lourdes Bernal²³, Concejala de Sanidad del Ayuntamiento de Valencia: comenzó un proyecto para mostrar el Cementerio General de Valencia como museo, al igual que se ha hecho en otras capitales europeas. Con este motivo, se creó en 2009 el “Museo del Silencio”, que planteó diversas rutas, con diferentes recorridos por el camposanto.

En él se ofrecen visitas guiadas gratuitas al Cementerio General, un sábado al mes a las 11 de la mañana, con una duración de 60 a 90 minutos. Hasta enero del año 2011, unas 3500 personas realizaron esta visita por el Cementerio General de Valencia²⁴.

De cada sección se han destacado diversos panteones y lápidas, seleccionados por su interés artístico, arquitectónico, biográfico o popular. Estas visitas guiadas las lleva a cabo el historiador y escritor valenciano Rafael Solaz, y el recorrido puede variar en función de las preguntas de los visitantes. Solaz, además de encargarse de llevar a cabo las visitas por el cementerio, es el que ha otorgado el título “Museo del Silencio” a estas rutas.

²² DOLZ MUÑOZ, I., “Catalogación histórica-artística de los cementerios municipales”.

²³ MORATINOS, G., “Llegan a Valencia las visitas turísticas al cementerio gracias al Museo del Silencio”, *El Imparcial* (03.05.2009).

²⁴ Comunitat Valenciana, “Escultores del Silencio en el Cementerio General de Valencia”.

a) Personajes.

Las tumbas de figuras ilustres que se pueden visitar en el “Museo del Silencio” son variadas. En las rutas se incluyen los monumentos de eminentes escritores, artistas, políticos, y otros personajes relevantes de la ciudad.

Algunos de los escritores incluidos en el Museo del Silencio son Vicente Blasco Ibáñez, Carmelo Navarro y Llombart, o el poeta Maximiliano Thous Orts. También se pueden visitar las tumbas de reconocidos artistas, como las de los pintores Joaquín Sorolla y Salvador Tuset, o escultores como Salvador Octavio Vicent y Carmelo Navarro y Llombart. Se incluyen asimismo personajes vinculados al mundo de la música, como el compositor Salvador Giner Vidal, o relacionados con la política, como Emilio Attard Alonso o Manuel Broseta Pont.

Quedan incluidas también en las rutas las tumbas de Carlos Sousa Álvarez de Toledo (Marqués de Sotelo), o José Campo y Pérez (Marqués de Campo); del mismo modo, pueden visitarse los monumentos de figuras como el torero Manuel Granero y Valls, o el cantante Luis Manuel Ferri Llopis (Nino Bravo).



Imagen 5. Tumba del pintor Joaquín Sorolla y Bastida. Sección 1ª Derecha.



Imagen 6. Tumba del escritor Vicente Blasco Ibáñez. Cementerio Civil, sección 4ª Izquierda.

b) Sitios.

Además de tumbas de personajes ilustres, las rutas recogen otros monumentos de relevancia, como el Panteón de los Milicianos Veteranos de la Libertad (ubicado en la Capilla), la Galería de las Columnas, la Cruz a las Víctimas del Cólera, o diversos panteones vinculados a determinados oficios, como los de la Policía Local, los Bomberos, o el Panteón Municipal.

Del mismo modo, se pueden visitar panteones y mausoleos familiares de gran valor artístico, realizados algunos de ellos por arquitectos y escultores de reconocido prestigio. Por ejemplo, se puede contemplar el Panteón de la Familia Moróder (decorado por Mariano Benlliure), o el Panteón de la familia Azzati.

Otros monumentos destacables son los mausoleos realizados por los arquitectos A. Martorell Trilles (Familia Maestre Bosarte), J.M. Cortina (Familia Puchol Sarthou, Oyanguren, Martínez Boronat, Krausser, Monterde, Pascual, etc.), Vicente Rodríguez (Familia Galindo), L. Matoses Rico (Marqués de Sotelo), J. Rieta Síster (Tumba del Barón de San Petrillo), y E. Rieta López (panteón de José y Pepino Benlliure)²⁵.



Imagen 7. Panteón de la Familia Moróder (1907), obra del arquitecto Antonio Martorell, con decoración escultórica de Mariano Benlliure. Sección 1ª Derecha.

²⁵ Ayuntamiento de Valencia. Cementerio General de Valencia.



Imagen 8. Galería de Columnas, sección 3ª Izquierda.

6.2.2. Los cementerios como Museos al Aire Libre

Los cementerios son espacios abiertos; los bienes que lo integran están a la intemperie. En función a esta premisa, el patrimonio del Cementerio General de Valencia puede considerarse patrimonio al Aire Libre; el museo, por tanto, se definiría en torno a esta condición.

En la actualidad, todavía no se ha establecido una definición que especifique qué es un Museo al Aire Libre. Se trata de una concepción amplia, ya que se pueden considerar así todos los museos que se encuentren al aire libre, abarcando por tanto diferentes tipos de museo, como los parques culturales, o los ecomuseos²⁶.

En un contexto más general, podemos remitirnos a la definición de *Museo* planteada por el Consejo Internacional de Museos (ICOM) en 2007. En esta definición, expuesta en los “Conceptos claves de Museología”²⁷ se hace mención a nuevos tipos de museo surgidos en los últimos años, como los ecomuseos, y los cibermuseos, o museos digitales; sin embargo, no queda especificada la definición de Museo al Aire Libre.

El ICOM define *Museo* como “*una institución permanente, sin fines de lucro, al servicio de la sociedad y de su desarrollo, abierta al público, que adquiere, conserva, estudia, expone y transmite el patrimonio material e inmaterial de la humanidad y de su medio ambiente con fines de educación y deleite*”²⁸.

Existen, sin embargo, otras definiciones de museos, consideradas menos restrictivas; la definición del ICOM se considera forzosamente marcada por su época y su contexto occidental, y también demasiado normativa. Por ejemplo, una definición más amplia, sería la planteada por Mensch en 1992, que describe al museo como “*una institución museal permanente que preserva colecciones de ‘documentos corpóreos’ y produce conocimiento a través de ellos*”. Otras definiciones amplían más el concepto, considerando al museo como un “*lugar de memoria*” (Nora, 1984; Pinna, 2003), o un “*fenómeno*” (Scheiner, 2007) que engloba instituciones, lugares diversos, territorios y experiencias²⁹.

²⁶ ESPINOSA RUIZ, A., “Los nuevos tipos de museo a comienzos del siglo XXI y la interpretación del patrimonio cultural (II)”: *Boletín de Interpretación*, nº 9.

²⁷ ICOM, “Museo”, *Conceptos claves de Museología*.

²⁸ *Ibidem*.

²⁹ *Ibidem*.

Numerosos cementerios, tanto a nivel nacional como internacional, han sido ya musealizados, de manera que los bienes de valor patrimonial que albergan se han dado a conocer, y quedan accesibles al visitante. Estos cementerios reciben una gran cantidad de visitas por motivos culturales.

Para la musealización del Cementerio de Valencia, pueden tomarse como referencia diferentes cementerios musealizados. En el ámbito internacional, destacan especialmente algunos cementerios europeos, como los italianos de *Staglieno*³⁰, en Génova, la *Certosa*³¹ en Bolonia, o el *Monumentale*³² de Milán, y los cementerios de París, como el de *Père-Lachaise*³³. En ellos se han planteado diferentes recorridos, y se han organizado rutas de visita. Todos disponen además de una página web, en la cual está accesible toda la información relativa a estos museos y a su contenido.

Muy diferente a los anteriores, por su concepción, es el Cementerio de *Glasnevin*³⁴, en Dublín (Imagen 9). Plantea tres rutas de visita, diferenciadas por su temática: “Revolucionarios”, “Arte y arquitectura”, y “Escritores”. Lo que diferencia a este recinto de los demás cementerios europeos, es que se ha habilitado un centro cultural, que se ha desmarcado de las funciones propias de los cementerios, y dispone de nuevos espacios públicos: un museo, que alberga tres exposiciones y contiene una tienda de recuerdos, y una cafetería-restaurante. Aparte de ello, ha desarrollado un programa educativo para alumnos de la escuela primaria y secundaria.

El cementerio de Glasnevin ofrece además un nuevo enfoque, en el que se presta un especial interés a la genealogía, ofreciendo la posibilidad de aprovechar la visita para buscar a antepasados familiares.

³⁰ Cimitero Monumentale di Staglieno. <<http://www.staglieno.comune.genova.it/>> [Consulta: 28.05.2013]

³¹ Certosa di Bologna. <http://www.certosadibologna.it/museo_virtuale/museo_virtuale.html> [Consulta: 28.05.2013]

³² Monumentale di Milano. <<http://www.monumentale.net/>> [Consulta: 28.05.2013]

³³ Cimetiere du Père-Lachaise. <<http://www.pere-lachaise.com/>> [Consulta: 28.05.2013]

³⁴ Glasnevin Cemetery Museum. <<http://www.glasnevintrust.ie/>> [Consulta: 28.05.2013]

Por otra parte, en el ámbito nacional ya se han creado diversos museos en cementerios relevantes; cabe mencionar, por ejemplo, los cementerios de Bilbao, Granada, Málaga, Barcelona o Avilés. Sin embargo se ha hallado una importante diferencia con respecto a los cementerios europeos: aunque incluyen secciones relacionadas con la historia del recinto, los apartados web de los cementerios españoles se centran en los servicios funerarios, y no en su difusión cultural. A pesar de ello, es patente el creciente interés de las ciudades españolas por mostrar su rico patrimonio funerario.

Cabe destacar la ciudad de Barcelona, en la cual se lleva a cabo una gestión unitaria de los cementerios de Poblenou y Montjuic, por la empresa *Cementiris de Barcelona S.A.*³⁵. En ella se ofrecen visitas guiadas diurnas y nocturnas, y se emplean códigos QR (ubicados en la entrada del cementerio, y en diversos puntos de señalización de la ruta cultural) que facilitan una breve explicación sobre la historia de cada monumento funerario, así como su escultor y su estilo arquitectónico en cuatro idiomas: catalán, castellano, inglés y francés.

También destaca a este respecto la Comunidad de Asturias: a raíz del proyecto “Cementerios Europeos, Jardines de Almas, Diversidad y Patrimonio”, cofinanciado por la Comisión Europea, se procedió a transformar en 2012 el Cementerio Municipal de La Carriona (Avilés) en un museo. La institución buscaría promocionar a los cementerios como “*los museos al aire libre más grandes que tienen las ciudades*” y no como espacios de muerte y oscuridad”³⁶.



Imagen 9. Cementerio de Glasnevin, en Dublín.

³⁵ Cementiris de Barcelona. <<http://www.cbsa.cat/>> [Consulta: 29.05.2013]

³⁶ DEL GALLO, P., “Un museo en el cementerio”, *El Mundo* (31-10-2012).

6.3. Análisis DAFO de la propuesta de musealización

En este punto, se desarrollan las conclusiones obtenidas tras el análisis DAFO llevado a cabo. El contenido se ha dividido en dos subapartados: El primero incluye los resultados extraídos del análisis interno, las Debilidades y Fortalezas del proyecto; el segundo, abarca el análisis externo, en el que se evalúan las posibles Amenazas y Oportunidades del proyecto.

En la siguiente tabla, exponemos el análisis DAFO desarrollado para evaluar las posibilidades de llevar a cabo un proyecto museográfico para el Cementerio General de Valencia.



Imagen 10. Detalle del panteón Puchol y Sarthou (1896), del arquitecto J.M. Cortina. Sección 2ª Derecha.

Debilidades	Fortalezas
<p>El recinto no está musealizado.</p> <p>Patrimonio difícil de localizar: mala señalización y aglomeración de tumbas.</p> <p>Mala conservación de algunos monumentos (abandono, expolio, etc.).</p>	<p>Interés cultural del Cementerio General: existencia de patrimonio cultural abundante y de calidad.</p> <p>Consciencia de la necesidad y de la oportunidad de catalogar el patrimonio del Cementerio General.</p> <p>Posibilidad de emplear poco presupuesto.</p> <p>El proyecto da a conocer patrimonio importante para la historia de la ciudad: puede ayudar a generar identidad.</p> <p>La musealización del espacio contribuye al reconocimiento del patrimonio cultural existente.</p> <p>Fomenta el turismo cultural: posibilita el aumento de visitas por motivos culturales.</p>
Amenazas	Oportunidades
<p>Posible poca inversión en el proyecto en periodos de crisis económica.</p> <p>Respeto excesivo al cementerio por la visión negativa de la muerte: riesgo de falta de interés en el proyecto.</p> <p>Desconocimiento del patrimonio del cementerio por parte de la mayoría de ciudadanos.</p>	<p>El Cementerio General es Sitio Histórico de Interés Local (SHIL)</p> <p>Política de difusión y protección del patrimonio valenciano.</p> <p>Interés del Ayuntamiento de Valencia por proteger el Cementerio General.</p> <p>Interés europeo por el reconocimiento y la conservación de cementerios de Europa.</p> <p>Buena acogida de las visitas del Museo del Silencio: Interés de los turistas en el patrimonio del Cementerio General.</p> <p>Existencia de personal cualificado para proteger y dar a conocer este patrimonio.</p>

6.3.1. Análisis interno: Debilidades y Fortalezas

Debilidades:

Las debilidades a las que se enfrenta el proyecto, o las circunstancias internas a mejorar, son las siguientes:

En primer lugar, el Cementerio General de Valencia no es un espacio musealizado: no está planteado para recibir afluencia de visitas culturales. El recinto sigue ejerciendo en la actualidad la función de camposanto, y aunque es cada vez mayor el número de turistas interesados en visitarlo, la falta de musealización impide el reconocimiento del patrimonio que alberga; ello no contribuye a fomentar las visitas por motivos culturales.

Los bienes culturales contenidos en el cementerio son además difíciles de localizar, debido a su escasa señalización y a la aglomeración de tumbas. Esta situación obstaculiza su visibilidad y dificulta la identificación de los monumentos más relevantes.

Otro de los aspectos a mejorar, es el mal estado de conservación de algunos de los monumentos. Ello se debe a diversos motivos, como el abandono o el expolio.

La degradación por abandono, se debe a la confluencia de diversos factores: en primer lugar, los bienes funerarios y los lugares de enterramiento han perdido progresivamente valor simbólico durante las últimas generaciones. Ello ha reducido el interés por la construcción de monumentos funerarios y ha contribuido a la generalización de la incineración. Además, en las últimas décadas, se está perdiendo la tradición de mantener o limpiar periódicamente las tumbas familiares; otra causa más del estado de abandono de algunas de las tumbas más antiguas es la extinción del linaje familiar, de modo que quedan sin ningún responsable de su conservación.

Aparte, la reducida vigilancia del Cementerio General ha causado que no hayan podido evitarse actuaciones de vandalismo o de expolio en algunos monumentos, de los cuales han desaparecido piezas decorativas, como pequeñas esculturas o trozos de frisos. Esta situación ha contribuido al deterioro de estos bienes.

Fortalezas:

Sin embargo, a pesar de las debilidades mencionadas, se han localizado numerosas fortalezas, o posibilidades a explotar:

La primera de ellas, es que el Cementerio General de Valencia posee un gran interés cultural, ya que contiene patrimonio cultural abundante y de calidad artística: aparte de que los monumentos muestran una amplia variedad estilística, el recinto alberga las tumbas de personajes ilustres de gran relevancia para la ciudad, como por ejemplo, el novelista Vicente Blasco Ibáñez, o el pintor Joaquín Sorolla.

Por otra parte, existe la oportunidad y la necesidad de catalogar el patrimonio del Cementerio General. Se presenta una buena oportunidad, debido al interés del Ayuntamiento de Valencia por su protección y al creciente interés de los turistas por este tipo de patrimonio; aparte, su estado de abandono y su desconocimiento por parte de la ciudadanía hacen patente la necesidad de su catalogación, para garantizar su conocimiento y protección.

Además, para llevar a cabo este proyecto es posible emplear poco presupuesto. Tomando medidas modestas pero eficaces, como la mejora de la señalización de los monumentos, el diseño de rutas de visita o el planteamiento de charlas informativas y de sensibilización, se puede facilitar el acceso a los bienes del cementerio e incentivar el aprecio de la población hacia este patrimonio.

Otra de las fortalezas del proyecto, es que da a conocer patrimonio importante para la historia de la ciudad, y por tanto, puede ayudar a generar identidad. A este respecto, podemos aludir al concepto de tradición desarrollado por Juan Agudo Torrico³⁷, ya que el recinto forma parte de la tradición de la ciudad; contiene testimonios relevantes que identifican a un colectivo, insertos en un código cultural específico, que contribuye a explicar y dotar de significado sus rasgos culturales, valores y comportamientos sociales.

La musealización del espacio, contribuiría además al reconocimiento del patrimonio cultural existente en el Cementerio General. Su consideración como "Museo al Aire Libre", sacaría a la luz la cantidad y calidad de los bienes que alberga y haría patente su importancia para la ciudad de Valencia. Además, ayudaría a los visitantes a identificar y a valorar este tipo de patrimonio.

El proyecto también fomenta el turismo cultural, ya que la identificación del cementerio como "Museo al Aire Libre" posibilita el aumento de visitas por motivos culturales.

³⁷ AGUDO TORRICO, J., "Cultura, patrimonio Etnológico e identidad", *PH. Boletín del Instituto Andaluz Del Patrimonio Histórico*.

6.3.2. Análisis externo: Amenazas y Oportunidades

Amenazas:

Con respecto a los factores externos, se han determinado ciertas circunstancias que podrían dificultar o entorpecer el desarrollo del proyecto museográfico para el Cementerio General:

En primer lugar, cabe mencionar que en periodos de mala situación económica, tiende a reducirse la cantidad de presupuesto dedicada al sector cultural. Ello puede llevar a las instituciones públicas a realizar una menor inversión en el proyecto que en momentos de esplendor económico.

Otro importante factor que podría perjudicar la evolución del proyecto es la visión negativa de la muerte que rige nuestra cultura, lo que ha causado que la población atribuya connotaciones negativas a los cementerios. Existe la posibilidad de que ciertos sectores de la población no muestren interés en el proyecto, al sentir hacia estos recintos un respeto excesivo que no les motiva a realizar visitas de interés cultural.

Otro aspecto más a tener en cuenta, es que gran parte de los ciudadanos desconoce el patrimonio del cementerio; éstos asisten al camposanto para visitar la tumba de familiares o personas cercanas. Además, la falta de musealización del espacio y la profusión de tumbas han dificultado en gran medida una adecuada identificación de los bienes culturales del cementerio.



Imagen 11. Detalle de la decoración escultórica de la tumba de Fabregat Peris, realizada por Eugenio Carbonell. Sección 3ª Izquierda.

Oportunidades:

Del mismo modo, tras evaluar la situación del entorno a la que el proyecto se enfrenta, se han podido identificar diversas circunstancias que podrían ser beneficiosas para su desarrollo:

La primera de estas circunstancias positivas, es que el Cementerio General dispone de protección legislativa: en el año 2012, ha sido incluido en el *Catálogo Estructural de Bienes y Espacios Protegidos* como Bien de Relevancia Local (BRL), en la categoría de Sitio Histórico de Interés Local (SHIL)³⁸. Esta denominación, demuestra que el camposanto posee un gran valor para la ciudad. Además, implica que queda amparado por la *Ley de Patrimonio Valenciano*³⁹, que establece medidas para promover, intervenir y proteger el patrimonio de la Comunidad Valenciana.

Aparte, la situación política también resulta favorable para la ejecución del proyecto, ya que la Generalitat Valenciana aboga por una política de difusión y protección del patrimonio valenciano. Además, el Ayuntamiento de Valencia ha mostrado interés por proteger el Cementerio General; ejemplos de ello son la creación del “Museo del Silencio” y la firma, en 2009, de un convenio de colaboración con la Universidad Politécnica de Valencia (UPV) para la restauración de algunos monumentos del cementerio⁴⁰.

Además, en Europa se muestra un creciente interés por la conservación y la puesta en valor del patrimonio funerario europeo: en los últimos años, la aparición de asociaciones como la *Association of Significant Cemeteries in Europe*, o ASCE⁴¹ (Asociación de Cementerios Significativos de Europa), y de proyectos como EUCEMET⁴², el cual busca poner en valor el Patrimonio de los Cementerios Históricos y Monumentales europeos (de acuerdo con el Programa Cultura 2007-2013 de la Comisión Europea) demuestran que el interés por estos bienes va en aumento.

³⁸ Ayuntamiento de Valencia. Catálogo Estructural de Bienes y Espacios protegidos: Cementerio General de Valencia

³⁹ LEY de Patrimonio Cultural Valenciano. Ley 4/1998 de 11 de junio, Boletín Oficial del Estado.

⁴⁰ Ayuntamiento de Valencia. “Alumnos de la Politécnica restaurarán los panteones del Cementerio General de Valencia” (19-10-2009).

⁴¹ Association of Significant Cemeteries in Europe. <<http://www.significantcemeteries.org/>> [Consulta: 08.04.2013]

⁴² EUCEMET. <<http://eucemetspanish.blogspot.com.es/>> [Consulta: 10.05.2013]

Otro factor positivo, es que el patrimonio del Cementerio General ha demostrado ser de interés turístico, ya que las visitas guiadas organizadas por el Museo del Silencio han sido muy bien acogidas por parte del público.

Por último, es favorable la existencia de personal cualificado para conservar y dar a conocer los bienes: este proyecto supondría la creación de empleo para titulados universitarios en diversas disciplinas, como Historia, Historia del Arte o Conservación y Restauración de Bienes Culturales, cualificados para proteger y difundir el patrimonio del Cementerio General.



Imagen 12. Detalle de la decoración escultórica del panteón de Josefa Krause (1908), realizada por Teófilo García de la Rosa. Sección 3ª Izquierda.

6.4. Estrategias

Como se puede extraer del análisis DAFO llevado a cabo, los problemas, o aspectos negativos a los que se enfrenta el proyecto, son diversos. Si llevamos a cabo la estrategia propuesta por este método, se deben corregir en primer lugar las posibles debilidades del proyecto, para poder afrontar las amenazas que pudieran impedir su correcto desarrollo.

Las debilidades que podrían afectar al proyecto, como se ha desarrollado anteriormente, son tres: la falta de musealización del espacio, la dificultad de localizar los bienes de mayor valor, y el mal estado de conservación de algunos monumentos.

La corrección de estas debilidades, nos permitirá contrarrestar con mayor facilidad las amenazas a las que el proyecto se enfrenta: el desconocimiento del patrimonio del cementerio, la carga negativa atribuida a los cementerios en nuestra cultura, y la mala situación económica del país.

Para resolver estos problemas, y evitar que puedan dificultar el desarrollo del proyecto, se plantean las siguientes estrategias:

1. La musealización del Cementerio General, permitirá concebir el recinto como un cementerio-museo, lo que ayudará a los ciudadanos a identificar y valorar el patrimonio que alberga.
2. Una mejora de la señalización y el planteamiento de rutas de visita, facilitarán la identificación y la localización de los bienes del Cementerio General.
3. Incentivar la catalogación de los bienes, así como el establecimiento de un plan de mantenimiento y vigilancia, y la definición de unos criterios de intervención para los monumentos, favorecerán una conservación adecuada de este patrimonio.
4. La difusión del proyecto, ayudará a concienciar a la población de la existencia de patrimonio cultural visitable en el Cementerio General; ello resolverá el problema del desconocimiento de este patrimonio por parte de la ciudadanía. Aparte, el desarrollo de un proyecto de capacitación, permitirá dar a conocer estos bienes al personal especializado.
5. El planteamiento de una estrategia de sensibilización, ayudará a que la población valore el patrimonio del cementerio, y comience a otorgar al recinto un nuevo sentido, como espacio de historia y de cultura. Esta estrategia buscará contrarrestar la concepción negativa de los cementerios por su vinculación con la muerte.
6. La posibilidad de llevar a cabo el proyecto con poco presupuesto, al no ser necesario invertir en una gran infraestructura, facilita el desarrollo del proyecto, a pesar de la mala situación económica que atraviesa el país.

La siguiente tabla muestra una lista de los problemas a resolver; a su derecha, se pueden observar las estrategias planteadas para cada uno de ellos.

Problemas	Estrategias
<p>Debilidades:</p> <p>El recinto no está musealizado.</p> <p>Patrimonio difícil de localizar: mala señalización y aglomeración de tumbas.</p> <p>Mala conservación de algunos monumentos (abandono, expolio, etc.).</p>	<p>Elaboración de un proyecto museográfico.</p> <p>Mejora de la señalización y establecimiento de rutas de visita.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promover la catalogación de los bienes del Cementerio General. • Definición de un plan de mantenimiento y vigilancia. • Definición de criterios de intervención para los monumentos.
<p>Amenazas:</p> <p>Desconocimiento del patrimonio del Cementerio General, por parte de la ciudadanía.</p> <p>Desconocimiento por parte del personal especializado.</p> <p>Respeto excesivo al cementerio: visión negativa de la muerte.</p> <p>Mala situación económica del país: posible poca inversión en el proyecto.</p> <p>Poca protección del patrimonio del Cementerio General.</p>	<p>Concienciación de la existencia de patrimonio cultural visitable en el Cementerio General: Difusión del proyecto.</p> <p>Proyecto de capacitación, para la formación de personal especializado.</p> <p>Proyecto de sensibilización para incentivar la valoración del patrimonio del Cementerio General.</p> <p>Empleo de un bajo presupuesto.</p> <p>Incentivar la declaración efectiva del Cementerio como Bien de Interés Cultural (BIC).</p>

6.5. Posibles actuaciones

A continuación se desarrollan las actuaciones propuestas para cada una de las estrategias enumeradas en la tabla anterior, con el fin de cumplir los objetivos específicos planteados en el proyecto.

En primer lugar, se pretende facilitar la visita al público, estableciendo diversas rutas de visita y mejorando la señalización de los bienes. Para ello se propone crear un plano en el que aparezcan marcadas todas las rutas de visita, así como los monumentos incluidos en ellas. Además, se propone aumentar el número de placas de información, y se ofrece la posibilidad de complementar ésta mediante la lectura de códigos QR, añadidos en la proximidad de estos monumentos.

Se propone también la definición de una estrategia de conservación y mantenimiento para los monumentos del Cementerio General, estableciendo un régimen de revisión y limpieza periódicas, y fijando unos criterios generales de intervención sobre ellos. Para evitar el expolio de estos bienes, se propone asegurar la vigilancia del recinto durante las 24 horas del día.

Aparte, se busca concienciar a la población de la existencia de patrimonio cultural visitable en el Cementerio General; con este fin, se plantea la creación de paneles y trípticos informativos, encargados de dar publicidad al proyecto. Se propone además la creación de una página web para difundir el proyecto, y la construcción de un Centro de Interpretación⁴³, en el cual pueden organizarse charlas informativas, talleres y exposiciones que contribuyan a poner en valor los bienes del cementerio.

Para la formación de personal especializado en el patrimonio del cementerio, se propone un proyecto de capacitación, a partir del cual se desarrollarán jornadas y cursos de formación.

También se ha planteado un proyecto de sensibilización, encargado de fomentar la valoración del patrimonio del cementerio por parte del público. Se pretende dejar de lado la visión negativa del cementerio que rige la sociedad actual; para lograr este objetivo se plantea la realización de actividades (conferencias, talleres, concursos y exposiciones) enfocadas a mostrar el Cementerio General en su dimensión histórico-artística.

Por último, este proyecto buscará incentivar la declaración del Cementerio General de Valencia como Bien de Interés Cultural (BIC), con el fin de alcanzar el máximo grado de protección legislativa sobre el patrimonio del recinto.

⁴³ M^a Ángeles Layuno define el concepto "Interpretación" como "*la habilidad de explicar el significado y trascendencia de un lugar patrimonial a la gente que lo visita*". LAYUNO, M.A., "El museo más allá de sus límites. Procesos de musealización en el marco urbano y territorial", *Oppidum*, nº 3, 2007, p.137.



Imagen 13. Escultura de la tumba de la Familia Vitella (1879).

6.5.1. Mejora de la señalización y establecimiento de rutas de visita

En relación a la señalización de los monumentos a visitar, se propone diseñar un plano o mapa del Cementerio General, en el que aparezcan indicadas las rutas de visita, así como la localización de los bienes contemplados en ellas. Las rutas pueden diferenciarse con diferentes colores.

Este plano del cementerio se realizaría en dos formatos: el primero sería un folleto de mano para cada visitante, que podría obtenerse en el Centro de Interpretación; se realizarían también planos de mayor formato, para ubicarlos en paneles informativos distribuidos por el cementerio: en la entrada principal del Cementerio General, y en los accesos entre secciones, especialmente en las secciones centrales, desde la sección 1ª hasta la sección 7ª, ya que es en éstas donde se concentran la gran mayoría de monumentos visitables.

Con respecto a la información facilitada al visitante sobre los bienes contemplados en las rutas, cada monumento debe acompañarse de una placa de información. Ésta, ofrecerá datos como la cronología del monumento y su tipología, así como aclaraciones sobre el personaje enterrado o el estilo artístico de la construcción. Algunos bienes disponen ya de una pequeña placa de información, colocada en un monolito de acero delante de cada monumento; en este caso, se propone mantener las placas existentes, y añadir una placa similar en todos aquellos bienes contemplados en el proyecto que todavía no dispongan de ella.

Aparte, la información expuesta en las placas podría ampliarse con información complementaria, a la que se accedería mediante la lectura de códigos QR con teléfonos móviles, tablets u otros aparatos electrónicos. Estos códigos QR podrían incluirse dentro de la propia placa informativa o cerca de ella.

Toda esta información sería accesible desde Internet, a través de una página web del cementerio creada a este respecto, como se desarrollará posteriormente.

6.5.2. Definición de una estrategia de conservación y mantenimiento

Es importante mencionar que, antes de llevar a cabo una musealización del recinto, es de suma importancia catalogar los bienes culturales que alberga. Su catalogación implicará la identificación, descripción y localización de los bienes patrimoniales, por lo que es la herramienta inicial que permitirá su óptima preservación⁴⁴. A este respecto, Sara Carretero ha realizado una aportación muy interesante, al proponer una ficha de trabajo para los monumentos del Cementerio General de Valencia⁴⁵.

Aparte de ello, para favorecer el mantenimiento de los bienes del Cementerio General, así como su óptima conservación, es imprescindible asegurar que sean revisados y limpiados de manera periódica, y establecer unos criterios generales de intervención sobre ellos. Cualquier intervención sobre estos monumentos debe ser lo más respetuosa posible con su aspecto actual; asimismo, solo deberían realizarse aquellas acciones estrictamente necesarias para garantizar su buena conservación.

Con respecto a la vigilancia de estos bienes, se plantea la instalación de cámaras y la creación de puestos de vigilancia para evitar el expolio, asegurando que el recinto quede vigilado durante las 24 horas del día.



Imagen 14. Detalle de la tumba de la Familia Pau. Sección 1ª Derecha.

⁴⁴ CARRETERO, S., *Primera fase para la puesta en valor del Cementerio General de Valencia: Propuesta de catalogación*, pp 37-38.

⁴⁵ *Íbidem*, pp 89-95.

6.5.3. Concienciación de la existencia de patrimonio cultural visitable

Para incentivar el aumento de visitas culturales al Cementerio General, es imprescindible dar publicidad al proyecto, de manera que los habitantes de Valencia y los turistas (tanto españoles como extranjeros) sepan de la existencia de este patrimonio.

Con este objetivo, se diseñarían paneles y trípticos informativos, encargados de divulgar el proyecto. Estos pueden estar disponibles al público en locales relacionados con la cultura (como museos, teatros, etc.) o con el turismo (por ejemplo, oficinas de turismo).

Se podría construir también un Centro de Interpretación del Cementerio General, que incluyera una sala de conferencias en la que poder impartir charlas divulgativas, conferencias o cursos formativos, un aula para realizar talleres, y una sala de exposiciones, en la que poder llevar a cabo exposiciones temporales relacionadas con el Cementerio General, que fomenten la valoración de este patrimonio.

Por otra parte, se buscaría vincular la entrada al museo del cementerio con la visita de patrimonio cultural; ello podría resultar complicado, ya que el recinto sigue ejerciendo su función como camposanto. Se propone que el acceso para visitar el Museo del Cementerio General se realice a través de la entrada principal; por tanto, convendría que la casa-museo se localizara cerca de la entrada principal del recinto.

Como hemos mencionado anteriormente, se propone también el diseño de una página web, que podría llamarse "Museo del Cementerio General de Valencia". En esta web, aparte de información sobre las rutas de visita y los bienes incluidos, se podría publicar toda la información relativa al proyecto. También podrían incluirse otras secciones, como un apartado de contacto, un apartado de noticias y actividades, y una galería de fotos.



Imagen 15. Detalle del monumento de la Familia Giner, realizado por Vicente Navarro. Sección 1ª Derecha.

6.5.4. Proyecto de capacitación

Como se ha explicado anteriormente, el proyecto museográfico planteado incluye dos sub-proyectos: un proyecto de capacitación y un proyecto de sensibilización.

El proyecto de capacitación se centraría en plantear actividades para la formación de personal especializado en el patrimonio del Cementerio General: por ejemplo, la organización de cursos de formación. Estos se dirigirían a las personas que vayan a trabajar como guías turísticos del cementerio o en las actividades organizadas en el Centro de Interpretación.

Se plantea también la organización de jornadas y conferencias relacionadas con este patrimonio, dirigidas a personal especializado en Historia, Historia del Arte o Conservación y Restauración de Bienes Culturales. El objetivo de estas conferencias sería concienciar a estos especialistas del valor histórico-artístico del Cementerio General y fomentar el interés por su difusión y su conservación.

Algunos temas que podrían desarrollarse serían, por ejemplo, la divulgación de estudios relacionados con la conservación y restauración de escultura en piedra, o con arquitectura funeraria, conferencias sobre la historia del cementerio general, sobre los distintos estilos artísticos de las tumbas, etc. Asimismo, también podrían realizarse charlas divulgativas sobre otros proyectos llevados a cabo en otros cementerios españoles.

El convenio existente entre el Cementerio General y la Universidad Politécnica de Valencia para la restauración de los bienes, deja entrever el interés de ambas instituciones por la buena conservación del cementerio. La concentración de especialistas derivada de la realización de estas conferencias, puede incentivar el planteamiento de nuevos convenios de colaboración o de otras actividades que contribuyan a la conservación de este patrimonio.



Imagen 16. Detalle de la decoración escultórica del monumento de la Familia Olmos-Burgos. Sección 1ª Derecha.

6.5.5. Proyecto de sensibilización

El proyecto de sensibilización, dirigido al público en general, buscaría que los ciudadanos valoren el Cementerio General por su interés cultural. Este proyecto abarcaría actividades como la realización de conferencias o de talleres didácticos, la proyección de exposiciones (todo ello en el Centro de Interpretación), o la organización de visitas guiadas al cementerio. Se propone asimismo el desarrollo de concursos, en los que el público tenga un papel más activo, como, por ejemplo, concursos de fotografía.

Las actividades propuestas en este proyecto de sensibilización buscan alejar la visión negativa, ligada a la muerte, que se suele experimentar durante la visita a un camposanto. Pretenden ayudar a los ciudadanos a ver el cementerio desde otra perspectiva: como bien de valor histórico y artístico.

La programación de conferencias que difundan el proyecto, puede ayudar a la población a tomar conciencia del valor histórico-artístico del Cementerio General. Asimismo, el desarrollo de talleres didácticos (de temática variada, en función de la edad del público a los que vayan destinados) puede contribuir a que los ciudadanos aprecien más el patrimonio del Cementerio General, y puede ayudarlos a vincular el recinto con la historia y la cultura de la ciudad de Valencia.

Se llevarían a cabo talleres enfocados a grupos de diversas edades⁴⁶: por ejemplo, al público infantil, a estudiantes y a ancianos. A continuación se presentan algunas posibles ideas para la realización de los diferentes talleres:

1. Talleres infantiles (niños y niñas de 10 a 12 años):

- Talleres artísticos: realización de dibujos sobre poemas (de los poetas del Cementerio), sobre la Valencia del siglo XIX, etc.
- Juegos: relacionar entre un personaje y su oficio (fichas para relacionar), entre un personaje y su retrato (puzzles), etc.

⁴⁶ Las referencias para el establecimiento de los diferentes grupos de edades, han sido extraídas del Libro de Estilo del Diario *El País*. EL PAÍS, Manual de Estilo [PDF].

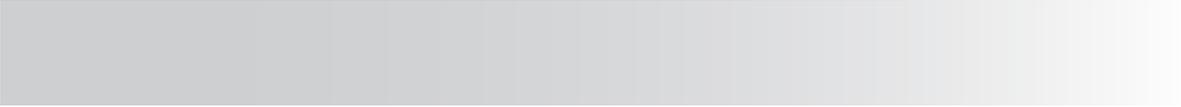
2. Talleres para jóvenes (de 13-16 años):

- Talleres artísticos: realización de una pintura mural sobre cartulina, o composiciones con recortables, acerca de un poema, sobre la Valencia del siglo XIX, etc.
- Lectura (parcial) de escritos, novelas o poemas de algunos de los personajes eminentes del cementerio, para adivinar quién lo ha escrito, e interpretar su contenido.
- Juegos: división por equipos, para llevar a cabo cuestionarios de tipo test (con varias opciones) sobre los personajes relevantes del cementerio, construcción de puzzles, etc.

3. Talleres para adultos (hombres y mujeres de más de 65 años):

- Talleres artísticos: realización de dibujos, pinturas, o composiciones con recortables, acerca de un poema, sobre la Valencia del siglo XIX, etc.
- Lectura (parcial) de escritos, novelas o poemas de algunos de los personajes eminentes del cementerio, para adivinar quién lo ha escrito, e interpretar su contenido.
- Juegos: realización de cuestionarios de tipo test (con varias opciones) sobre los personajes relevantes del cementerio, construcción de puzzles, etc.
- Análisis de la relación cementerio-ciudad: localización, en un plano de la ciudad de Valencia, de las calles cuyo nombre se deba a algún personaje eminente del cementerio.

Aparte de las actividades ya mencionadas, la realización de exposiciones puede ayudar a concienciar al visitante que el cementerio posee valor histórico-artístico. La temática de estas exposiciones puede ser variada; por ejemplo, acerca de la vida y obra de los personajes más relevantes (como el escritor Vicente Blasco Ibáñez), o sobre alguno de los artistas que realizaron obras para el cementerio (por ejemplo, el escultor Mariano Benlliure). Se pueden programar también exposiciones fotográficas, como recopilaciones de fotografías antiguas del Cementerio General, o imágenes tomadas con motivo de algún concurso fotográfico relacionado con el proyecto.



Algunos de los tipos de exposiciones que podrían realizarse serían las siguientes:

1. Específicas de un personaje ilustre (o de varios personajes).
2. Específicas de un arquitecto o un escultor que haya realizado monumentos para el cementerio.
3. Exposiciones originadas a partir de la realización de talleres artísticos.
4. Exposiciones originadas a partir de la realización de concursos (de fotografía, dibujo, pintura, etc.).

Otra de las alternativas para el fomento de la interacción del público con el patrimonio del Cementerio General, es la organización de concursos, con una temática centrada en el recinto, y en general, en la Valencia del siglo XIX. Se pueden plantear por ejemplo, concursos de fotografía del cementerio, o concursos de dibujo y pintura inspirados en la sociedad valenciana decimonónica.



Imagen 17. Detalle del monumento de Alfredo Calderón (1907), Cementerio Civil, sección 4ª Izquierda.

6.5.6. Incentivar la declaración del Cementerio como Bien de Interés Cultural (BIC)

El Cementerio General de Valencia posee desde 2012 la categoría de Sitio Histórico de Interés Local⁴⁷. Los bienes incluidos en esta categoría se consideran por extensión Bienes Inmuebles de Relevancia Local, y están incluidos en la sección 2ª del Inventario General del Patrimonio Cultural Valenciano⁴⁸. Sin embargo, existe el riesgo de que esta denominación no sea suficiente para garantizar el buen mantenimiento del recinto; a lo largo de los últimos años, algunos bienes han sido objeto de expolio, como por ejemplo el Panteón de la familia Moróder, del cual fueron sustraídas varias piezas de la decoración en 2010⁴⁹.

En la Ley de Patrimonio Cultural Valenciano, se define Sitio Histórico como *“el lugar vinculado a acontecimientos del pasado, tradiciones populares o creaciones culturales de valor histórico, etnológico o antropológico”*⁵⁰.

Según esta ley, los Sitios Históricos de Interés Local gozarán de la protección otorgada a todos los Bienes Inmuebles de Relevancia Local. Según el punto 1 del Artículo 50, *Régimen de Protección*, *“Los bienes inmuebles de relevancia local estarán sujetos a las normas de protección contenidas en el correspondiente catálogo de bienes y espacios protegidos, al régimen general de los bienes inmuebles del Inventario General del Patrimonio Cultural Valenciano y a lo dispuesto en la legislación urbanística respecto de los bienes catalogados”*.

En el punto 2 del mismo artículo, se estipula que estos catálogos de bienes establecerán las medidas de protección oportunas, que *“aseguren la adecuada conservación y apreciación de dichos bienes”*⁵¹.

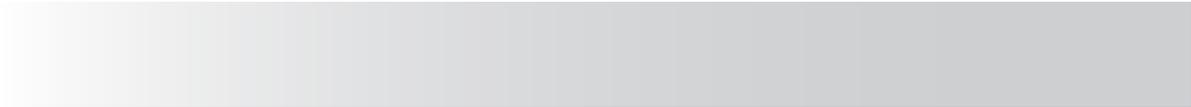
⁴⁷ Ayuntamiento de Valencia. Catálogo Estructural de Bienes y Espacios protegidos.

⁴⁸ Ley del Patrimonio Cultural Valenciano. Capítulo IV. De los demás bienes del Inventario General. Sección I. De los Bienes de Relevancia Local. Artículo 46: Concepto.

⁴⁹ PARRILLA VALENCIA, J., “El cementerio quitó piezas del panteón de la Familia Moróder tras un robo en 2010”, *Levante* (13-12-2011).

⁵⁰ Ley del Patrimonio Cultural Valenciano. Capítulo III. De los Bienes de Interés Cultural Valenciano. Sección I. Disposiciones generales.

⁵¹ Íbidem, Artículo 50: Régimen de Protección.



La denominación del Cementerio General como Bien de Relevancia Local, ha sido un importante paso, que asegura una mayor protección del recinto, una protección de la que gozan todos los bienes de esta categoría. Este grado de protección se vería incrementado ante la declaración del cementerio como Bien de Interés Cultural, ya que a éstos se les aplica el grado máximo de protección legislativa.

7 Líneas de investigación abiertas

Se pueden establecer diversas líneas de investigación que quedan abiertas tras la realización de este trabajo, y que podrían desarrollarse en un futuro. La primera de ellas, es profundizar en el estudio del sistema DAFO aplicado al ámbito de la gestión cultural, pues sería interesante analizar cómo se ha llevado a cabo su aplicación hasta la fecha, y comparar los resultados que ha ofrecido en diferentes proyectos dentro de este ámbito.

Otra línea de investigación, sería un estudio pormenorizado acerca de las posibilidades que ofrece el empleo del sistema DAFO en proyectos de gestión cultural. El desarrollo de este tema, podría incentivar el empleo de esta herramienta.

Otra de las líneas que queda abierta, es la especificidad de este tipo de conjuntos museables. El patrimonio que se alberga en el Cementerio General de Valencia debe, sin lugar a duda, ser valorado y protegido; la estrategia de gestión aplicada lo demuestra, pero es necesario articular mecanismos que se ajusten con más precisión al patrimonio funerario, ya que en él se mezcla el uso activo del entorno con su capacidad de convertirse en un museo.

La cuarta y última línea de actuación futura, muy relacionada con este trabajo, sería la realización de un proyecto museográfico mucho más preciso para el Cementerio General de Valencia, donde se pudieran contemplar la viabilidad de las propuestas expuestas, y la mejora de las mismas a corto, medio y largo plazo.

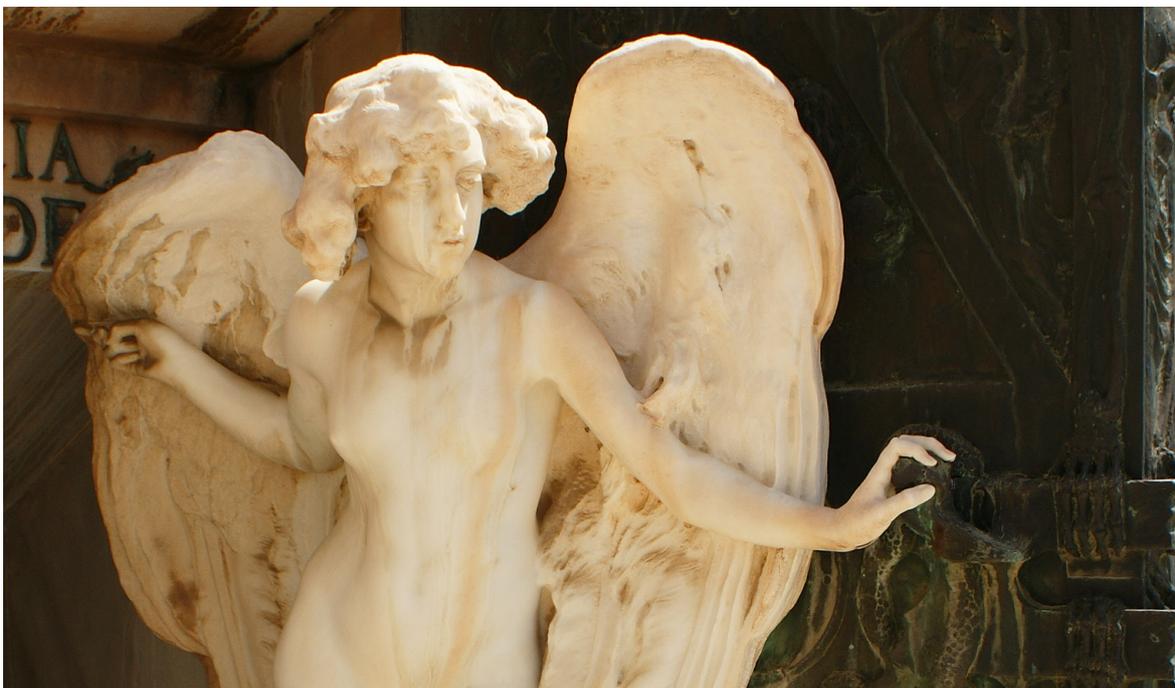


Imagen 18. Detalle de la decoración del Panteón de la Familia Moróder, de Mariano Benlliure. Sección 1ª Derecha.



Imagen 19. Detalle de la decoración escultórica del panteón de la Familia Olmos-Burgos. Sección 1ª Derecha.

8 Conclusiones

Tras el desarrollo de esta investigación, se puede concluir que el sistema DAFO es una herramienta útil en el ámbito de la gestión cultural, ya que las posibilidades que ofrece han facilitado la elaboración de una propuesta de musealización del Cementerio General de Valencia.

El empleo de este sistema ha ofrecido diversas ventajas, como la posibilidad de identificar y clasificar los problemas del proyecto museográfico, es decir, sus Debilidades y Amenazas; ello ha ayudado a plantear propuestas que puedan darles solución. Asimismo, la enumeración de las Fortalezas y las Oportunidades del proyecto, han permitido tomar conciencia de los aspectos a reforzar para favorecer su desarrollo. En resumen, la clasificación de los puntos positivos y negativos que permite el sistema DAFO, ha ayudado a plantear soluciones a los problemas, y a potenciar las ventajas de la elaboración de un proyecto museográfico para el Cementerio General.

El análisis DAFO llevado a cabo, ha permitido obtener una visión general del proyecto; en ella, se ha podido comprobar que las Fortalezas y las Oportunidades, superan con creces las Debilidades y Amenazas. La conclusión general que se puede extraer de ello, es que el desarrollo del proyecto sería posible.

La transformación del Cementerio General de Valencia en un “Museo al Aire Libre” ofrecería numerosas ventajas, como dar a conocer su rico patrimonio, fomentar el turismo cultural al recinto, facilitar la localización de los bienes, e incentivar su protección y su conservación. Además, su consideración como un museo, ayudaría a la población a vincular el recinto a la historia y la cultura de la ciudad.

Actualmente, existe la posibilidad y la oportunidad de realizar un Museo del Cementerio General, el cual posee un patrimonio muy valioso que merece ser reconocido.



Imagen 20. Cementerio General, sección 6ª Izquierda.



9 Bibliografía

AGUDO TORRICO, J., "Cultura, patrimonio Etnológico e identidad", PH. *Boletín del Instituto Andaluz Del Patrimonio Histórico* 29, 1999, pp.36-45.

Association of European Open Air Museums: <<http://www.aeom.org/>> [Consulta: 08.04.2013]

Association of Significant Cemeteries in Europe: <<http://www.significantcemeteries.org/>> [Consulta: 08.04.2013]

Ayuntamiento de Valencia. Cementerio General de Valencia [En línea]: <http://www.valencia.es/ayuntamiento/Infociedad_accesible.nsf/vDocumentosWebListado/DA8743D6124108D4C12572C20023DA48?OpenDocument&bdOrigen=&idapoyo=&nivel=8&lang=1> [Consulta: 12.04.2013]

Ayuntamiento de Valencia. Catálogo Estructural de Bienes y Espacios protegidos: Cementerio General de Valencia [En línea]: <http://www.valencia.es/revisiõnpgou/catalogo/urbano/Alegaciones/BRL%2009.06%20CEMENTERIO%20GENERAL2011_firmado.pdf> [Consulta: 04.02.2013]

Ayuntamiento de Valencia. Alumnos de la Politécnica restaurarán los panteones del Cementerio General de Valencia [En línea]: *Valencia.es* (19-10-2009) <http://www.valencia.es/ayuntamiento/noticias_accesible.nsf/Noticiascastcat/4E9AF0E5F5729CADC125765400308705?OpenDocument&lang=1&nivel=2&bdOrigen=&idApoyo=>> [Consulta: 23.04.2013]

BLASCO, M^a J.: Página no oficial del Cementerio General de Valencia: <http://cement_valencia.en.eresmas.com/index.htm> [Consulta: 4/10/2012]

CARRETERO ARBONA, S. M., *Primera fase para la puesta en valor del Cementerio General de Valencia: Propuesta de catalogación*. Madrid García, J. A. dir.; Carrascosa Moliner, M.B. dir. Universitat Politècnica de València. 2012, 96p.

CATALÁ GORGUES, M. A., *El Cementerio General de Valencia. Historia, arte y arquitectura (1807-2007)*, Valencia, Carena, 2007.

CATALÀ GORGUES, M. A., VILLAPLANA ZURITA, D., "Arquitectura y escultura en el Cementerio General de Valencia, 1807- 1900", *Una arquitectura para la muerte, I Encuentro Internacional sobre Cementerios Contemporáneos*, Sevilla, 4/7 junio 1991, Sevilla: Consejería de Obras Públicas, Dirección General de Arquitectura y Viviendas, 1993.

Cementiris de Barcelona: <<http://www.cbsa.cat/>> [Consulta: 29.05.2013]

Certosa di Bologna: <http://www.certosadibologna.it/museo_virtuale/museo_virtuale.html> [Consulta: 28.05.2013]

Cimetiere du Père-Lachaise: <<http://www.pere-lachaise.com/>> [Consulta: 28.05.2013]

Cimitero Monumentale di Staglieno: <<http://www.staglieno.comune.genova.it/>> [Consulta: 28.05.2013]

Comunitat Valenciana, “Escultores del Silencio en el Cementerio General de Valencia” [En línea]: <<http://www.comunitatvalenciana.com/ag/valencia/escultores-del-silencio-en-el-cementerio-general-de-valencia-0>> [Consulta: 06.05.2013]

DEL GALLO, P., “Un museo en el cementerio” [En línea]: *El Mundo* (31-10-2012) <<http://www.elmundo.es/elmundo/2012/10/31/cultura/1351720845.html>> [Consulta: 28.05.2013]

DOCSTOC, “INDITEX, Financial and Strategic SWOT Analysis Review” [En línea]: *Docstoc Documents & Resources for Small Business & Professionals*. <[http://www.docstoc.com/docs/79868232/Inditex-SA-\(ITX\)---Financial-and-Strategic-SWOT-Analysis-Review](http://www.docstoc.com/docs/79868232/Inditex-SA-(ITX)---Financial-and-Strategic-SWOT-Analysis-Review)> [Consulta: 30.03.2013]

DOLZ MUÑOZ, I., “Catalogación histórica-artística de los cementerios municipales” [En línea]: <<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:TzRZL2GXQBAJ:www.pspv-psoevalencia.org/archivos/mociones/012-MA%2520ID%2520Catalogaci%C3%B3n%2520hist%C3%B3rica-art%C3%ADstica%2520cementerios%2520municipales.doc+moci%C3%B3n+catalogaci%C3%B3n+cementerio+general+valencia&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=es>> [Consulta: 26.05.2013]

DOMINGO, I., “Un museo de historia al aire libre” [En línea]: *Las Provincias* (20-10-2012) <<http://www.lasprovincias.es/v/20121020/valencia/museo-historia-aire-libre-20121020.html>> [Consulta: 15.01.2013]

ESPINOSA RUIZ, A., “Los nuevos tipos de museo a comienzos del siglo XXI y la interpretación del patrimonio cultural (II)” [PDF]: *Boletín de Interpretación, nº 9* (agosto de 2003) <<http://www.interpretaciondelpatrimonio.com/boletin/index.php/boletin/article/viewFile/130/130>> [Consulta: 12.05.2013].

EUCOMET: <<http://eucemetspanish.blogspot.com.es/>> [Consulta: 10.05.2013]

European Cemeteries Route: <<http://www.cemeteriesroute.eu/en/>> [Consulta: 08.04.2013]

Generalitat Valenciana. Catálogo de Bienes y Espacios Protegidos [En línea]: <http://www.valencia.es/revisiõnpgou/catalogo/urbano/Feb2013/FCPD/DISTRITO%209/BRL/9.06%20CEMENTERIO%20GENERAL_firmado.pdf> [Consulta: 28.05.2013]

Glasnevin Cemetery Museum: <<http://www.glasnevintrust.ie/>> [Consulta: 28.05.2013]

GOODRICH, R. "SWOT Analysis: Examples, Templates & Definition" [En línea]: *Business News Daily* (29-03-2013) <<http://www.businessnewsdaily.com/4245-swot-analysis.html>> [Consulta: 10.04.2013]

GUTIÉRREZ ESPARTERO, D., "Activar el Patrimonio, Dinamizar el Territorio" [En línea]: *Diagnosis Cultural* (7-12-2011) <<http://diagnosiscultural.wordpress.com/2011/12/07/activar-el-patrimonio-dinamizar-el-territorio/>> [Consulta: 12.03.2013]

IBÁÑEZ PICAZO, C., *Modalidades de puesta en valor del Cementerio General de Valencia*. Alba Pagán, E., dir. Universitat de València, 2012.

ICOM, "Conceptos claves de Museología" [En línea]: <http://icom.museum/fileadmin/user_upload/pdf/Key_Concepts_of_Museology/Museologie_Espagnol_BD.pdf> [Consulta: 26.05.2013]

LAYUNO, M.A., "El museo más allá de sus límites. Procesos de musealización en el marco urbano y territorial", *Oppidum: cuadernos de investigación*, nº 3, 2007, ISSN 1885-6292, pp. 133-164.

LEY de Patrimonio Cultural Valenciano. Ley 4/1998 de 11 de junio, del Consell de la Generalitat. *Boletín Oficial del Estado*, 22 de junio de 1998.

MACARRÓN, A., *Conservación del Patrimonio Cultural. Criterios y normativas*. Colección Patrimonio Cultural. Editorial Síntesis, Madrid, 2008. ISBN 978-84-975655-8-5.

Monumentale di Milano: <<http://www.monumentale.net/>> [Consulta: 28.05.2013]

MORATINOS, G., "Llegan a Valencia las visitas turísticas al cementerio gracias al Museo del Silencio" [En línea]: *El Imparcial* (03.05.2009) <<http://www.elimparcial.es/cultura/llegan-a-valencia-las-visitas-turisticas-al-cementerio-con-el-museo-del-silencio-38533.html>> [Consulta: 10.12.2012]

MUÑIZ, R., "Análisis DAFO" [En línea]: *Marketing en el siglo XXI*: <<http://www.marketing-xxi.com/analisis-dafo-18.htm>> [Consulta: 10.04.2013]

MUÑOZ, H., "Análisis DAFO (FODA) para el diseño de proyectos artísticos y culturales" [En línea]: *The Artists' Tools* (junio de 2012) <http://www.theartiststools.com/dafo/#.UN7IIW_jD14> [Consulta: 06.03.2013]

PAHL, N.; RICHTER, A., "SWOT Analysis. Idea, Methodology and a Practical Approach" [En línea]: *Scholarly Research Paper*, Grin Verlag, Norderstedt, Germany, 2007. ISBN 978-3-640-30303-8. En: <<http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=JJEbWvG73YC&oi=fnd&pg=PR2&dq=swot+analysis+origin&ots=qjPtRsZ9Dw&sig=PO2deXj5b5ka5TgzfKxEXgmp-Uk#v=onepage&q=swot%20analysis%20origin&f=false>> [Consulta: 10.05.13]

EL PAÍS, Manual de Estilo [PDF]: <<http://blogs.elpais.com/files/manual-de-estilo-de-el-pa%C3%ADs.pdf>> [Consulta: 10.05.2013]

PARRILLA VALENCIA, J., "El cementerio quitó piezas del panteón de la Familia Moróder tras un robo en 2010" [En línea]: *Levante* (13-12-2011) <<http://www.levante-emv.com/valencia/2011/12/13/cementerio-quito-piezas-panteon-familia-moroder-robo-2010/864436.html>> [Consulta: 28.05.2013]

THE TIMES 100, "IKEA, SWOT Analysis and sustainable business planning" [En línea]: *The Times 100 Business Case Studies* <[http://www.ices-study.org/WhatIsEntrepreneurship/CaseStudies/\(case%20study\)%20ikea.pdf](http://www.ices-study.org/WhatIsEntrepreneurship/CaseStudies/(case%20study)%20ikea.pdf)> [Consulta: 30.03.2013]

10 Agradecimientos

En primer lugar, quisiera dar las gracias a mi tutor, José Antonio Madrid, por haberme ofrecido la posibilidad de abordar un tema tan interesante. Por su constante ánimo, y su continuo interés durante el desarrollo de la investigación; sus buenos consejos han ayudado enormemente a la hora de abordar una propuesta de musealización en un recinto tan delicado como es un cementerio, en este caso, el Cementerio General de Valencia. La claridad de sus ideas en todo momento, ha ayudado a sacar adelante este trabajo.

A Virginia Santamarina Campos, por las interesantes sugerencias ofrecidas durante la asignatura “Gestión de Proyectos de Restauración”, que han resultado muy útiles para plantear las estrategias y actividades de la propuesta de musealización del Cementerio General.

A Rafael Solaz, por su iniciativa y afán de dar a conocer el patrimonio del Cementerio General durante las visitas al “Museo del Silencio”.

Al Servicio de Cementerios del Ayuntamiento de Valencia, por su colaboración al haberme posibilitado realizar fotografías en el Cementerio General.

Por último, debo agradecer a mi familia, su gran interés y su incondicional apoyo a lo largo de todo el curso.