

PROPUESTA DE UN MODELO DE GOBERNANZA COLABORATIVA PARA EL CONJUNTO DE CASAS-MUSEO DE FEDERICO GARCÍA LORCA EN GRANADA

PROPOSAL OF A COLLABORATIVE GOVERNANCE MODEL FOR FEDERICO GARCÍA LORCA HOUSE-MUSEUMS IN GRANADA

Xinru Zhang

Fecha de del Tribunal Fin de Máster: 29.1.2026

Tutor/a (s): Luis Benítez de Lugo Enrich

Palabras clave

Gestión del Patrimonio Cultural, Redes patrimoniales, Digitalización del Patrimonio, Estudio de caso, Diseño de modelos de gestión

Keywords

Cultural Heritage Management, Heritage Networks, Heritage Digitization, Case Study, Design of Management Models

Resumen

El patrimonio cultural relacionado con Federico García Lorca es uno de los conjuntos literarios más importantes de la ciudad de Granada y de Andalucía. Sin embargo, a pesar de su gran valor histórico, simbólico y cultural, la gestión de las principales casas-museo vinculadas al poeta —la Huerta de San Vicente, la Casa Natal de Fuente Vaqueros, la Casa Museo de Valderrubio y la Casa de Bernarda Alba— presenta actualmente una clara fragmentación administrativa y territorial. Cada uno de estos espacios depende de diferentes administraciones públicas y funciona, en gran medida, de forma independiente. Esta situación dificulta la coordinación entre las instituciones, debilita la coherencia del discurso cultural y limita el uso conjunto de los recursos culturales, económicos y digitales.

En este contexto, el objetivo principal de este Trabajo Fin de Máster es proponer un modelo de gobernanza colaborativa para el conjunto de casas-museo de Federico García Lorca en Granada. Este modelo busca superar las barreras institucionales existentes y promover una gestión integrada del patrimonio lorquiano. La investigación parte de la idea de que una estructura de cooperación entre instituciones, basada en la coordinación multinivel y el trabajo en red, puede mejorar la eficiencia de la gestión cultural y la experiencia del público, al mismo tiempo que refuerza la sostenibilidad social y económica del conjunto patrimonial.

Desde el punto de vista metodológico, el enfoque de investigación de este artículo se divide en dos etapas principales. En la primera fase se realiza un análisis teórico y normativo. Para ello, se revisa bibliografía relacionada con la gobernanza colaborativa, el efecto sinérgico y el concepto de rutas culturales. Además, se analiza el marco legal de la gestión del patrimonio cultural en España y en Andalucía, prestando especial atención al Consorcio Centro Federico García Lorca.

El trabajo también incluye visitas presenciales a las cuatro casas-museo, desde la perspectiva del visitante. Durante estas visitas se observan los recorridos expositivos, la organización de los espacios, los discursos museográficos y el grado de conexión entre los diferentes centros. Este análisis se completa con entrevistas a responsables de los museos y con el estudio de las estrategias digitales existentes, especialmente a través de la plataforma Universo Lorca. A partir de toda esta información, se aplica un análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) para identificar los principales retos y potencialidades del conjunto patrimonial.

Los resultados del análisis muestran varios problemas estructurales, como la dispersión geográfica de los espacios, la falta de mecanismos estables de cooperación, las diferencias en el desarrollo digital y la ausencia de una estrategia conjunta de marca. Asimismo, se observa que el Centro Federico García Lorca

no ha logrado consolidarse plenamente como eje coordinador del conjunto. No obstante, el estudio también identifica importantes fortalezas, entre ellas el alto valor cultural del legado de Lorca, la complementariedad narrativa entre las casas-museo, su función educativa y el potencial de las herramientas digitales para mejorar la difusión y el acceso al patrimonio.

En la segunda fase del trabajo se presenta una propuesta de modelo de gobernanza colaborativa para el conjunto de casas-museo de Federico García Lorca. Este modelo se organiza en cuatro ámbitos principales: la gobernanza organizativa, la sostenibilidad financiera, el desarrollo de productos y servicios culturales y la gestión de la marca y de la calidad. A nivel institucional, se propone la creación de un comité de coordinación dentro del Consorcio Centro Federico García Lorca, encargado de la planificación estratégica y de la gestión de proyectos conjuntos.

En el ámbito financiero, se plantea la creación de un fondo común destinado a apoyar iniciativas colaborativas y a facilitar una distribución más equilibrada de los recursos. En cuanto a los productos culturales, se proponen medidas como el “Pasaporte Lorca”, un sistema integrado de entradas; una línea de transporte temático que conecte los diferentes espacios; la venta de entradas en línea y una tienda cultural digital; así como el uso de herramientas de realidad virtual para la difusión del patrimonio. Por último, el modelo incluye una identidad visual compartida y un compromiso común con la calidad del servicio ofrecido al público.

En conclusión, este trabajo demuestra que la aplicación de un modelo de gobernanza colaborativa al patrimonio lorquiano en Granada es viable dentro del marco legal actual y representa una estrategia eficaz para transformar una gestión fragmentada en un sistema cultural más coordinado, sostenible y participativo. La propuesta no pretende sustituir a las administraciones existentes, sino ofrecer un marco operativo que contribuya a reforzar el valor cultural y social del legado de Federico García Lorca en el siglo XXI.

Short Version

The cultural heritage related to Federico García Lorca constitutes one of the most important literary ensembles in the city of Granada and in Andalusia. However, despite its great historical, symbolic, and cultural value, the management of the main house-museums associated with the poet—the Huerta de San Vicente, the Casa Natal de Fuente Vaqueros, the Casa Museo de Valderrubio, and the Casa de Bernarda Alba—currently presents a clear administrative and territorial fragmentation. Each of these spaces depends on different public administrations and operates, to a large extent, independently. This situation makes coordination between institutions difficult, weakens the coherence of the cultural narrative, and limits the joint use of cultural, economic, and digital resources.

In this context, the main objective of this master’s thesis is to propose a collaborative governance model for the ensemble of Federico García Lorca’s house-museums in Granada. This model seeks to overcome existing institutional barriers and to promote an integrated management of Lorca’s heritage. The research is based on the idea that a structure of inter-institutional cooperation, grounded in multilevel coordination and network-based collaboration, can improve the efficiency of cultural management and the public’s experience, while at the same time strengthening the social and economic sustainability of the heritage ensemble.

From a methodological perspective, the research approach of this study is divided into two main stages. In the first phase, a theoretical and regulatory analysis is conducted. To this end, the study reviews literature related to collaborative governance, the concept of synergy, and cultural routes. In addition, the legal framework for cultural heritage management in Spain and Andalusia is analyzed, with particular attention to the Consorcio Centro Federico García Lorca.

The research also includes on-site visits to the four house-museums from the visitor’s perspective. During these visits, the exhibition routes, spatial organization, musicographic narratives, and the degree of connection between the different centers are observed. This analysis is complemented by interviews with

museum managers and by the study of existing digital strategies, especially through the Universo Lorca platform. Based on all this information, a SWOT analysis (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats) is applied to identify the main challenges and potential of the heritage ensemble.

The results of the analysis reveal several structural problems, such as the geographical dispersion of the sites, the lack of stable mechanisms for cooperation, differences in levels of digital development, and the absence of a joint branding strategy. It is also observed that the Federico García Lorca Center has not fully consolidated its role as the coordinating axis of the ensemble. Nevertheless, the study also identifies important strengths, including the high cultural value of Lorca's legacy, the narrative complementarity among the house-museums, their educational function, and the potential of digital tools to improve the dissemination of and access to heritage.

In the second phase of the study, a proposal for a collaborative governance model for the ensemble of Federico García Lorca's house-museums is presented. This model is organized around four main areas: organizational governance, financial sustainability, the development of cultural products and services, and brand and quality management. At the institutional level, the creation of a coordination committee within the Consorcio Centro Federico García Lorca is proposed, responsible for strategic planning and the management of joint projects.

In the financial domain, the establishment of a common fund is proposed to support collaborative initiatives and to facilitate a more balanced distribution of resources. Regarding cultural products, measures are proposed such as the "Lorca Passport," an integrated ticketing system; a thematic transport line connecting the different sites; online ticket sales and a digital cultural store; as well as the use of virtual reality tools for heritage dissemination. Finally, the model includes a shared visual identity and a common commitment to the quality of services offered to the public.

In conclusion, this study demonstrates that the application of a collaborative governance model to Lorca's heritage in Granada is viable within the current legal framework and represents an effective strategy for transforming fragmented management into a more coordinated, sustainable, and participatory cultural system. The proposal does not aim to replace existing public administrations, but rather to offer an operational framework that contributes to strengthening the cultural and social value of Federico García Lorca's legacy in the twenty-first century.

Referencias

HARVEY, D. (2006): *Paris, capital of modernity*. (1ª ed.) New York: Routledge. [Traducción castellana: (2008) *París, capital de la modernidad* (1ª ed.) Madrid: Akal].

Ansoff, H. Igor. 1965. *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw-Hill. <https://archive.org/details/corporatestrateg0000anso/page/n5/mode/2up> (consultada el 17 de septiembre de 2025).

Ayuntamiento de Granada. "Huerta de San Vicente - Casa Museo Federico García Lorca." <http://www.huertadesanvicente.com/> (consultada el 18 de julio de 2025).

Ayuntamiento de Valderrubio. 2025. Valderrubio en la obra de Lorca. <https://valderrubioenlorca.com/> (consultada el 9 de julio de 2025).

"Acuerdo-Convención de Adhesión de la Fundación Federico García Lorca al Consorcio Centro Federico García Lorca." Agreement between the Federico García Lorca Foundation and the Federico García Lorca Center Consortium. (June 5, 2024). Private legal document. https://centrofedericogarcialorca.es/descargas/portal-de-transparencia/convenio-adhesion_FFGL2024.pdf (consultada el 5 de agosto de 2025).

Bryson, John M., Barbara C. Crosby y Melissa Middleton Stone. 2006. "The Design and Implementation of Cross-Sector Collaborations: Propositions from the Literature." *Public Administration Review* 66 (nº S1). <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1540-6210.2006.00665.x> (consultada el 17 de septiembre de 2025).

Council of Europe. 2021. *Cultural Routes of the Council of Europe Programme: Activity Report 2021*. Luxembourg: European Institute of Cultural Routes. <https://danube-region.eu/wp-content/uploads/2022/03/Activity-Report-2021-Cultural-Routes-of-the-Council-of-Europe-Programme.pdf> (consultada el 5 de septiembre de 2025).

Diputación de Granada. Universo Lorca. <https://www.universolorca.com/lugar/> (consultado el 25 de julio de 2025.)

España. 2013. Ley 27/2013, de 27 de diciembre, de racionalización y sostenibilidad de la Administración Local. Boletín Oficial del Estado, núm. 312 <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2013-13756> (consultada el 5 de octubre de 2025).

España. 2003. Ley 38/2003, de 17 de noviembre, General de Subvenciones. Boletín Oficial del Estado, núm. 276 <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2003-20977> (consultada el 5 de octubre de 2025).

España. Ministerio de Cultura. 2005. Resolución de 11 de abril de 2005, de la Dirección General de Cooperación y Comunicación Cultural, por la que se da publicidad al Convenio de colaboración para la creación del Centro Federico García Lorca en la ciudad de Granada. Boletín Oficial del Estado, núm. 98 (25 de abril de 2005): 14035–14036. https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2005-6650 (consultada el 2 de agosto de 2025).

España. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. 2015. Resolución de 1 de julio de 2015, por la que se publica la modificación de los estatutos del Consorcio Centro Federico García Lorca. Boletín Oficial del Estado, núm. 161 (7 de julio de 2015): 56474–56491. https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2015-7613 (consultada el 4 de agosto de 2025).

España. Ministerio de Cultura. 2024. Resolución de 19 de diciembre de 2024, por la que se publican los estatutos revisados del Consorcio Centro Federico García Lorca. Boletín Oficial del Estado, núm. 315 (31 de diciembre de 2024): 187903–187921. https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2024-27615 (consultada el 2 de agosto de 2025).

European Commission. 2018. *Gobernanza participativa del patrimonio cultural*. Informe del grupo de expertos del Consejo de la Unión Europea. <https://culture.ec.europa.eu/cultural-heritage/eu-policy-for-cultural-heritage/participatory-governance> (consultada el 12 de septiembre de 2025).

Fundación Federico García Lorca. 2024. Acuerdo-Convención de Adhesión de la Fundación Federico García Lorca al Consorcio Centro Federico García Lorca. Documento jurídico privado, 5 de junio de 2024.

https://centrofedericogarcialorca.es/descargas/porta1-de-transparencia/convenio-adhesion_FFGL2024.pdf
(consultado el 20 de julio de 2025).

Goldsmith, Stephen, y William D. Eggers. 2004. *Governing by Network: The New Shape of the Public Sector*. Washington, D.C.: Brookings Institution Press. https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2016/07/governingbynetwork_chapter.pdf (consultada el 12 de septiembre de 2025).

International Council on Monuments and Sites (ICOMOS). 2008. *The ICOMOS Charter on Cultural Routes*. Québec: ICOMOS. https://www.icomos.org.tr/Dosyalar/ICOMOSTR_en0623812001536913379.pdf (consultada el 20 de noviembre de 2025).

Iakovaki, Eleftheria, Markos Konstantakis, Alexandros Teneketzis y George Konstantakis. 2023. "Analyzing Cultural Routes and Their Role in Advancing Cultural Heritage Management within Tourism: A Systematic Review with a Focus on the Integration of Digital Technologies." *Encyclopedia* 3 (nº 4). <https://www.mdpi.com/2673-8392/3/4/108> (consultada el 7 de septiembre de 2025).

Junta de Andalucía. 2021. *Plan Estratégico 2021-2025 del Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico*. Sevilla: Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico. <https://www.juntadeandalucia.es/organismos/iaph/estructura/transparencia/informacion-institucional-organizativa/mision-vision-valores.html> (consultada el 19 de noviembre de 2025).

Junta de Andalucía. 2012. *III Plan General de Bienes Culturales: Documento para el debate*. Sevilla: Consejería de Cultura. https://www.juntadeandalucia.es/export/drupaljda/III_PGBC.pdf (consultada el 18 de noviembre de 2025).

Luque Martínez, Teodoro, Andrés Navarro Galera, Dionisio Buendía Carrillo, José Manuel Aguayo Moral y Luis Doña Toledo. 2024. *Estudio de impacto económico de la actividad cultural en Granada*. Granada: Ayuntamiento de Granada. <https://www.camaragranada.org/administracion/recursos/Evento/fichero1/ESTUDIO%20IMPACTO%20ECON%20DEL%20SECTOR%20CULTURAL.pdf> (consultada el 13 de noviembre de 2025).

López, Álvaro. "La historia del viaje del legado de Lorca." *elDiario.es*, 21 de diciembre de 2017. https://www.eldiario.es/andalucia/lacajanegra/patrimonio/historia-viaje-legado_1_2986609.html. (consultada el 3 de enero de 2026).

López, Álvaro. "El Centro Lorca gasta más en luz y seguridad que en el proyecto cultural del museo dedicado al poeta granadino." *elDiario.es*, 30 de marzo de 2024. https://www.eldiario.es/andalucia/granada/centro-lorca-gasta-luz-seguridad-proyecto-cultural-museo-dedicado-poeta-granadino_1_11234282.html. (consultada el 3 de enero de 2026).

Majdoub, Wided. 2009. "Cultural Routes: An Innovating Tool for Creative Tourism." Comunicación presentada en el Management International Conference, Sousse (Túnez). <https://fenici.net/wp-content/uploads/2018/01/MIC2009-Majdoub.pdf> (consultada el 5 de septiembre de 2025).

Ministerio de Cultura. 2024. *Anuario de Estadísticas Culturales 2024*. Madrid: Ministerio de Cultura. https://libreria.cultura.gob.es/libro/anuario-de-estadisticas-culturales-2024_10628/ (consultada el 18 de noviembre de 2025).

Otero, Jaime, ed. 2004. *Cultural Policies in Europe: The Spanish Case. Compendium of Cultural Policies and Trends in Europe*. Madrid: Elcano Royal Institute. <https://www.realinstitutoelcano.org/en/work-document/cultural-policies-in-europe-the-spanish-case/> (consultada el 18 de noviembre de 2025).

Santos-Vargas, Carlos Nicolás, y Yandry Felipe Mantuano-Zambrano. 2025. "Revisión documental sobre las teorías de la gobernanza colaborativa: Una oportunidad para nuevos constructos en la gestión pública." *Revista Yachasun* 9 (nº 17). <https://editorialibkn.com/index.php/Yachasun/article/view/797>. (consultada el 19 de septiembre de 2025).

Torres Bernier, Enrique. 2006. "Rutas culturales: recurso, destino y producto turístico." *PH Boletín del Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico* 60. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2163857> (consultada el 1 de agosto de 2025).

UNESCO. 2019. Thematic Indicators for Culture in the 2030 Agenda for Sustainable Development: Analytical Report of the Consultation with the Member States. Paris: UNESCO. https://www.euskadi.eus/contenidos/noticia/2019123010072563/eu_def/adjuntos/Culture%202030%20Indicators.pdf (consultada el 13 de noviembre de 2025).

Zumeaga, Amaia, Edurne Magro y Miren Salazar. 2020. ¿Cómo construir un modelo de gobernanza colaborativa para el desarrollo territorial? Deusto Social Impact Briefings, nº 5. Bilbao: Universidad de Deusto. <https://www.deusto.es/document/research/es/modelo-de-gobernanza.pdf> (consultada el 12 de septiembre de 2025).