



Proyecto fin de  
Máster

# LAS ANTIGUAS PUERTAS DE ZARAGOZA



Rosario Suero Gómez  
Máster en Gestión del  
Patrimonio Cultural 2015



## SUMARIO

### 1- Contexto del proyecto.

1.1- Antecedentes históricos.....	3
1.2- Estado de la cuestión.....	4
1.3- Finalidad.....	5
1.4- Análisis del entorno (sectorial, territorial, políticas culturales).....	5
1.5- Organización gestora.....	8
1.6- Diagnóstico transversal.....	9

### 2- Definición del contenido del proyecto.

2.1- Destinatarios.....	10
2.2- Contenidos.....	11
2.3- Objetivos.....	11
2.4- Estrategias.....	12
2.5- Actividades.....	12
2.6- Modelo de gestión.....	13

### 3- Producción del proyecto.

3.1- Planificación. Cronograma.....	14
3.2- Organización, recursos humanos e infraestructuras.....	17
3.3- Comunicación.....	20
3.4- Financiación y presupuesto.....	20

### 4- Proceso de evaluación.....22

### 5- Anexos.

5.1- Bibliografía.....	23
5.2- Itinerario.....	27
5.3- Apéndice gráfico.....	52
5.4- Apéndice documental.....	74

## 1- Contexto del proyecto.

### 1.1-Antecedentes históricos

El presente proyecto, desarrollado a partir de la información y documentación recopiladas, está formado por un conjunto de acciones encaminadas a la difusión de un patrimonio histórico y artístico prácticamente desaparecido, en un intento de su recuperación en la memoria colectiva de la ciudad: las antiguas puertas de Zaragoza.

Estas acciones consistirán en la realización de una exposición temporal, un itinerario por la ciudad y la creación y publicación de una página web.

Desde su amplia perspectiva histórica, la ciudad de Zaragoza (Salduie, Caesaraugusta, Cesaraugusta, Saraqusta, Saragoça o Çaragoça) contempla el gran número de acontecimientos que han contribuido a conformar su identidad.

La antecesora de Caesaraugusta fue la ciudad ibérica de Salduie o Salluie y aunque no se conoce su situación exacta, parece que estuvo en el mismo sitio o en las proximidades que posteriormente ocupó esta. Caesaraugusta fue una colonia inmune donde convivieron los antiguos habitantes de Salduie con los veteranos licenciados de las guerras cántabras pertenecientes a las legiones IV, VI y X, que se establecieron en este territorio en torno al año 14 a. de C., fecha de su fundación por Augusto, con el objetivo de custodiar el puente y situarse en una importante encrucijada de caminos en la confluencia de los ríos Gállego y Huerva con el Ebro. Fue la capital del convento jurídico de su nombre y su situación como cabeza de puente exigía unas fortificaciones que corrigiesen sus escasas condiciones naturales de defensa.

El trazado de la muralla Cesaraugustea se ajusta a la forma de un campamento romano, rectangular con los ángulos curvos rodeando la trama propia de una ciudad nueva que se adapta a la geografía de su emplazamiento. Puede seguirse a lo largo de la ribera del río, desde el monasterio del Santo Sepulcro hasta San Juan de los Panetes, siguiendo hasta el mercado Central y continuando por el Coso hasta llegar a la plaza de la Magdalena y bajando de nuevo hasta el Santo Sepulcro.

Los vestigios más antiguos de la ciudad los definen los restos de su perímetro amurallado de unos 3000 metros inicialmente, testimonio así mismo de posteriores transformaciones en el siglo III. Las puertas de acceso a la ciudad iniciales del trazado

romano debieron emplazarse en los extremos de sus ejes principales; así, una al norte (más tarde del *Puente y del Angel*) y al sur (Cineja) del cardo máximo que iría más o menos bajo la calle D. Jaime I pero un poco más desplazado hacia el oeste, y las otras, al oeste (posteriormente puerta de *Toledo*) y al este (puerta de *Valencia*) del decumano máximo, paralelo al río Ebro, en las actuales calles Mayor y Manifestación

En siglos posteriores, los límites de la ciudad se extendieron más allá de la antigua muralla de piedra debido al gran crecimiento de la población (se conocerá como *la Población*), y se rodeará de un muro que inicialmente será de tapial y adobe, en el que se abrirán nuevas puertas que cumplirán funciones fiscales además de defensivas. Estas serán la *de la Tripería* o *San Ildefonso*, la *de Al-Musaara* posteriormente *de Sancho*, la *del Portillo*, la *de Baltax* o *del Carmen*, la *de Santa Engracia*, la *Cremada*, la *del Sol* y la más moderna de las puertas: la *del Duque de la Victoria*.

La elección de este tema nace a partir del deseo de conocer más sobre este patrimonio dado su especial carácter, y del interés que me suscita, considerando que también puede despertar el mismo interés en un amplio espectro de ciudadanos, así como en los muchos visitantes que acuden a nuestra ciudad. Por otra parte, existe bastante confusión entre los zaragozanos, en general, sobre las puertas existentes en Zaragoza a lo largo de su historia y el lugar donde estaban situadas, y con este proyecto pretendemos contribuir a que se conozcan.

## 1.2-Estado de la cuestión

El proyecto surge en un intento de llenar un gran vacío existente en las distintas vías de comunicación y difusión. Hay una publicación editada por la Institución Fernando el Católico, *Antiguas puertas de Zaragoza*, (Cuartero y Bolea, 2013) una obra visual y documental sobre las entradas históricas de la ciudad de Zaragoza. En Internet, encontramos algunas entradas, como en el blog de Zaragoza turismo, *Las antiguas 12 puertas de Zaragoza*, disponible en: <http://blog.zaragozaturismo.es/2015/04/24/las-antiguas-12-puertas-de-zaragoza/> (20 octubre de 2015), que incluye fotografías y fichas catalográficas de los murales pintados en edificios de la ciudad, en una recreación de algunas de ellas. Otra en wikipedia, *Puertas de Zaragoza*, disponible en: [https://es.wikipedia.org/wiki/Puertas\\_de\\_Zaragoza](https://es.wikipedia.org/wiki/Puertas_de_Zaragoza) (20 octubre de 2015) en la que se enumeran las doce puertas aportando una mínima información de cada una.

Encontramos así mismo un video en youtube, *Las 12 Puertas VZ*, disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=xtsaDWbTTIs> (20 octubre de 2015) en el que se hace un pequeño recorrido por las doce puertas con imágenes actuales de sus ubicaciones. Pero no existe ninguna página web, ningún itinerario en páginas institucionales, ni se ha realizado ninguna exposición, hasta ahora, con este discurso. No es el caso de otras ciudades, como Sevilla, donde desde diciembre de 2014 hasta febrero de 2015, el Instituto de Cultura y Artes de Sevilla organizó una exposición titulada “Puertas de ayer y de hoy”, patrocinada por la Fundación la Caixa, la Fundación Once y el Consorcio de Turismo. Esta iniciativa ha reforzado mi convicción de que el proyecto es viable.

### **1.3-Finalidad**

La importancia de las antiguas puertas de Zaragoza como patrimonio histórico y artístico, y la escasa difusión del mismo, como hemos analizado anteriormente, han sido las razones que fundamentalmente nos han llevado a desarrollar este proyecto.

La finalidad del proyecto, por tanto, es la de dar a conocer y dotar de valor a este patrimonio, por su relevancia en la historia, en la cultura y en la identidad de la ciudad. Pretende utilizar diversos medios de difusión y comunicación, que más adelante detallaremos, para dar a conocer un patrimonio que desgraciadamente apenas se ha conservado.

### **1.4-Análisis del entorno (sectorial, territorial, políticas culturales)**

La Comunidad Autónoma de Aragón cuenta con una superficie total de 47.650 kilómetros cuadrados, lo que la convierte en la cuarta Comunidad española por tamaño. Zaragoza es la capital de la Comunidad Autónoma y de la provincia, se encuentra situada dentro del triángulo que forman Madrid, Bilbao y Barcelona y muy cercana a la frontera francesa. Su extensión es de 17.252 kilómetros cuadrados, siendo por su superficie la cuarta provincia española y la mayor de Aragón, contando con 291 municipios.

La ciudad de Zaragoza, por su situación geográfica en un cruce de caminos, es un punto neurálgico en el sudeste europeo. Está emplazada en el centro de un área que, en un radio de 350 kilómetros, reúne el 60% de la población española y el 80% de su PIB. Es

un lugar de encuentro donde hoy viven cerca de 700.000 habitantes, más de la mitad de los que viven en toda la Comunidad Autónoma.

Zaragoza dispone de una excelente infraestructura de comunicaciones. El aeropuerto que la conecta con varias ciudades españolas y europeas está situado a 9 km. del centro de la ciudad. A su vez, la ciudad se ha conformado como un enlace fundamental en la red ferroviaria peninsular, siendo la Estación de Zaragoza-Delicias, una de las que mayor actividad concentra en el país.

En cuanto a las comunicaciones por carretera, Zaragoza cuenta con conexiones por autopista con Barcelona y Bilbao, y por autovía con Madrid, Valencia, Huesca y Teruel. La entrada desde Europa viene impulsada por el Túnel del Somport que comunica con Francia. Posee dos cinturones, el Z-40, autovía de circunvalación, y el Z-30, que facilitan el acceso a los diferentes barrios de la ciudad.

Hoy es una ciudad moderna que ofrece a sus visitantes un rico patrimonio histórico-artístico y una variada oferta cultural. La cultura, como bien social y colectivo, juega un papel fundamental revitalizando y transformando la sociedad, y contribuye a la regeneración del tejido social y a configurar un nuevo modelo de ciudad. En este sentido, los agentes culturales, instituciones, gestores, artistas, asociaciones y toda la ciudadanía en general, deben aunar esfuerzos para conseguirlo. Tanto desde el ámbito privado como desde el público, muchas acciones se intentan focalizar en la consecución de estos fines, en la medida que la desastrosa situación económica actual lo permite.

Desde su inauguración, en el año 1995, el IAACC Pablo Serrano, desarrolla la política cultural de la DGA en lo concerniente al fomento y difusión del arte y la cultura contemporáneos, mediante la exhibición permanente de sus fondos, la gestión patrimonial de sus colecciones y la promoción de la creatividad artística.

Dependiendo de la Diputación Provincial, el Palacio de Sástago es una de las salas de referencia en Aragón y foco de difusión cultural. Ha acogido obras de importantes artistas internacionales haciendo una especial incidencia en los contemporáneos y en él se han organizado muestras de los autores aragoneses más destacados del siglo XX.

Así mismo, la Universidad de Zaragoza lleva a cabo una programación continuada de exposiciones temporales, teniendo una excelente acogida entre el público y convirtiendo

al Paraninfo en un centro de referencia cultural. El Vicerrectorado de Cultura y Política Social, a través de su Secretariado de Cultura, lleva a cabo una programación de actividades de todo tipo en los apartados de Cine e Imagen, Música, Teatro, Exposiciones, Ciclos, Conferencias, Actividades Literarias y Cursos, así como las de los Colectivos Culturales y de las Comisiones de Cultura de Zaragoza, Huesca y Teruel.

Otras entidades acogen en sus exposiciones temporales o permanentes, gran número de visitantes, como es el caso del Museo Diocesano, el de Tapices en la Seo, el Museo de Zaragoza, Cajalón, la CAI o IberCaja, así como diversas Galerías de Arte.

En junio de 2014 se inaugura CaixaForum Zaragoza. Es un espacio cultural vivo, en el que tienen cabida, entre otras iniciativas, exposiciones de arte, ciencia y temática social, además de conciertos y recitales poéticos, arte multimedia, debates, conferencias, talleres educativos y familiares y actividades dirigidas a grupos de personas mayores. En su primer año de funcionamiento, el Centro Cultural ha recibido a más de 435.000 personas que han visitado sus exposiciones y asistido a las actividades organizadas, consolidándose así en la vida cultural de la ciudad.

En el ámbito del Servicio de Cultura del Ayuntamiento de Zaragoza, los cinco museos municipales: Museo Pablo Gargallo, Museo del Foro, Museo del Puerto Fluvial, Museo de las Termas Públicas y Museo del Teatro de Caesaraugusta, en el año 2014, registraron 140.884 visitantes, cifra sensiblemente mayor a la del año anterior. Las salas de exposiciones municipales (Casa de los Morlanes, Palacio de Montemuzo, Torreón Fortea, Juana Francés, etc.) tuvieron un total de 202.928 visitantes, de los que el 84% lo fueron en visitas a las exposiciones de la Lonja que sumó un total de 170.052 visitantes.

El programa realizado para escolares registró un total de 536 sesiones, en las que participaron 12.626 personas, principalmente escolares y familias. También han desarrollado diversas actividades de difusión y promoción de los museos: *El Día Internacional del Museo*, *la Noche en Blanco*, el *XXI Ciclo Música en el Foro*, y la participación en *Tarraco Viva* en la Feria de los museos del mundo.

La Sociedad Municipal Zaragoza Cultural (SMZC) se encuentra situada en varios espacios: la dirección y administración, en el Torreón Fortea (Plaza San Felipe), y el Centro de Historias y el Laboratorio Audiovisual en el antiguo convento de San

Agustín, en la plaza del mismo nombre. Programa y organiza las distintas celebraciones de las festividades de Zaragoza, convoca ayudas, y pone en marcha diversos ciclos, festivales y actividades culturales. A través de ella, el Ayuntamiento de Zaragoza apoyó al sector cultural de la ciudad con 450.000 €, lo que representa un ligero aumento respecto a 2013. Un total de 104 actividades de todas las disciplinas han sido apoyadas con estas ayudas.

La Sociedad continúa con la línea de apoyo de protección, divulgación y fomento de las actividades culturales y la colaboración directa con las Salas de Música y la Comisión Permanente del Libro, programándose además diversos Ciclos y Festivales (*Ámbar Z Music, Sin fronteras, Festivales del Ebro, Zaragoza Ciudad, Noche en Blanco, Trayectos, ECCOZINE y Festival de Cine de Zaragoza, Slap! Festival, Asalto, Eifolk, Off de Calle, Aragón Negro*), y la programación de las Fiestas Tradicionales. El Centro de Historias ocupa el antiguo convento de San Agustín y actúa como núcleo reestructurador del Casco Histórico de la ciudad. Ha afianzado su línea expositiva, acogiendo en sus diversas salas diecisiete exposiciones temporales, que han sumado casi 100.000 visitantes (97.719). Este centro es definido como un Centro de Cultura Contemporánea y está compuesto por diferentes espacios donde se llevan a cabo estas exposiciones: el Espacio Cripta, el Espacio Tránsito y la Planta Primera.

Entre estas exposiciones habría que destacar este año la consolidación de la Escuela Museo Origami, situada en la segunda planta. Las actividades didácticas que se han desarrollado allí han contado con la participación de casi 6.000 alumnos pertenecientes a 120 centros de la ciudad. En total, el Centro de Historias sumó 134.590 usos, pero también se ha notado la situación de crisis en el sector, pues algunas de las acciones que lo tenían como sede han reducido su actividad. El Laboratorio Audiovisual realizó 57 obras audiovisuales, 19 más que en 2013, y se han editado 9 producciones discográficas. Datos extraídos de la *Memoria del Área de Cultura 2014*. (AYUNTAMIENTO DE ZARAGOZA. Consejería de Cultura, Educación y Medio Ambiente. Área de Cultura, Educación y Medio Ambiente).

#### 1.4-Organización gestora

El equipo gestor, estará compuesto por dos personas, con una formación distinta pero complementaria a la hora de desarrollar el proyecto. Lo forman un diseñador gráfico,



maquetador y oficial 1ª en impresión digital además de manager de arte y escritor, junto a una historiadora del arte con Máster en Gestión del Patrimonio Cultural y con amplia experiencia profesional como coordinadora en el departamento de decoración de un centro comercial, y gestora de su propia empresa gráfica durante dos años. Ambos compartirán el comisariado y, en función de su experiencia anterior, la labor de coordinación la realizará la gestora cultural, y el diseño de todos los elementos que intervienen en la exposición correrán a cargo del diseñador, aunque será una tarea de colaboración y decisiones conjuntas.

El equipo está perfectamente capacitado, tanto por su formación como por su experiencia profesional, para llevar a cabo este proyecto. Han trabajado juntos y les une el mismo interés y voluntad por difundir este patrimonio, además de la capacidad de trabajo y el empeño para lograr un fin común.

### 1.5-Diagnóstico transversal

Debilidades	Fortalezas
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Poco patrimonio conservado</li> <li>2. Escasa documentación gráfica de las puertas más antiguas</li> <li>3. Mínima difusión de este patrimonio</li> <li>4. Crisis económica</li> <li>5. Escaso apoyo público a la actividad cultural</li> <li>6. Falta de recursos económicos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Importante patrimonio histórico y artístico en la ciudad</li> <li>2. Ciudad bien comunicada y situada estratégicamente</li> <li>3. Importancia del turismo cultural</li> <li>4. Abundante oferta cultural</li> <li>5. Buenas infraestructuras</li> <li>6. Patrimonio asociado simbólicamente a la defensa de la ciudad en los sitios</li> <li>7. Interés de la ciudadanía por el mismo como elemento de identidad</li> <li>7. Parte del patrimonio poco conocido</li> <li>8. Proyecto viable y sostenible</li> </ol>

Amenazas	Oportunidades
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elecciones generales</li> <li>2. El resto de exposiciones de la ciudad</li> <li>3. Falta de interés por la difusión cultural</li> <li>4. Disminución de ayudas públicas para la actividad cultural</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cambio en la gestión municipal</li> <li>2. El resto de oferta cultural puede ser un reclamo</li> <li>3. Interés por la difusión en Internet y en redes sociales</li> <li>4. Nuevos medios de difusión</li> <li>5. Aumento de visitantes a centros culturales y museos</li> <li>6. Aumento del interés por el patrimonio propio</li> <li>7. Posibilidad de convertirse en exposición permanente</li> <li>8. Aplicabilidad de las TIC'S</li> </ol>

## 2- Definición del contenido del proyecto

### 2.1-Destinatarios

Los destinatarios a los que va dirigido el proyecto son personas de todos los niveles culturales y sociales, de cualquier edad, que compartan el interés por conocer y descubrir un poco más la fisonomía y la historia de la ciudad, a partir de sus murallas y de las puertas que en ellas se abrían.

Actualmente, por su comodidad y fácil acceso, mucha gente consulta Internet para obtener información, por lo que la página web, el blog o las redes sociales son un medio fundamental de difusión de nuestro proyecto, y con el que podemos llegar a un mayor número de personas.

El itinerario lo puede realizar cualquiera y en cualquier momento: familias con niños, grupos escolares, personas mayores, jóvenes, etc.. Es un paseo muy agradable durante el cual se disfruta además de los muchos monumentos que, a pesar del empeño de algunos a lo largo de la historia, aún se conservan a lo largo de todo el recorrido. En lo

concerniente al turismo que nos visita, es una forma de hacer que conozca todo el centro de la ciudad y su rico patrimonio, conjugando a su vez cultura y ocio.

El discurso de la exposición va a estar planteado de manera sencilla y clara, con abundantes referencias visuales, para que todo el mundo pueda disfrutar de ella.

## **2.2-Contenidos**

Las puertas de la ciudad han sido testimonio de innumerables hechos acontecidos a lo largo de la historia de Zaragoza que han ido conformando su identidad. Eran la primera imagen que los visitantes veían cuando llegaban, de ahí la monumentalidad de algunas de las que se ubicaban en las vías de acceso principales, como la de Toledo o la del Ángel. Muchas de ellas se han convertido en un símbolo para los zaragozanos, por la heroicidad y la valentía de los que en ellas lucharon en la defensa de la ciudad contra los franceses durante la guerra de la Independencia. Las más recientes, eran reflejo del progreso y de la modernidad de una ciudad que crecía y ampliaba su perímetro. Desgraciadamente, estas razones son las que las han llevado también a su desaparición.

En este proyecto vamos a trabajar sobre las doce puertas que tuvo Zaragoza, las cuatro que se abrían en la antigua muralla de piedra y las ocho restantes situadas en el muro rejola, abarcando tanto aspectos estéticos y urbanísticos como históricos y artísticos.

El Patrimonio es un elemento fundamental en la formación de la población, ayuda a descubrir su propia historia y a comprender la complejidad de la sociedad. De ahí que este proyecto desarrolle estos contenidos por medio de unas líneas de actuación y difusión que nos permita conseguir nuestros objetivos.

## **2.3-Objetivos**

Estos objetivos, concretados en aspectos didácticos, culturales y de ocio son:

- Impulsar y fomentar el conocimiento y difusión de este Patrimonio, para que, aún siendo escaso lo que se ha conservado de él, forme parte de la memoria colectiva de la ciudad.
- Llegar al mayor número de personas posible, pertenecientes a todos los sectores de la población, ya que se trata de un Patrimonio de todos y para todos.

- Promover el interés de la población más joven de la sociedad, utilizando medios que hagan más atractivo su acercamiento al arte, la historia y la cultura.
- Optimizar parte de la inversión realizada, trasladando algunos elementos de la exposición a otro espacio público que se pueda visitar de forma permanente y continuada.
- Conseguir una amplia afluencia de público a la exposición, comparable a la de cualquiera realizada en espacios y con contenidos similares.
- Recibir suficientes visitas, tanto en la web como en el blog, que permitan su posicionamiento # en los lugares más consultados de la web, donde poder además compartir información y noticias referentes a este Patrimonio.

## 2.4-Estrategias

Las líneas estratégicas de actuación van a estar enfocadas a difundir los contenidos de este proyecto en ámbitos culturales, educativos y turísticos, utilizando para ello múltiples y variados medios.

En este sentido, es fundamental actualmente en cualquier proyecto que se acometa utilizar Internet como herramienta de difusión e información, por lo que la publicación de una página web y un blog es el primer medio con el que contamos. Así mismo, estas líneas de actuación, contemplan la aplicación de nuevas tecnologías, cada vez más utilizadas como recurso educativo, cultural y turístico.

Incluyen también, la utilización de espacios y medios públicos ya integrados en los circuitos culturales y turísticos, lo que permitirá ahorrar esfuerzos económicos y humanos, además de rentabilizar parte de la inversión.

## 2.5- Actividades

Basándonos en los objetivos y en las líneas estratégicas establecidas para desarrollar este proyecto cultural, las actividades principales que vamos a realizar son las siguientes:

- Una exposición temporal, pero con vocación de convertirse en permanente en algún lugar público, que proponga al visitante un recorrido por las puertas que han existido en la ciudad, mediante fotografías, grabados, pinturas, material audiovisual, libros y reproducciones en 3D a escala, de cada una de las puertas con las que ha contado Zaragoza. El Centro de Historias, y especialmente el espacio cripta, por sus dimensiones y forma, es el lugar idóneo para montar esta exposición. Reúne todas las condiciones



para ello, además de por su ubicación en el recorrido de la antigua muralla medieval, y de encajar en su línea de programación y política cultural.

- Realización de un catálogo de la exposición, que incluya todas las obras expuestas además de textos escritos por especialistas en arte e historia de Zaragoza.
- Realizar una programación de visitas guiadas y concertar con centros educativos esta actividad como práctica de estudio sobre la historia de Zaragoza.
- Creación y publicación de una página web, donde esté recogida y debidamente organizada toda la documentación recopilada en el proceso de investigación del proyecto, bibliografía utilizada y enlaces a otras páginas culturales que desarrollen temas relacionados y que resulten de nuestro interés. <http://antiguaspuertaszaragoza.esy.es/>
- Gestionar las redes sociales y publicar un blog enlazado a nuestra página web, ampliando información de la misma y donde se recojan noticias, eventos, actividades y direcciones de contacto. <https://antiguaspuertaszaragoza.wordpress.com/>
- Realizar un itinerario que aparezca incluido en la página de Arte Público del Ayuntamiento de Zaragoza, complementando a los que ya están publicados, que nos guíe por los lugares donde estaban ubicadas las puertas, tanto en la muralla de piedra como en el muro de rejola.
- Como actividad complementaria al itinerario, ahora que casi todo el mundo dispone de un smartphone o una tablet, desarrollaremos una aplicación móvil de realidad aumentada que se puede descargar gratuitamente desde Google Play, como Aurasma, Augment o Scanner, para poder realizar la superposición de imágenes virtuales de las puertas sobre la visión real y actual del lugar donde se encontraban. Con Aurasma, las imágenes se pueden compartir en facebook o en el blog.
- Realización de una colección de postales, disponibles tanto en las oficinas de turismo como en el lugar donde se realice la exposición.
- Confección de un folleto, disponible en las oficinas de turismo, asociaciones y centros culturales.

## 2.6-Modelo de gestión

Hay que tener en cuenta que aunque este proyecto lo va a llevar a cabo la organización gestora, el espacio contemplado desde el principio para desarrollar el proyecto expositivo es el

Centro de Historias, por lo que deberá existir un Convenio de Colaboración que regulará las obligaciones de cada parte según el artículo 25 de la Ley 49/2002, de 23 de diciembre, de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al Mecenazgo.

Este proyecto está definido para ser financiado por una Institución Pública, y en este caso la aportación económica, ya que el equipo gestor no dispone de suficientes recursos económicos propios, será solicitada a la SMZC. Esta sociedad concede ayudas económicas anualmente a: *aquellas personas físicas o jurídicas que promuevan la organización y realización de actividades culturales en la ciudad de Zaragoza a través de cualquiera de sus manifestaciones, y que, a juicio de esta Sociedad, complementen o suplan actividades culturales organizadas por los organismos y entidades municipales en la ciudad.* Página web del Ayuntamiento de Zaragoza, [zaragoza.es](http://www.zaragoza.es/ciudad/gestionmunicipal/ayudasysubvenciones/detalle_Tramite?id=25480), disponible en [http://www.zaragoza.es/ciudad/gestionmunicipal/ayudasysubvenciones/detalle\\_Tramite?id=25480](http://www.zaragoza.es/ciudad/gestionmunicipal/ayudasysubvenciones/detalle_Tramite?id=25480). (4 noviembre de 2015).

Las ayudas se otorgan tanto a proyectos pendientes de realización como a los ya iniciados. Se rigen por lo establecido en las bases reguladoras aprobadas por el Consejo de Administración de la SMZC, por la Ley 38/2003 de 17 de noviembre, General de Subvenciones (en adelante, LGS), por el RD 887/2006 de 21 de julio, Reglamento de la LGS (en adelante RLGS), por la Ordenanza General Municipal de Subvenciones (en adelante OGMS), aprobada por acuerdo del Excmo. Ayuntamiento Pleno de 11 de enero de 2005 y publicada en el BOP con fecha 22 de enero de 2005, por las Bases de Ejecución del Presupuesto Municipal, así como por el resto de normas de derecho administrativo que resulten de aplicación y, en su defecto, por las de derecho privado.

La forma jurídica de los dos componentes de dicho equipo, estará constituida como empresarios individuales personas físicas sujetas al régimen especial de trabajadores autónomos, siendo éste uno de los requisitos posibles que se deben cumplir para obtener la condición de beneficiarios de estas ayudas.

### **3- Producción del proyecto.**

#### **3.1-Planificación. Cronograma**

Estudiada la viabilidad del proyecto y decidida su realización, el siguiente paso consiste en configurar una relación de trabajos y servicios, algunos de los cuales será necesario

encargar a empresas o profesionales. Aunque cada proyecto tiene sus propias necesidades, siempre hay una serie de trabajos comunes que son los primeros que hay que tener en cuenta:

- Comisariado, que define el contenido, selecciona las obras a exponer y coordina el discurso expositivo y el diseño del montaje, que en este caso correrá a cargo de los dos integrantes del equipo gestor.
- Listado de obras, seleccionadas por los comisarios, que formarán parte de la exposición. Confección de ficha técnica de cada una para contactar con la entidad donde se encuentra y poder tramitar la petición de préstamo, que realizará la coordinadora, miembro del equipo gestor.
- Diseño de la exposición plasmando el discurso que quiere transmitir el comisariado y que desarrollará el diseñador del equipo gestor, además del de todos los elementos que forman parte de la exposición, como carteles, lonas, cartelas, vinilos, textos de pared, postales, etc..
- Coordinación técnica, cuya labor es organizar las tareas de todas las personas que intervienen en el desarrollo del proyecto y se responsabiliza de las gestiones necesarias, labor de la otra integrante del equipo.
- Catálogo realizado en la misma línea del proyecto expositivo, redacción de textos y fichas para el mismo, por parte de los comisarios y de especialistas, además de fotografías para ilustrarlo y permisos de reproducción.
- Embalaje y transporte, contratando a una empresa especializada que recoja y devuelva las obras manteniéndolas siempre en las mismas condiciones.
- Producción y montaje de la exposición ajustándose al diseño expositivo y desmontaje, realizado por una empresa especializada, normalmente la misma que se encarga del transporte de las obras.

A todos estos trabajos hay que añadir una serie de actividades accesorias, como son:

- Restauración de obras si es necesario.
- Personal técnico y administrativo, azafatas, vigilancia y limpieza, que en este caso será el personal de que ya dispone el Centro.

- Audiovisuales, desarrollados por empresas especializadas.
- Actividades de comunicación, invitaciones y dossier de prensa.
- Acto de inauguración, en la línea de los que ya realiza este Centro.

Una vez definido y concretado el espacio donde se va a realizar la exposición, y en función de las características del mismo, el siguiente paso es realizar el cronograma con las tareas a desarrollar.

TAREA	IDENTIFICACIÓN DE TAREA
Página web y blog	Confección y publicación
Itinerario y APP	Desarrollo del itinerario y de la aplicación de móvil para el mismo
Discurso del comisariado y listado de obras	Línea temática y discurso de la exposición con listado de obras
Dossier de la exposición, ficha técnica de obras, carta presentación, boletín de préstamo.	Incluir información de fechas, título de la expo. Comisario, Organizador, fotos de las obras, facility report
Contactar y solicitar obras	Enviar carta, dossier, ficha técnica, facility report
Contrato y seguro	Condiciones técnicas, correo, embalaje, montaje línea de crédito, seguro
Catálogo	Solicitar imágenes y derechos de reproducción
Textos catálogo	Definir textos para incluir en catálogo
Catálogo	Maquetación, corrección y edición
Producción de la exposición	Diseño y realización de los elementos de la expo.: carteles, vinilos, textos de sala, cartelas, folleto, postales, impresiones 3D, peanas,
Transporte de obras y montaje de exposición	Acondicionamiento sala y montaje de la exposición
Inauguración	Dossier de prensa, medios comunicación, publicidad, acto inaugural



		MES 13	MES 12	MES 11	MES 10	MES 9	MES 8	MES 7	MES 6	MES 5	MES 4	MES 3	MES 2	MES 1	PERIODO EXPOSIT
DIFUSIÓN	PÁGINA WEB/BLOG	CREACIÓN / PUBLICACIÓN													
	REDES SOCIALES	CREACIÓN / PUBLICACIÓN													
	ITINERARIO	REALIZACIÓN / PUBLICACIÓN													
	APP	DESARROLLO													
PREPARACIÓN EXPOSICIÓN	COORDINACIÓN				COORDINACIÓN TÉCNICA DEL PROYECTO										
	COMISARIADO	CONVENIO CONTRATO PROYECTO			DIRECCIÓN Y SUPERVISIÓN DEL PROYECTO										
	DISEÑO				DISEÑO EXPOSICIÓN										
	PRÉSTAMOS				SOLICITUD PRÉSTAMOS	LISTADO DE OBRAS / CONDICIONES PRÉSTAMO								RECEPCIÓN	
	SEGUROS											PÓLIZA CONTRATO		COBERTURA SEGURO	
	CATÁLOGO				PETICIÓN TEXTOS Y MATERIAL FOTOGRÁFICO										
	ELEMENTOS EXPO.											MAQUETACIÓN / CORRECCIÓN / EDICIÓN			
	TRANSPORTE/MONTAJE											DISEÑO Y REALIZACIÓN		MONTAJE	
												TRAMITACIÓN		MONTAJE	
EXHIBICIÓN	INAUGURACIÓN													DOSSIER PRENSA	
														INVITACIONES	
														ACTO INAUGURAL	
														MEDIOS INFORMATIVOS	
	COMUNICACIÓN / DIFUSIÓN													PUBLICIDAD	
														ACTIVIDADES	
	MANTENIMIENTO														SEGURIDAD / CONSERVACIÓN

### 3.2-Organización, recursos humanos e infraestructuras

El proyecto lo va a desarrollar, como ya hemos comentado, un equipo formado por dos personas (una coordinadora y un diseñador). El siguiente cuadro recoge la organización de las actividades y tareas a realizar y los recursos necesarios para llevarlas a cabo.

Nombre actividad	Descripción	Recursos		Asignación tareas
Página web / blog redes sociales	Creación y publicación de página web, blog y gestión de redes	Humanos	un community manager	La coordinadora: - gestión web, blog, redes sociales
		Infraestructuras	un ordenador con conexión a Internet (material propio)	
Itinerario y APP	Recorrido por la ubicación de las puertas y aplicación móvil	Humanos	Una persona	La coordinadora: - desarrollo del recorrido y de la APP

Nombre actividad	Descripción	Recursos		Asignación tareas
		Infraestructuras	Un ordenador con conexión a Internet (material propio)	
Comisariado	Discurso de la exposición Selección de obras a exponer Dirección del proyecto	Humanos	Dos personas	La coordinadora y el diseñador - Ficha técnica obras - Dossier exposición - Diseño exposición - Supervisión
		Infraestructuras	Un espacio de trabajo con ordenador e impresora (despacho propio)	
Coordinación	Coordinación técnica del proyecto (documentación, presupuestos, solicitudes, seguros)	Humanos	Una persona	La coordinadora: - Coordinación, organización y seguimiento de todas las acciones a realizar
		Infraestructuras	Un espacio de trabajo con ordenador e impresora (despacho propio)	
Catálogo	Solicitar imágenes	Humanos	Una persona	La coordinadora: Solicita y recopila imágenes
	Definir textos	Humanos	Dos personas Profesionales especializados	Los comisarios: -escriben un texto - Seleccionan especialistas en el tema para realizar el resto de contenido
	Diseño y maquetación, corrección, edición	Humanos	Dos personas Empresa Gráfica	El diseñador: -Diseño y maquetación Comisarios: -correcciones  Edición e impresión

Nombre actividad	Descripción	Recursos		Asignación tareas
Diseño de la exposición	Imagen, adaptación al espacio del discurso expositivo,	Humanos	Dos personas	Las dos personas del equipo gestor
		Infraestructuras	Un ordenador con conexión a Internet (material propio)	
Diseño elementos de la exposición	Diseño de carteles, vinilos, textos de sala, cartelas, peanas, audiovisuales, impresiones 3D	Humanos	Una persona Personal especializado	El diseñador: - diseña todos los elementos adaptando al discurso expositivo  -Impresión y realización de los elementos por la empresa especializada digital
		Infraestructuras	Un ordenador con conexión a Internet (material propio) Empresa de impresión digital	
Transporte de las obras	Embalaje y transporte de las obras desde lugar de origen hasta espacio expositivo	Humanos	Equipo de transporte Empresa especializada  Correo si lo exige el contrato  Conservador-restaurador	El equipo de la empresa se encarga del embalaje y el transporte  El correo controla las condiciones de transporte  El conservador supervisa el estado de la obra con la ficha técnica y restaura si es necesario
Montaje de la exposición	Colocación de obras y de todos los elementos que conforman la exposición, acondicionamiento del espacio, iluminación	Humanos	Dos personas Equipo de montaje	Las dos personas del equipo gestor: -dirección y supervisión de tareas
		Infraestructuras	Materiales necesarios para el montaje por parte de la empresa de montaje	

Nombre actividad	Descripción	Recursos		Asignación tareas
Comunicación y difusión	Realización de dossier de prensa, invitaciones, convocar medios comunicación	Humanos	Gabinete de comunicación	-Contacta con los medios -Envía dossier prensa, invitaciones
	Diseño de folleto y postales	Humanos	Una persona Empresa gráfica	El diseñador: -diseña folleto, postales -impresión
Acto inaugural	Acto que da comienzo al periodo expositivo con la presencia de los medios y autoridades convocadas	Humanos	Equipo gestor  Miembros de la entidad Patrocinadora	Se celebra con una rueda de prensa y discurso de los comisarios y entidad Patrocinadora

### 3.3-Comunicación

La imagen del proyecto, será la misma en la página web que en el resto de los elementos utilizados para la difusión y la comunicación, como el blog y las redes sociales, basándonos en una recreación de las puertas sobre imágenes actuales, un plano de la ciudad con la ubicación de cada una de ellas, colocando como fondo una imagen de piedra negra para que destaquen los elementos y sean visibles los textos escritos en blanco.

El mismo diseño será el hilo conductor del discurso expositivo, inspirará el folleto, el dossier de prensa y el catálogo, del que se extraerán algunas imágenes para las postales, disponibles en la sala de exposición y en las oficinas de turismo, y serán las mismas de los carteles anunciadores de la exposición.

### 3.4-Financiación y presupuesto.

Dado que la cuantía individualizada de las ayudas a conceder por la Sociedad Zaragoza Cultural, no puede superar el 80% del presupuesto total del proyecto presentado, el resto lo aportarán al 50% los dos miembros del equipo gestor. Se solicitarán subvenciones al Gobierno de Aragón para el establecimiento como trabajadores autónomos, que en ambos casos ascienden a un importe individual de 3.450 euros.



Otra fuente de ingresos la constituye la venta de catálogos de la exposición y de postales. El precio del catálogo será de 20 € unidad y la postal 1 €. Las visitas guiadas a la exposición son también otro recurso económico, siendo la tarifa establecida de 50 € por grupo. Contemplamos además la posibilidad de incorporar en todos los elementos de difusión, publicidad de los locales de hostelería cercanos al recorrido del itinerario, así como marcas comerciales que actúen como patrocinadores del proyecto.

Detallamos a continuación el presupuesto total de gastos del proyecto por partidas presupuestarias.

**Gastos de personal:**

Comisariado: 6.000 € (incluye el salario de los dos miembros del equipo en diseño y coordinación)

Conservador del centro que acoge la exposición: 600 €

**Catálogo:**

Autores: 2.000 € (50 € por página)

Fotografías y derechos de imagen: 2.500 € (40 € cada fotografía aprox.)

Impresión: 5.000 € (500 ejemplares)

**Difusión:**

Alojamiento web: 5,60 € mes

APP: 300 €

Folleto y postales: 1.000 € (500 ejemplares)

Dossier prensa/invitaciones: 400 €

**Elementos exposición:**

Vinilos/lonas/gráfica: 1.500 €

Cartelas: 200 €

Impresiones 3D: 1200 € (12 ejemplares de 30 cm. de alto en plástico)

Peanas: 900 € (12 unidades de 35x35x100 cm)

Audiovisuales: 2.800 € (alquiler de un equipo y realización de un video)

**Seguros:** 800 €

**Transporte y montaje:** 10.000 €(no hay gastos de dietas de correos, sólo se exponen obras que están en Zaragoza)

**Restauraciones/enmarcaciones/otros:** 1.000 €

**Total= 36.211 €**(coste aproximado de la exposición sobre presupuestos solicitados a las empresas que intervienen)

#### **4- Proceso de evaluación.**

El equipo gestor realizará evaluaciones permanentes por medio de parámetros mensurables, que permitan conocer si se están cumpliendo los objetivos marcados, tales como:

- Consulta de estadísticas (contador) de las visitas realizadas a la página web y al blog.
- Opiniones y comentarios en las redes sociales.
- Descargas realizadas de la app.
- Número de visitantes a la exposición.
- Número de catálogos y postales vendidos.
- Número de visitas guiadas realizadas.
- Opiniones de los usuarios recogidas en un libro de visitas o en encuestas personales.
- Repercusión en los medios de comunicación.
- Valoración de las Instituciones implicadas.