

## **ANÁLISIS DE LA GESTIÓN TURÍSTICA DE LOS MUSEOS: EL CASO DE GIRONA ANALYSIS OF TOURIST MANAGEMENT OF THE MUSEUMS: THE CASE OF GIRONA**

RAQUEL CAMPRUBÍ SUBIRANA<sup>1</sup>

*Facultad de Turismo. Universidad de Girona*

### **RESUMEN**

En este artículo se pone de manifiesto la importancia del público turístico para los museos y la necesidad que éstos sean gestionados considerando sus necesidades particulares. A partir de una revisión de la literatura académica, se establecen las principales áreas que se deben considerar en la gestión turística de los centros museísticos. Como caso de estudio, se evalúan los seis museos de Girona tomando como referencia las áreas e ítems detectados previamente y obteniendo como resultado su posición actual. Las conclusiones muestran la utilidad de la presente investigación tanto en términos académicos como prácticos para los gestores de los museos.

**Palabras clave:** museo, gestión turística, evaluación, turismo cultural

---

Fecha de Recepción: 15 de abril de 2015 Fecha de Aceptación 10 de junio de 2015

1 Dra. Raquel Camprubí. Facultad de Turismo. Universidad de Girona. Plaça Ferrer Mora nº 1, C. P. 17071 – Girona. E-mail: raquel.camprubi@udg.edu

## **ABSTRACT**

This paper highlights the importance of tourist management of museums considering tourism needs. From a literature review, the main areas that should be considered in the museum tourist management are established. As a case study, six museums in the city of Girona are considered and tourism management is assessed taking as a reference the areas and items identified from literature review, obtaining the current position of tourism management of these six museums. Conclusions demonstrate the utility of this research in both academic and practical terms for museum managers.

**Key Words:** Museum, tourism management, evaluation

## **1. INTRODUCCIÓN**

En las últimas décadas, el turismo cultural ha desempeñado un papel crucial en el desarrollo y puesta en valor de ciudades y regiones por toda Europa, y especialmente en el Estado español. El turismo cultural se ha consolidado como un producto con mercado propio (Tresserras y Matamala, 2006) con un creciente número de viajes motivados por actividades culturales, en los cuales los bienes patrimoniales son demandados cada vez con mayor intensidad por un número creciente de turistas (Velasco, 2009). En este contexto, los museos entendidos como "una institución permanente, sin ánimo de lucro, al servicio de la sociedad y de su desarrollo, abierto al público, que adquiere, conserva, investiga, comunica y exhibe con finalidades de estudio, educación y de placer, testimonios materiales del hombre y de su entorno" (ICOM, 1986) son un atractivo más para el consumo y deleite del turista cultural.

Los museos, consecuentemente, deben estar preparados para atender al turista cultural desempeñando su función social y de divulgación (Vacas, 2000). El concepto de museo ha evolucionado para la sociedad, "dejando de ser un lugar de contemplación directa de la obra de arte para irse convirtiendo en un foco cultural" (Montaner y Oliveras, 1986, pág. 9). Este hecho ha implicado cambios en la estructura global de los edificios museísticos, pero también cambios importantes en la forma de presentar sus contenidos y servicios existentes.

Aunque la importancia de los flujos turísticos en los museos es creciente, y se asume que estos deben estar gestionados teniendo en cuenta las necesidades del visitante; en la literatura académica no se ha identificado un acuerdo entre los elementos básicos que debe cumplir una buena

gestión turística de museos para poder asegurar una experiencia satisfactoria.

Teniendo en cuenta esta situación, el objetivo del presente artículo es determinar los parámetros requeridos que debe de cumplir la gestión turística de los museos, y al mismo tiempo establecer los mecanismos de evaluación de ésta a través del estudio de caso de los museos de la ciudad de Girona. No obstante, esta investigación no pretende ser una metodología definitiva para el análisis de la gestión turística de los museos, sino una primera aproximación metodológica que permita perfeccionarse en investigaciones futuras.

Así pues, el presente artículo se estructura en cuatro apartados. Un primer apartado, en el cual se hace una breve revisión bibliográfica con el fin de determinar los parámetros básicos que configuran la gestión turística de los museos. En segundo lugar, se presenta la metodología utilizada para el estudio de caso llevado a cabo; con el fin de proseguir con el tercer apartado, presentando los resultados del caso de estudio realizado. Finalmente, el cuarto apartado presenta las conclusiones y líneas de investigación futura.

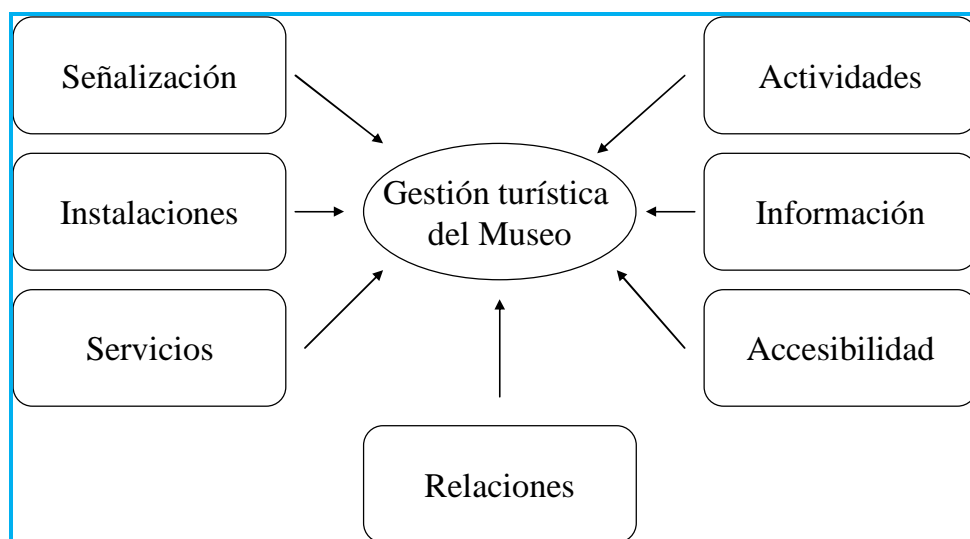
## **2. LA GESTIÓN TURÍSTICA DE LOS MUSEOS**

En numerosas ocasiones, cuando un bien cultural, ya sea un museo o monumento, empieza a ser visitado por un gran número de turistas, con perfiles muy diferentes y cuya motivación es distinta a la esperada por los gestores del patrimonio, se produce un conflicto de intereses entre la explotación turística del bien y su gestión de carácter patrimonial (Velasco, 2009). De esta manera, es importante que el museo realice un esfuerzo de acercamiento a sus visitantes, con el fin de aprovechar todas las ocasiones para darse a conocer, así como saber el tipo de público que lo visita para conseguir su atención, influir en su actitud, en sus conocimientos, en su valoración y aprecio por las piezas que está contemplando (Vacas, 2000). Es en este contexto dónde se enmarca la gestión turística del museo.

Para poder hablar del significado de la gestión turística en los museos, es necesario, en primer término, distinguir la gestión general de los museos de la gestión turística. Por un lado, la gestión general de los museos tiene como objetivo facilitar la toma de decisiones a su personal para conseguir cumplir con la misión y objetivos a corto y largo plazo para cada una de sus funciones de estudio, educación y placer. En los últimos años, algunos académicos (Ames, 1994; Edison & Dean, 1994; Jackson, 1994; Vacas, 2000) se han dado cuenta

de la importancia de la gestión de los museos y las dificultades que deben afrontar para poder sobrevivir especialmente en términos financieros. Por este motivo, han propuesto una gestión y evaluación de los resultados de estas instituciones basadas en técnicas empresariales. En este sentido, Weil y Cheit (1994) determinan que uno de los indicadores más claros para determinar que un museo está bien gestionado es su habilidad para demostrar que se están utilizando los recursos disponibles de la forma más eficiente y eficaz posible. De la aportación realizada por parte de Edison y Dean (1994), se desprende que la gestión general de un museo debe contemplar tres áreas: administración, colecciones y operaciones. Estos autores remarcan que, aunque estas áreas son las más típicas, algunos museos con estructuras más complejas pueden disponer de áreas adicionales siguiendo una estructura operacional. En la literatura académica, son varias las propuestas de indicadores realizadas para evaluar la gestión de los museos, de entre ellas cabe destacar la aportación realizada por Jackson (1994). Este autor distingue una extensa batería de 35 indicadores clasificados en 8 tipos distintos: costes, nivel de recursos, fuente de los recursos, volumen de servicio, productividad, disponibilidad del servicio, calidad y resultados; los cuales permiten disponer de una fotografía de la actividad del museo en términos económicos, de eficiencia y equidad.

**Figura 1: Áreas de la gestión turística de los museos**

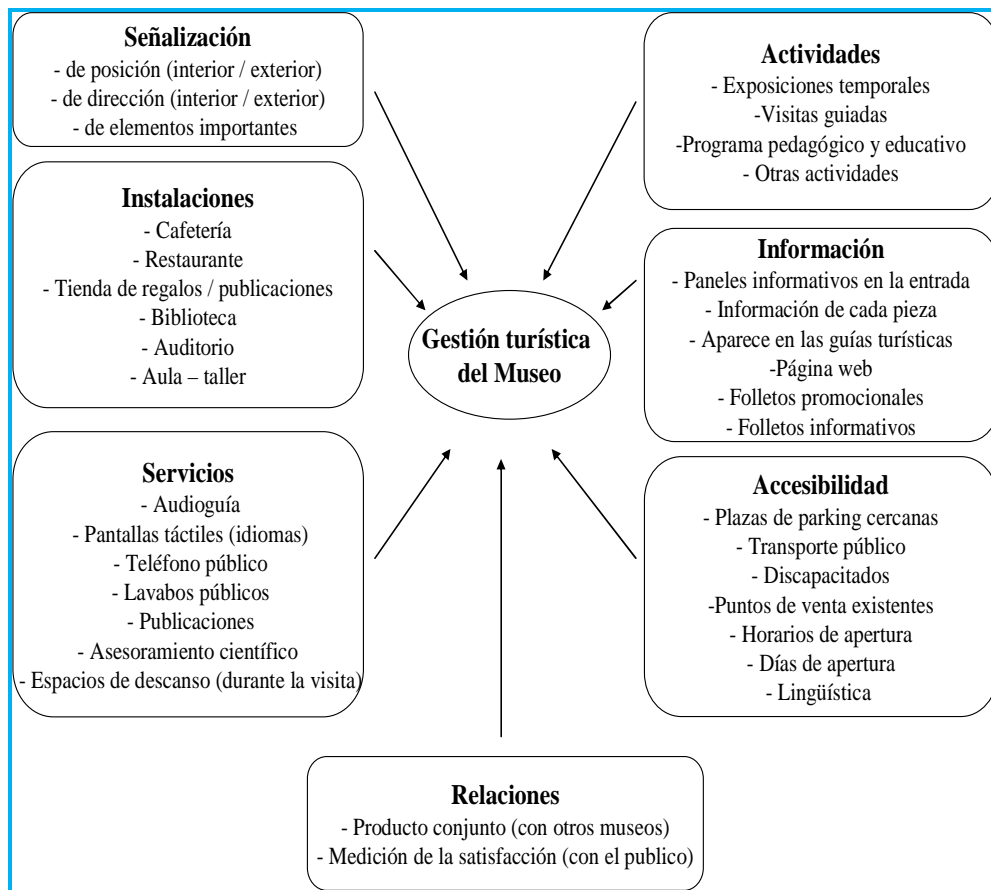


*Fuente: Elaboración propia*

Por otro lado, la gestión turística implica la ejecución de acciones enfocadas a hacer accesible el museo al público y mejorar su experiencia. Teniendo en consideración la revisión de la literatura realizada, se puede considerar que la gestión del ámbito turístico en los museos afecta 7 áreas (señalización, instalaciones, accesibilidad, información, servicios, actividades y relaciones), las cuales deben ser gestionadas independientemente, pero consideradas al mismo tiempo como parte de un todo (Figura 1).

Teniendo en cuenta la existencia de estas siete áreas en la gestión turística de los museos, veamos los distintos elementos que nos remarca la literatura académica sobre ellos.

**Figura 2: Áreas y elementos básicos a considerar en la gestión turística de los museos**



*Fuente: Elaboración propia*

(1) *Señalización.* La señalización es un elemento enormemente importante, tanto para guiar al turista dentro del propio museo como para llegar a él (AFIT, 2000). Es importante que la señalización sea coherente (OMT, 2001) y permita al visitante desplazarse de forma eficiente a lo largo de todo el itinerario propuesto.

(2) *Instalaciones.* Son numerosas las aportaciones realizadas sobre las instalaciones que debe tener un museo (Chhabra, 2008; Montaner y Oliveras, 1986; Nieto, 1973; Tobalem, 1994). Uno de los elementos generales a considerar en las instalaciones de los museos es la creación de un ambiente agradable, ya que permite que los visitantes tengan una impresión positiva del espacio donde se emplaza el museo (AFIT, 2000). En cuanto a elementos concretos, Montaner y Oliveras (1986) remarcan que la transformación de los museos ha implicado la incorporación de servicios tales como biblioteca y áreas de estudio, salas audiovisuales, tiendas para la venta de catálogos y reproducciones, cafeterías y restaurantes. De todos estos servicios, Chhabra (2008) destaca los restaurantes y las tiendas como dos elementos característicos de prácticamente todos los museos actuales. Según Ambrose (1993) las tiendas, al igual que las cafeterías o restaurantes, son una oportunidad para los museos para generar ingresos. Este autor recomienda que la tienda esté situada a la salida del museo y los productos que se vendan estén relacionados con el contenido del museo. De hecho, todos estos servicios contribuyen a sufragar las necesidades del turista y ayudan al desarrollo del propio museo (Nieto, 1973; Ambrose, 1993).

(3) *Servicios.* De entre todos los servicios que debe de ofrecer un museo, junto a las instalaciones ya mencionadas anteriormente, se destaca la existencia de lavabos y teléfonos públicos. En este sentido, Carlos (2002), basándose en la experiencia llevada a cabo en la Tate Modern de Londres, sugiere también la necesidad de disponer de espacios de descanso para los usuarios durante la visita, ya sean bancos o sillas. Adicionalmente, para Petr (2005), las audioguías son un elemento muy relevante del conjunto de servicios que proporciona un museo, dado que permiten al turista realizar la visita a su ritmo, y al mismo tiempo con explicaciones exhaustivas y en su propio idioma. Otros servicios que complementan el producto museístico son las publicaciones propias relativas a las colecciones y/o exposiciones temporales u otras actividades del museo; el posible asesoramiento científico si es requerido por algún visitante erudito, o la disponibilidad de pantallas informativas táctiles, que

responden a las nuevas tendencias tecnológicas en los museos (Harrison, 1997).

(4) *Actividades*. Miles (2002) argumenta la importancia de la interactividad y la interpretación visual como elementos característicos del museo actual. Según Harrison (1997), los defensores de ésta postura piensan que el museo debe ser un espacio de alta tecnología, con el uso de medios que permitan llegar al visitante y enfatizar principalmente la programación dirigida al entretenimiento. De hecho, las actividades auxiliares se han convertido en una norma (Chhabra, 2008) para el museo actual. Por este motivo es necesario que el museo posea un programa de actividades didácticas (Nieto, 1973); así como actividades de animación, actividades de tipo cultural y no cultural, y actividades temporales tales como exposiciones, seminarios y festivales (Bady, 1985), algunas de ellas permitiendo la llegada de un elevado número de visitantes en un espacio de tiempo reducido (AFIT, 2000).

(5) *Información*. Se destacan principalmente dos tipos de informaciones: las informaciones promocionales y las informaciones para el consumo del producto. El museo actual debe utilizar los mecanismos del marketing para poder llegar a los públicos turísticos (Ambrose, 1993), teniendo en cuenta que para el visitante recibir una buena información sobre los productos y servicios ofrecidos desde el museo tiene un efecto positivo (AFIT, 2000). De entre los materiales adecuados para la promoción del museo se destacan los folletos. Éstos deben encontrarse en las oficinas de turismo de la región con el objetivo de dar a conocer el museo al público turístico (AFIT, 2000). Aun así hoy en día es indiscutible la necesidad de una página web propia que sirva como forma de promoción turística y como foro de consulta regular para las actividades efímeras. En este sentido, AFIT (2000) también considera relevante la aparición del museo en las principales guías turísticas. En referencia a las informaciones necesarias para la visita del museo, AFIT (2000) remarca que es importante la existencia de un panel informativo en la entrada del edificio donde se detallan los horarios de visita, días de apertura y condiciones generales de la entrada (precios, descuentos, servicios que incluye, etc.). Es necesario también que los horarios de apertura de los museos se adapten a las necesidades de su público, destacando además que para poder atender a un mayor número de visitantes es aconsejable mantener el museo abierto durante los mediodías y tardes de los días festivos (Cluzeau, 1994; Crespi, 2003; Nieto, 1973). Ambrose (1993), además, enfatiza que los cambios de horarios estacionales, alargando los horarios en verano, pueden ser positivos para poder captar un mayor número de visitantes. Es por este motivo



que se remarca la necesidad de proporcionar folletos informativos y planos que faciliten un buen seguimiento del itinerario de visita (AFIT, 2000; Rebollo, 1997). Todas las informaciones proporcionadas desde el museo, tanto de tipo promocional como general, deben estar en distintos idiomas con el fin de poder llegar adecuadamente al público turístico (AFIT, 2000). El número de idiomas dependerá de factores como la procedencia de los principales públicos turísticos. Esta información se podrá conocer a partir de un estudio de los visitantes; y en el caso de museos de nueva creación, se podrá estimar a partir de la información recogida por la oficina de turismo del municipio o región. En cualquier caso, cuando no sea posible rotular toda la información del museo en varios idiomas, podrán utilizarse guías o folletos que contribuyan a la correcta interpretación de cada una de las salas y piezas que ofrece el museo.

(6) *Accesibilidad*. En la literatura académica también se acentúa la accesibilidad al producto en distintos términos.. Ya hemos hablado de la accesibilidad en términos lingüísticos y de horarios y días de apertura de los centros museísticos, pero también hay otros aspectos relevantes a considerar como la posible llegada de los turistas utilizando transporte público (Cluseau, 1994), la disponibilidad de plazas de parking cercanas (AFIT, 2000), y la existencia de distintos puntos de venta de entradas (Cluseau, 1994). La existencia de distintos puntos de venta permite evitar posibles colas y la aglomeración de visitantes en la entrada del museo. Otro requisito imprescindible para considerar un museo accesible es la supresión de barreras arquitectónicas, con la presencia de ascensores, rampas u otros posibles accesorios, para personas con movilidad reducida, así como disponer de la información en braille para personas ciegas o serias deficiencias visuales, teniendo en cuenta que éstos son elementos regulados por normativa estatal y autonómica.

(7) *Relaciones*. Tufts y Milne (1999) remarcan la importancia que los museos establezcan alianzas y relaciones con otras instituciones. Tradicionalmente, estas relaciones han estado basadas en intercambios o préstamos de obras, aunque más recientemente se han empezado a llevar a cabo actividades conjuntas de promoción y creación de producto turístico. Algunos ejemplos son el diseño de productos de forma conjunta, como el Artticket en Barcelona, donde se han unido 7 museos y centros culturales de titularidad pública y privada para vender su producto a través de un solo tique a un precio único de 30€. Otros ejemplos parecidos a éste podrá ser el Paseo del Arte en Madrid que permite la visita a 3 museos



(Vacas, 2005) o el Paris Museum Pass, válido para 2, 4 o 6 días, y el cual da la posibilidad de visitar más de 60 museos de la ciudad sin necesidad de hacer colas. Por otro lado, la relación con el público es un elemento de vital importancia, especialmente para poder entender su comportamiento. Es por este motivo que las encuestas de satisfacción son una herramienta muy relevante para saber el perfil del visitante, sus motivaciones, el grado de satisfacción, etc. (AFIT, 2000). Otras herramientas útiles para recopilar datos son los libros de visitas y los buzones de quejas y sugerencias, complementando la información obtenida con las encuestas.. Evidentemente, el conjunto de información recopilada sobre el visitante es de gran relevancia y debe ser considerada y utilizada para la mejora continua del producto.

Finalmente, como recopilatorio de la gran multitud de elementos mencionados a lo largo de estas páginas, la figura 2 sintetiza cuales son los principales elementos que deben considerarse en la gestión turística de los museos en cada una de las siete áreas identificadas.

### 3. METODOLOGÍA

De acuerdo con los objetivos planteados inicialmente y las principales áreas y elementos básicos de la gestión turística de los museos, fruto de la revisión de la literatura, se ha planteado la evaluación de los mismos y el análisis de los seis museos de la ciudad de Girona como caso de estudio.

Girona es una ciudad mediana de aproximadamente 97.227 habitantes en una superficie de 39,1 km<sup>2</sup> (IDESCAT, 2014). Según datos proporcionados por el Área de Desarrollo Local y Promoción de la Ciudad, durante el año 2007, Girona recibió un total de 652.000 visitantes, representando un crecimiento del 12,4% respecto el año anterior. Los principales atractivos de la ciudad se pueden agrupar en un rico patrimonio histórico y cultural, un patrimonio museístico compuesto de seis museos, un elevado número de actividades culturales y la existencia de visitas guiadas (Vidal y Aulet, 2006) especialmente en el centro histórico. Por tanto, ineludiblemente Girona es una ciudad de turismo cultural por excelencia. Cabe destacar que aunque “los museos son los espacios sacros de la experiencia turística y una excelente oportunidad para interpretar las claves del alma de la ciudad” (Donaire, 2002: 72), éstos no son el motivo principal de la mayoría de turistas, sino un complemento de su visita cultural al Barri Vell (casco antiguo) de la ciudad.



Finalmente, el Museo de Arqueología de Cataluña es el que consigue un menor número de visitantes.

**Tabla 1: Número de visitantes de los museos (2008)**

Museo	Nº visitantes
Museo de Arqueología de Cataluña	25.443
Museo del Tesoro de la Catedral	251.323
Museo de Arte	111.532
Museo de Historia de la Ciudad	136.084
Museo de Historia de las Judíos	82.113
Museo del Cine	71.365

*Fuente: Elaboración propia a partir de los datos suministrados por cada museo*

La recogida de datos se ha realizado utilizando el método de observación directa en cada uno de los museos, y empleando como soporte una lista que incluía todos los ítems a valorar según las 7 áreas de gestión turística identificadas anteriormente. Al mismo tiempo, la información se ha complementado con una entrevista personal al director o persona responsable de cada uno de los museos, especialmente para poder aclarar dudas y evaluar algunos ítems que no habían podido ser evaluados a partir de la observación. En total, se han considerado un total 35 ítems distintos, según las siete áreas de gestión turística definidas anteriormente. Para valorar cada uno de los ítems detectados, se ha procedido a una puntuación en una escala de 0 a 2, representando el 0 que no se cumplen los requisitos mínimos, el 1 que se cumplen los requisitos mínimos, y 2 que se cumplen los requisitos con creces. Con esta ponderación se ha querido resaltar positivamente aquellos museos que disponen de elementos mejor adaptados al público turístico. De todos modos, algunos elementos sólo han podido ser valorados con una escala de 0 a 1, dado que solamente representaban la existencia o no del elemento.

Teniendo en consideración que algunos elementos se han valorado con una escala de 0 a 2 puntos, a continuación se establecen los criterios mínimos considerados como relevantes para la mencionada ponderación (tabla 2), y consecuentemente, valorados con un 1. El resto de elementos no mencionados en la tabla son valorados con una escala de 0 a 1.

**Tabla 2: Criterios mínimos de evaluación de algunos ítems**

Ítems valorados	Criterio mínimo (valorados con 1 punto)
<b>Señalización</b>	
Señalización de posición (interior / exterior)	1 cartel 2 indicaciones
Señalización direccional (interior / exterior)	1 cartel
Señalización de piezas relevantes	
<b>Servicios</b>	
Publicaciones	1 publicación propia
Espacios de descanso durante la visita	1 espacio destinado al descanso del visitante.
<b>Información</b>	
Paneles informativos de la entrada	Nombre del museo, días y horarios de apertura.
Información de cada pieza	Origen y breve explicación.
Aparece en las guías turísticas (consulta de 4 guías)	50% de guías consultadas.
Folleto promocionales:	Se edita al menos un folleto (se valoran por separado)
Se distinguen entre tres tipos: (a) información básica del museo, (b) folletos de actividades, y (c) folletos de promociones conjuntas.	El visitante puede interpretar el contenido (piezas) del museo.
Folleto informativo para la visita	
Página web	Dispone de página web, pero ésta pertenece a otro organismo de jerarquía superior (p. ej. el ayuntamiento).
<b>Accesibilidad</b>	
Accesibilidad para personas discapacitadas: movilidad reducida y explicaciones en braile (se valora por separado).	Parcialmente accesible.
Lingüística. Atención al público. Este ítem también se valora en el apartado dedicado a la información turística y servicios	Catalán, castellano y otro idioma.
Existencia de varios puntos de venta	1 punto de venta a parte del propio museo.
Horarios mínimos de apertura adecuados para el turismo	No cierran los mediodías.
Días de apertura adecuados al turismo	Apertura durante 6 días a la semana, el día festivo no es ni sábado ni domingo.
<b>Relaciones</b>	
Medición de la satisfacción del turista	Se debe de aplicar al menos un método de recogida de datos para evaluar la satisfacción del visitante.

*Fuente: Elaboración propia*

#### 4. RESULTADOS

En este apartado se presentan los resultados obtenidos del estudio de caso llevado a cabo en los museos de la ciudad de Girona. Los resultados se presentan siguiendo como orden las distintas áreas de gestión turística identificadas anteriormente, analizando de forma conjunta cada uno de los museos.

En primer lugar, analizando los resultados obtenidos en el apartado de señalización, se puede observar que en términos globales este apartado presenta muy buenos resultados. El museo mejor señalado en todos los aspectos es el Museo del Arte, obteniendo la puntuación máxima para este aspecto de la gestión turística (10 puntos). Por el contrario, el Museo Arqueológico es el que presenta mayores deficiencias, especialmente relativas a la ausencia de señalización de las piezas o elementos importantes del museo.

**Tabla 3: Resultado del análisis de la señalización de los museos**

	Museo de Arqueología de Cataluña	Museo del Tesoro de la Catedral	Museo del Arte	Museo de Historia de la Ciudad	Museo de Historia de los Judíos	Museo del Cine
<b>Señalización ( 10 puntos)</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>9</b>
Señalización de posición:						
Exterior (2)	1	2	2	2	2	2
Interior (2)	1	1	2	1	0	1
Señalización de dirección:						
Exterior (2)	2	2	2	2	2	2
Interior (2)	1	1	2	2	2	2
Señalización de piezas relevantes (2)	0	2	2	1	2	2

*Fuente: Elaboración propia*

Si nos fijamos específicamente en cada uno de los apartados, podemos observar que en general todos los museos disponen de una muy buena señalización exterior con más de un cartel que indica su ubicación, exceptuando el Museo Arqueológico, que solo tiene uno. En relación a la señalización de posición interior, ésta presenta más deficiencias, siendo un

poco menos clara en la mayoría de museos (sólo un cartel indicando el nombre o número de sala) y ausente en el caso del Museo de Historia de los Judíos. Observando los resultados obtenidos sobre la señalización interior, se concluye que en general es muy buena, aunque en el caso de los museos de Arqueología y el Tesoro de la Catedral sólo hay dos señales indicando la dirección que hay que seguir para continuar la visita. Finalmente, en referencia a la señalización de los elementos importantes, cabe destacar únicamente dos museos: el museo de Arqueología que no señala ninguna de sus piezas relevantes; y el museo de Historia de la Ciudad, que si bien no destaca durante el recorrido ninguna de sus piezas, sí que en la planta baja dispone de un panel que identifica las principales piezas que se encuentran en cada planta.

En segundo lugar, del análisis de las instalaciones de los museos, se desprende que ninguno de los museos posee la totalidad de los seis elementos identificados previamente (cafetería, restaurante, tienda de regalos, biblioteca, auditorio y aula-taller). Podemos decir que el museo con unas instalaciones más completas es el Museo del Arte, ya que únicamente no dispone del servicio de restauración. Cabe destacar que esta instalación no está disponible en ninguno de los museos de la ciudad, y la cafetería sólo en el Museo del Arte. En cambio, la instalación común en todos los museos es la tienda de regalos y publicaciones.

Otro elemento también bastante común entre los museos de la ciudad de Girona es la disposición de una aula-taller (4 de los 6 museos), destinada a la realización de actividades de diversa índole, pero principalmente dirigida a grupos de escolares.

También podemos advertir que la mitad de los museos disponen de una biblioteca destinada a la investigación de la temática del museo.

Fijándonos en los servicios existentes en los museos de la ciudad de Girona, podemos observar que el Museo de Historia de los Judíos es el que presenta una mayor adaptación a las necesidades del turista en este apartado. Por el contrario, el Museo del Tesoro de la Catedral es el que presenta un menor número de servicios.

Observando los resultados según servicios, se concluye que todos los museos disponen de lavabos públicos; aun así, existe otro servicio básico como son los teléfonos públicos inexistente en todos los museos de la ciudad. Tal y como se desprende de las entrevistas realizadas, algunos de los museos, como el Museo del Arte, con anterioridad disponían de este

servicio pero a partir de la revolución de los teléfonos móviles decidieron retirar el servicio.

**Tabla 4: Resultado del análisis de las instalaciones de los museos**

	Museo de Arqueología de Cataluña	Museo del Tesoro de la Catedral	Museo del Arte	Museo de Historia de la Ciudad	Museo de Historia de los Judíos	Museo del Cine
Instalaciones (6 puntos)	2	1	5	2	3	2
Cafetería (1)	0	0	1	0	0	0
Restaurante (1)	0	0	0	0	0	0
Tiendas de regalos / publicaciones (1)	1	1	1	1	1	1
Biblioteca (1)	1	0	1	0	1	0
Auditorio (1)	0	0	1	0	0	0
Aula-taller (1)	0	0	1	1	1	1

*Fuente: Elaboración propia*

En referencia a los espacios de descanso, ya sea en la entrada de los museos o bien a lo largo de las distintas salas, son presentes en todos los museos exceptuando el Museo del Tesoro de la Catedral. Aunque este museo está situado dentro de la Catedral y los visitantes pueden descansar en los bancos de la basílica, consideramos que no cumple con los requisitos establecidos inicialmente, dado que a lo largo de las salas del mencionado museo los visitantes no disponen de ningún espacio de descanso.

Otro servicio extensamente ofrecido por los museos analizados son las publicaciones propias, ya sean relativas a su colección, exposiciones temporales o bien otras temáticas relacionadas. En general, todos los museos disponen de más de una publicación propia en cartera, exceptuando el Museo de Historia de la Ciudad que sólo tiene una y el Museo del Tesoro de la Catedral no ofrece ninguna publicación propia.

Las audioguías son un servicio ofrecido por la mitad de los museos de la ciudad de Girona (Museo del Tesoro de la Catedral, Museo del Arte y Museo de Historia de los Judíos). Este servicio se ofrece en el Museo del Tesoro de la Catedral incluido en el mismo precio de la entrada, y en el resto de museos donde se ofrece, debe pagarse a parte. Referente a los idiomas, las audioguías se ofrecen como mínimo en catalán,



castellano, inglés y francés. Adicionalmente, el Museo de los Judíos ofrece también este servicio en hebreo, dado el gran número de visitantes recibidos que hablan este idioma; y el Museo del Tesoro de la Catedral a parte de los cuatro idiomas comunes, también ofrece este servicio en alemán e italiano.

Si nos fijamos en el servicio de pantallas táctiles, éste también se ofrece por parte de la mitad de los museos, y con un mínimo de tres idiomas, aunque en cada uno de ellos desarrolla una función distinta. En el Museo de Historia de los Judíos, la pantalla está situada justo a la entrada del museo y permite a los usuarios consultar la página web durante un máximo de 10 minutos; en el Museo del Cine los usuarios pueden disfrutar de juegos relacionados con el contenido del museo, haciendo más interactiva la visita; y finalmente, en el Museo de Historia de la Ciudad, el visitante puede visualizar vídeos relacionados con el contenido de la sala dónde está ubicada la pantalla.

Finalmente, cabe destacar que el servicio de asesoramiento científico sólo está disponible en el Museo de Arqueología.

**Tabla 5: Resultado del análisis de los servicios de los museos**

	Arqueología de Cataluña	Museo del Tesoro de la Catedral	Museo del Arte	Museo de Historia de la Ciudad	Museo de Historia de los Judíos	Museo del Cine
<b>Servicios (13 puntos)</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>11</b>	<b>8</b>
Audioguía:						
Existencia del servicio (1)	0	1	1	0	1	0
Idiomas (2)	0	2	2	0	2	0
Pantallas Táctiles:						
Existencia del servicio (1)	0	0	0	1	1	1
Idiomas (2)	0	0	0	1	2	2
Teléfono público (1)	0	0	0	0	0	0
Lavabos públicos (1)	1	1	1	1	1	1
Publicaciones propias (2)	2	0	2	1	2	2
Asesoramiento científico (1)	1	0	0	0	0	0
Espacios de descanso (2)	2	0	2	2	2	2

*Fuente: Elaboración propia*

En general, todos los museos ofrecen un gran abanico de actividades para sus visitantes, a excepción del Museo del Tesoro de la Catedral que únicamente ofrece un programa pedagógico y educativo. De hecho, este servicio está ofrecido por la totalidad de museos analizados y va dirigido a escolares de primaria y secundaria. Aunque ésta no es una actividad puramente turística, cabe destacar la relevancia que posee como forma de promoción a través del boca-oído entre el niño que ha visitado el centro museístico y sus padres, siendo por tanto una herramienta eficaz para la promoción del turismo cultural familiar.

Una actividad puramente enfocada al turismo como son las visitas guiadas está ofrecida por casi todos los museos a excepción del Museo del Tesoro de la Catedral. No obstante, cabe señalar que la accesibilidad lingüística de este servicio para el visitante extranjero no es del todo efectiva, teniendo en cuenta que sólo el Museo de Arqueología y el Museo de Historia de los Judíos ofrecen este servicio en un idioma extranjero, a parte del catalán y el castellano.

Como podemos observar, la mayoría de los museos ofrecen exposiciones temporales (4 de los 6 museos), las cuales complementan el contenido de la colección permanente del museo. Adicionalmente, cinco de los seis museos complementan su calendario anual con otros tipos de actividades, tales como visitas teatralizadas, seminarios, proyecciones de películas, etc.,

**Tabla 6: Resultado del análisis de las actividades de los museos**

	Arqueología de Cataluña	Museo del Tesoro de la Catedral	Museo del Arte	Museo de Historia de la Ciudad	Museo de Historia de los Judíos	Museo del Cine
<b>Actividades (6 puntos)</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>4</b>
Exposiciones temporales (1)	0	0	1	1	1	1
Visitas guiadas:						
Existencia (1)	1	0	1	1	1	1
Idiomas (2)	1	0	0	0	1	0
Programa pedagógico y educativo (1)	1	1	1	1	1	1
Otras actividades (1)	1	0	1	1	1	1

*Fuente: Elaboración propia*

En el quinto apartado, referido a la información turística de los museos, podemos observar que se presentan bastantes diferencias entre los distintos museos analizados. Particularmente, el Museo del Arte y el Museo del Cine son los que presentan unas puntuaciones más elevadas acercándose más a la puntuación máxima de este parámetro.

Si nos fijamos en el apartado relativo a los paneles informativos situados en la entrada, podemos observar que en general todos los museos disponen de paneles muy completos con las informaciones en varios idiomas, a excepción del Museo de Arqueología que no dispone de ningún panel informativo. En cambio, si observamos los resultados relativos a la información disponible de cada pieza, observamos que la mayoría de los museos ofrecen informaciones completas de las piezas con datos relativos a su origen y fecha, así como una descripción completa en algunos casos. Esta información puede consultarse al menos en catalán, castellano e inglés, además de francés en algunos de los centros museísticos.

Tal y como se ha mencionado en la metodología, se han consultado cuatro guías turísticas con el fin de observar cuales de los museos estaban presentes. Los resultados obtenidos demuestran una plena integración de todos ellos en esta herramienta de promoción turística.

En referencia a las páginas web, la mitad de los museos analizados tienen web propia (Museo del Arte, Museo del Cine y Museo del Tesoro de la Catedral). El resto de museos disponen de una página web subeditada a otro organismo. En el caso de los museos de Historia de la Ciudad y de Historia de los Judíos es el ayuntamiento de Girona el que subministra la información relativa a éstos. En referencia al Museo de Arqueología, teniendo en cuenta que éste forma parte de una mayor estructura formada por seis sedes (Barcelona, Empúries, Olèrdola, Centro de Arqueología Subacuática de Cataluña, Girona y Ullestret), la información de este museo se presenta conjuntamente en la web general del Museo de Arqueología de Cataluña. En cuanto a los idiomas de las páginas web, todas ellas disponen de la información en un mínimo de tres idiomas (catalán, castellano e inglés), y adicionalmente los museos del Tesoro de la Catedral, de Historia de la Ciudad y de Historia de los Judíos disponen de una traducción de los contenidos en francés como cuarto idioma. Cabe destacar que la página web del Museo del Tesoro de la Catedral es la única que ofrece la posibilidad de una visita virtual.

**Tabla 7: Resultado del análisis de la información de los museos**

	Arqueología de Cataluña	Museo del Tesoro de la Catedral	Museo del Arte	Museo de Historia de la Ciudad	Museo de Historia de los Judíos	Museo del Cine
<b>Información (29 puntos)</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>23</b>	<b>18</b>	<b>14</b>	<b>21</b>
Paneles informativos en la entrada (2)	0	2	2	1	1	2
Información de cada pieza (2)	2	1	2	2	2	2
Idiomas (2)	1	2	2	1	2	2
Aparece en las guías turísticas (2)	2	2	2	2	2	2
Página web propia (2)	1	2	2	1	1	2
Idiomas (2)	1	2	1	2	2	1
Visita virtual (1)	0	2	0	0	0	0
Edición de folletos promocionales:						
Folleto de información básica (2)	0	0	1	0	0	1
Idiomas (2)	0	0	2	0	0	2
Folleto de actividades (2)	2	0	2	2	1	1
Idiomas (2)	0	0	0	0	0	0
Folleto de promociones conjuntas (2)	1	0	1	1	1	1
Idiomas (2)	2	0	2	2	2	2
Folletos y/o plano guía para la visita:						
Explicaciones (2)	2	1	2	2	0	1
Idiomas (2)	2	2	2	2	0	2

*Fuente: Elaboración propia*

Fijándonos en los resultados relativos a la edición de folletos promocionales, los resultados son bastante desiguales entre los distintos museos. Podemos observar que el Museo del Arte y el Museo del Cine son los dos museos mejor dotados en términos de estas herramientas de promoción, ya que disponen de folletos de las tres tipologías. El folleto de promociones conjuntas está disponible en todos los museos exceptuando el Museo del Tesoro de la Catedral. Este folleto consiste en la promoción de un tique conjunto, desarrollado por estos cinco museos y que permite un descuento del 50% del precio de la entrada a partir del segundo museo visitado. También cabe destacar que aunque la mayoría de los museos disponen de folletos relativos a las actividades que desarrollan, éstos sólo se ofrecen en catalán, considerando únicamente al público local. Por último, en referencia al folleto o plano-guía para la

visita, éste sólo es ofrecido en cuatro de los seis museos, destacando que el Museo de Historia de los Judíos ofrece un librito que tiene esta función, pero con un coste de 2€ y el Museo del Tesoro de la Catedral no ofrece ningún soporte en papel para realizar la visita, aunque la audioguía ofrecida con el precio de la entrada ejerce esta función.

En términos globales, podemos observar que los museos, considerando su ubicación en el *Barri Vell* de la ciudad, tienen una buena accesibilidad en términos de plazas de parking próximas y transporte público. La accesibilidad relativa a los días y horarios de apertura también es buena. Todos los museos están abiertos durante los fines de semana y dos de ellos no cierran ningún día (Museo del Tesoro de la Catedral y el Museo de Historia de los Judíos). Es interesante observar que la mayoría de museos tienen horarios adaptados a las distintas épocas del año, de modo que durante el verano el periodo de apertura es más prolongado. Además, todos los museos mantienen el servicio durante los mediodías, exceptuando el Museo Arqueológico y el Museo de Historia de la Ciudad.

**Tabla 8: Resultado del análisis de la accesibilidad de los museos**

	Arqueología de Cataluña	Museo del Tesoro de la Catedral	Museo del Arte	Museo de Historia de la Ciudad	Museo de Historia de los Judíos	Museo del Cine
<b>Accesibilidad (15 puntos)</b>	<b>4</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>7</b>	<b>11</b>	<b>10</b>
Plazas de parking próximas al museo						
Gratuitas (1)	1	1	1	1	1	1
De pago (1)	1	1	1	1	1	1
Transporte público (1)	1	1	1	1	1	1
Accesibilidad para personas con discapacidad:						
Movilidad reducida (2)	0	2	1	2	2	2
Explicaciones en <i>braile</i> (2)	0	0	2	0	0	0
Varios puntos de venta (2)	0	0	0	0	0	0
Horarios de apertura adecuados al turista (2)	0	2	2	0	2	2
Días de apertura adecuados al turista (2)	1	2	1	1	2	1
Atención al público:						
Idiomas (2)	0	2	2	1	2	2

Fuente: Elaboración propia

La atención al público en la mayoría de los museos no presenta problemas, ya que se realiza en un mínimo de tres o cuatro idiomas; o bien hasta ocho como en el caso del Museo del Tesoro de la Catedral. No obstante, el Museo Arqueológico solo puede atender a los visitantes en catalán y castellano, siendo una importante deficiencia en la accesibilidad lingüística para el turista extranjero.

En cuanto a la accesibilidad para personas discapacitadas, cabe destacar que todos los centros museísticos tienen sus instalaciones adaptadas o parcialmente adaptadas para personas con movilidad reducida, exceptuando el Museo de Arqueología. Y adicionalmente, sólo el Museo del Arte dispone de traducciones en braille, para que personas ciegas puedan realizar la visita del museo.

Finalmente, podemos observar que posiblemente, al no existir puntos de venta de entradas alternativos a los propios museos, esto constituye la mayor deficiencia en la accesibilidad para el turismo del conjunto de museos de la ciudad.

Como se ha comentado anteriormente, cinco de los museos de la ciudad de Girona han llevado a cabo una iniciativa conjunta desde el año 2003 desarrollando el tique conjunto GironaMuseus (Alcalde, 2008), hecho que permite una primera forma de colaboración y trabajo conjunto entre los museos de la ciudad.

De acuerdo con los resultados obtenidos, podemos observar que las técnicas utilizadas por parte de los museos para valorar la satisfacción de sus visitantes son variadas. El Museo del Arte utiliza una encuesta de valoración de la satisfacción individual y una hoja que permite a los visitantes introducir incidencias, reclamaciones o sugerencias. El Museo de Historia de los Judíos utiliza una encuesta de valoración de la satisfacción individual; y los museos del Cine y de Historia de la Ciudad ofrecen hojas de sugerencias a sus visitantes. Los dos museos restantes no utilizan ninguna técnica de medición del grado de satisfacción de sus visitantes.

Fijándonos en la puntuación global obtenida para cada uno de los museos, y considerando que la puntuación máxima era de 82 puntos, se puede apreciar que en términos generales el Museo del Arte es el museo que actualmente está gestionando mejor las variables relacionadas con la actividad turística. No obstante, el resto de museos también han realizado enormes esfuerzos en los últimos años para adaptar su producto, instalaciones, etc. a las necesidades del visitante. En este sentido, estos resultados deben ser tomados como un cuaderno de bitácora para todos los museos, visualizando en el

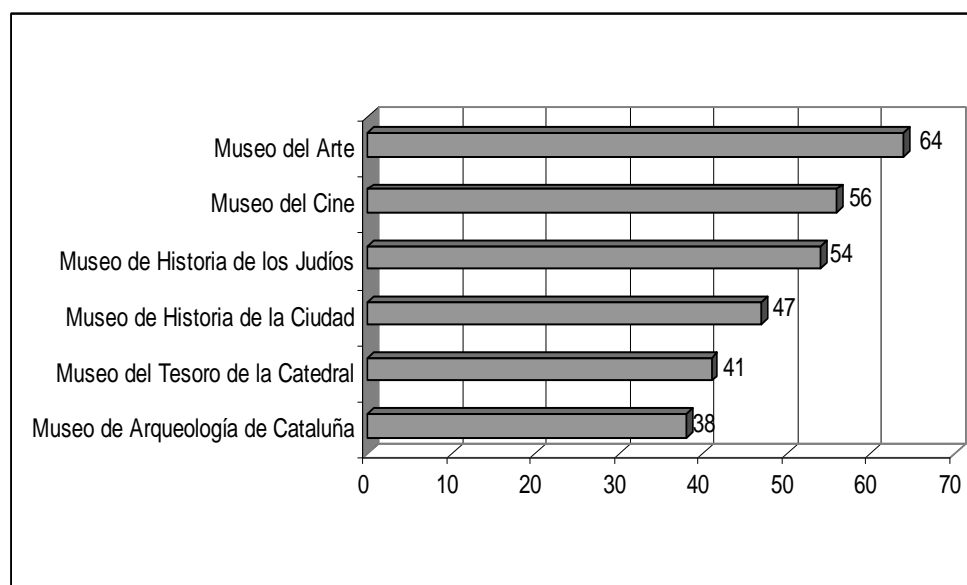
fin de la ruta una gestión turística óptima para poder captar y satisfacer las necesidades del turista cultural.

**Tabla 9: Resultado del análisis de las relaciones de los museos**

	Arqueología de Cataluña	Museo del Tesoro de la Catedral	Museo del Arte	Museo de Historia de la Ciudad	Museo de Historia de los Judíos	Museo del Cine
<b>Relaciones (3 puntos)</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
Productos conjuntos con otros museos (1)	1	0	1	1	1	1
Medición de la satisfacción del turista (2)	0	0	2	1	1	1

*Fuente: Elaboración propia*

**Grafico 1: Evaluación global de la gestión turística de los museos de Girona**



*Fuente: Elaboración propia*

Globalmente, podemos apuntar la necesidad de mejorar algunos aspectos importantes como el establecimiento de puntos de venta alternativos al propio museo, pudiendo ser a través de la página web y/o a través de la oficina de turismo; la realización de visitas guiadas en inglés o francés para el turista



extranjero; la mejora de la información promocional para el público turístico; y la medición de la satisfacción del público turístico de forma unificada. También se destaca la accesibilidad para personas discapacitadas como uno de los puntos de mejora, especialmente referente a la accesibilidad para personas ciegas y la instalación de rampas u otros sistemas que faciliten a personas con movilidad reducida poder disfrutar de la totalidad de los centros museísticos.

## 5. CONCLUSIONES

El museo actual está en pleno proceso de cambio, debido especialmente a las nuevas tendencias sociales y de consumo, con un especial auge del turismo cultural. En este contexto, los centros museísticos juegan un papel muy importante como dinamizadores de la actividad turística en centros históricos y patrimoniales. Considerando la relevancia del público turístico en los museos y sus necesidades particulares, a partir de la revisión de la literatura, se han evidenciado las diferencias entre la gestión general y la gestión turística de los museos. En el caso específico de la gestión turística de los centros museísticos, se han detectado un total de siete áreas: señalización, instalaciones, servicios, actividades, información, accesibilidad y relaciones, las cuales integran un total de 35 ítems distintos.

Así pues, teniendo en cuenta la relevancia de la gestión turística de los museos, el presente artículo representa el desarrollo de una forma de evaluar la gestión turística de los museos, con el objetivo de determinar el nivel de adaptación de su actividad a las necesidades específicas del turista, destacando que en ningún caso se considera un modelo cerrado, sino un modelo inicial que necesita ser mejorado en futuras investigaciones sobre el tema.

Tal y como se ha podido constatar, la utilidad del método aplicado para la evaluación de la gestión turística radica principalmente en poder determinar el nivel de adaptación al público turístico de cada uno de los museos y, más específicamente, conocer los elementos concretos que deben ser mejorados, tanto a nivel global de áreas de gestión como de ítems específicos. La presente investigación ha limitado la recogida de datos a la observación directa y una entrevista personal a los directores o responsables de cada uno de los museos. Si bien, en futuras investigaciones también se podría considerar la opinión del visitante para evaluar las distintas áreas de la gestión turística; o bien complementarla con información relativa a la observación de la actitud del

visitante frente determinados elementos, por ejemplo relativos a la señalización.

Concretamente, la evaluación de la gestión turística de los seis centros museísticos de la ciudad de Girona demuestra diferencias substanciales entre los niveles de adaptación de su producto a las necesidades del público turístico, mostrando aquellos aspectos que pueden mejorarse. El Museo del Arte es el que presenta una mejor puntuación global de su gestión turística. No obstante, es importante que globalmente consideren avanzar y poder alcanzar en un plazo no demasiado prolongado una puntuación cercana a los máximos establecidos en este estudio. Si bien, se hace patente el esfuerzo realizado por todos ellos durante los últimos años a causa del gran auge turístico que ha sufrido la ciudad..

Para concluir, debemos remarcar que el presente artículo no solamente representa una aportación académica, sino también de interés para gestores de centros museísticos, teniendo en cuenta el nuevo paradigma en el cual están inmersos en la actualidad.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- AGENCE FRANÇAISE DE L'INGENIERIE TOURISTIQUE (2000): *Comment développer l'ouverture des sites culturels aux publics touristiques*. París: France
- ALCALDE, G. (2008): "El uso de museos y la visita turística a la ciudad de Girona. Un análisis a partir del tique M5 del GironaMuseus". *Estudios Turísticos*, N°. 177, pags. 77-90.
- AMBROSE, T. (1993): *Managing new museums: a guide to good practice*. Edinburgo: HMSO for the Scottish Museums Council.
- BADY, J.P. (1985): *Les monuments historiques en France*. París: Puf (colección: Que sais-je?).
- CARLOS, J. (2002): *¿Por qué no vienen a los museos? Historia de un fracaso*. Madrid: Sílex.
- CLUZEAU, C.O. (1994): "Musées : subir ou maîtriser la fréquentation?" *Les Cahiers Espaces*, N°. 37, pags. 143-147.
- CRESPI, M. Y PLANELLS, M. (2003): *Patrimonio cultural*. Madrid: Síntesis.
- CHABRA, D. (2008): "Positioning museums on an authenticity continuum". *Annals of Tourism Research*, N°. 35(2), pags. 427-447.
- DONAIRE, J.A. (2008): *Turisme cultural: Entre l'experiència i el ritual*. Girona: Vitel.la (col.lecció: turisme cultural).

- EDISON, G. Y DEAN, D. (1994): *The Handbook for Museumsms*. Londres: Routledge.
- HARRISON, J. (1997): "Museums and touristic expectations". *Annals of Tourism Research*, N°. 24(1), pags. 23-40.
- ICOM (1986): *Dictionary of Museology*. Budapest: International Council of Museums.
- IDESCAT (Institut Nacional d'Estadística de Catalunya) (2015): <<http://www.idescat.cat>>
- JENSEN-VERBEKE, M.C. (1997): "Developing Cultural Tourism in Historical Cities: The Local Challenge in a Global Market". *International Academy for the Study of Tourism conference*, Malasia, Junio.
- MILES, W.F.S. (2002): "Auschwitz: Museum Interpretation and Darker Tourism". *Annals of Tourism Research*, N°. 29(4), pags. 1175-1178.
- MONTANER, J. Y OLIBERAS, J. (1986): *The Museum of the last generation*. London: Academy editions.
- NIETO, G. (1973): *Panorama de los museos españoles y cuestiones museológicas*. Madrid: Anaba.
- OMT (2001): *Señales y símbolos turísticos*. Madrid: OMT.
- PETR, C. (2005): "Le musée, une institution légitime pour le touriste" *Les Cahiers Espaces*, N°. 87, pags. 20-28.
- REBOLLO, A. (1997): *Historia del arte y patrimonio cultural en España: Edición especialmente orientada al sector turístico*. Madrid: Síntesis.
- TOBALEM, J.M. (1994): "La gestion des musées et du patrimoine" *Les Cahiers Espaces*, N°. 37, pags. 136-142.
- TRESSERRAS, J.C. Y MATAMALA, J. C. (2006): "La gestión y el uso turístico de los museos: la experiencia de Barcelona". En I. Arrieta (Ed.). *Museos, Memoria y Turismo* (pp. 175-188). Zarautz: Universidad del País Vasco.
- TUFTS, S. Y MILNE, S. (1999): "Museums. A supply-side perspective" *Annals of Tourism Research*, N°. 26(3), pags. 613-631.
- VACAS, T. (2000): "Los museos madrileños como oferta turístico-cultural". *Cuadernos de Turismo*, N°. 5, pags. 106-111.
- VACAS, T. (2005): "Los museos del "Paseo del Arte": Espacio turístico cultural de ámbito internacional" *Estudios Turísticos*, N°. 165, pags. 97-129.
- VELASCO GONZÁLEZ, M. (2009): "Gestión Turística del Patrimonio Cultural: Enfoques para un desarrollo sostenible del turismo cultural" *Cuadernos de Turismo*, N°. 23, pags. 237-253.
- VIDAL, D. Y AULET, S. (2006): "Girona y el turismo cultural". En: J. F. Sentias (Ed.), *Casos de turismo*

*cultural: de la planificación estratégica a la gestión del producto* (pp. 203-234). Barcelona: Ariel.

WEIL, S.E. Y CHEIT, E.F. (1994): "The well-managed museum". En K. Moore (Ed.). *Museum Management*. Londres: Routledge.

## **GUÍAS TURÍSTICAS CONSULTADAS**

ARAGÓ, N. Y MORENO, J. (2006): *Girona: Guide du visiteur*. Girona: Àmbit.

BALAGUÉ, G. (2003): *Girona, guia del visitant*. Menorca: Triangle Postals.

FONALLERAS, J.; POZANCO, V.; MARTÍNEZ, X.; ROBA, S. Y MEDINA, I. (2003): *Girona i Costa Brava*. Madrid: Anaya Touring (colección Guiarama).

MONREAS, M. (2007): *Gerona*. Madrid: Gaesa (colección Guía Azul).