

Treball Final de Grau

**L'Anàlisi de les Xarxes
Relacionals dels Museus de
Girona**

Treball Final de Grau

Facultat de Turisme, Girona

Autora: Iatimad El Gharbaoui

Tutora: Raquel Camprubí Subirana

Curs: 2018/2019

RESUM

Aquest treball final de grau pretén analitzar o conèixer la xarxa relacional dels museus d'una destinació turística, i en particular el cas de la ciutat de Girona. En concret, l'objectiu consisteix a estudiar els vincles que s'estableixen entre els museus d'una destinació, els motius pels quals es relacionen i l'estructura que té la xarxa. Per tal d'assolir aquests objectius, s'ha realitzat les entrevistes semiestructurades als diferents museus de la ciutat, i també a aquells agents que són més propers i que s'interrelacionen amb els museus. A continuació, s'ha creat tres tipologies de xarxes, la formal, la informal i la completa. Com a resultat, cal esmentar que s'ha pogut comprovar que la majoria dels actors entrevistats es relacionen molt més informalment que d'una manera formal.

Paraules clau

Xarxa relacional - Museus de Girona - Vincles informals – Agents – Vincles formals

AGRAÏMENTS

En primer lloc, vull agrair a la Doctora Raquel Camprubí, tutora del treball final de grau, pel seu suport, consells, orientació i ajuda constant a l'hora de realitzar aquest treball.

En segon lloc, vull donar les gràcies a totes aquelles persones que han invertit el seu temps a atendre les meves entrevistes, que han fet possible el desenvolupament del meu treball.

Finalment i no per això menys important, vull agrair a la meva família i amics per la seva paciència i pel suport que m'han donat al llarg d'aquest projecte.

ÍNDEX

1 INTRODUCCIÓ	6
1.1 Rellevància del Tema	6
1.2 Objectius	7
1.3 Estructura del Treball.....	7
2 METODOLOGIA	8
2.1 Població d'estudi.....	8
2.2 Recollida de dades	9
2.3 Anàlisi de dades	10
3 MARC TEÒRIC	12
3.1 Antecedents de les xarxes relacionals	12
3.1.1 Concepte de les xarxes relacionals	13
3.1.2 Tipologia de les xarxes	15
3.1.3 Les xarxes en el context turístic	17
3.2 Els Museus i el turisme	20
3.2.1 Concepte dels museus	20
3.2.2 El turisme Cultural i els museus	21
3.2.3 Els museus i les xarxes relacionals	23
4 ANÀLISI DELS RESULTATS	26
4.1 Caracterització dels agents	26
4.2 Anàlisi de Centralitat i Poder	33
4.2.1 El <i>Freeman Degree Centrality</i>	35
4.2.2 El <i>Closeness Centrality</i>	40
4.2.3 El <i>Freeman Betweenness Centrality</i>	42
4.3 Els subgrups	44
4.3.1 <i>Cliques</i>	44

4.3.2 <i>Factions</i>	46
4.3.3 <i>Core/ periphery</i>	48
5 CONCLUSIONS I LIMITACIÓ DE L'ESTUDI	51
6 BIBLIOGRAFIA	56

ÍNDIX DE TAULES

Taula 1. Descripció dels Museus. Font: elaboració pròpia.....	9
Taula 2. <i>Freeman Degree Centrality</i> . Font: elaboració pròpia	36
Taula 3. <i>Closeness Centrality</i> . Font: elaboració pròpia	40
Taula 4. <i>Freeman Betweenness Centrality</i> . Font: elaboració pròpia.....	42
Taula 5. <i>Cliques</i> de la xarxa informal i formal. Font: elaboració pròpia.....	44

ÍNDIX DE FIGURES

Figura 1: Sociograma de vincles formals. Font: elaboració pròpia	33
Figura 2: Sociograma de vincles informals. Font: elaboració pròpia	34
Figura 3: Sociograma de vincles informals i formals. Font: elaboració pròpia	34
Figura 4: <i>Factions</i> de la xarxa formal. Font: elaboració pròpia	47
Figura 5: <i>Core/Periphery</i> de la xarxa formal. Font: elaboració pròpia	48
Figura 6: <i>Core/Periphery</i> de la xarxa informal. Font: elaboració pròpia	49
Figura 7: <i>Core/Peryphery</i> de la xarxa informal i formal. Font: elaboració pròpia.....	49

1 INTRODUCCIÓ

1.1 Rellevància del Tema

La destinació turística és la combinació de diferents productes turístics, que té com a objectiu oferir una experiència única i inoblidable als turistes que la visiten. Aquest sistema compta amb una sèrie d'agents/actors que interactuen entre si formant el que es coneix amb el nom de xarxes relacionals, l'anàlisi dels quals és la que es basa en l'estudi d'aquests vincles.

El paper dels museus en una destinació turística cada vegada té més importància. A Catalunya, els museus són institucions que conserven i donen a conèixer la natura i la llarga història de la cultura catalana, que ha quedat plasmada en una gran quantitat de materials, construccions, documents i objectes (*el llibre blanc dels museus de Catalunya*, 1984: 9). Aquestes institucions a part de conservar una part significativa del patrimoni, també ens ajuden a recordar o a fer-se una idea del nostre passat, i així doncs veure com hem anat evolucionant en diferents aspectes fins a arribar a l'actualitat.

Els museus d'una destinació turística per tal de poder promoure el patrimoni, ser competitiu a escala global, i proporcionar els beneficis, no només a escala social i de població sinó d'interès general, doncs necessiten tenir una coordinació i una cooperació entre si, i aquest mateix concepte és el que ens porta a parlar de nou sobre les xarxes relacionals.

En particular, el cas de Girona té com antecedents el *Gironamuseus* i la Xarxa Territorial dels Museus de les Comarques de Girona, i això fa que sigui un escenari interessant per veure i analitzar quines són les relacions formals i informals que s'han anat generant entre els museus d'aquesta destinació. És important remarcar que tot i la gran diferència entre les dues, ja que la primera és una xarxa de tipus informal i la segona és formal, gràcies a aquestes la majoria dels museus de la ciutat de Girona s'interrelacionen entre ells establint diferents vincles.

1.2 Objectius

Havent vist la rellevància dels punts establerts en el cas anterior, l'objectiu principal d'aquest present treball consisteix a analitzar o conèixer la xarxa relacional dels museus d'una destinació turística, i en particular el cas de la ciutat de Girona. Per arribar a aquests objectius es proposen tres preguntes de recerca:

- Quins són els tipus de vincles que s'estableixen entre els museus d'una destinació?
- Per quins motius s'estableix aquesta relació?
- Quina és l'estructura de la xarxa?

1.3 Estructura del Treball

L'estructura del treball es reparteix en diferents punts. Primerament hi ha els objectius, a on es menciona concretament la finalitat principal del present treball. El marc teòric es desglossa en diverses seccions. En primer lloc, es parla del concepte de les xarxes, i la relació que estableixen aquestes amb el context turístic. Altrament, es defineix el concepte dels museus, s'esmenten els museus de la comarca i la ciutat de Girona, s'estudia el vincle existent entre els museus i el turisme, i finalment es dóna èmfasi a la xarxa relacional dels museus, que és el tema que més interès té en aquest treball.

La metodologia és una altra dels apartats singulars, en la qual s'especifiquen les tècniques utilitzades per complir els objectius de la investigació. Seguidament, hi ha el treball de camp que és l'estudi i/o l'anàlisi que es realitza. En aquest epígraf no només es fan entrevistes, sinó que també es fa ús del programa *Ucinet* que ajuda a designar les característiques que presenta una xarxa a partir d'una representació.

Tot seguit hi ha les conclusions, en les quals s'expliquen els resultats de la investigació, la importància d'aquesta, i es mencionen les dificultats que s'han tingut. Finalment, hi ha la bibliografia utilitzada al llarg del treball per obtenir la informació necessària.

2 METODOLOGIA

2.1 Població d'estudi

Per aconseguir aquests objectius i així doncs poder respondre a les preguntes de recerca, el que es farà és utilitzar un cas d'estudi particular. En concret, s'escull la ciutat de Girona i els seus museus per poder portar a terme aquesta anàlisi i poder complir els objectius.

Girona, que és la capital de la comarca i la província del Gironès, i està situada al nord-est de Catalunya. La ciutat té una població de 100.266 habitants i una altitud de 70 metres (IDESCAT, 2019). Aquesta és petit però compta amb una gran oferta turística. De fet, els visitants hi poden passejar i gaudir dels monuments, de l'oferta cultural i dels serveis turístics (Ajuntament de Girona, 2019).

La Memòria de l'Àrea de Promoció i Ocupació (2017) ens menciona els diferents tipus de productes turístics existents a Girona. Es poden classificar en turisme cultural, gastronòmic, esportiu, el de compres, el de negocis, el d'accessibilitat, i finalment l'actiu i de natura.

En particular, tal com s'ha vist la població d'estudi seran els 6 museus de la ciutat de Girona, dels quals a continuació, a la taula 1 es realitza una breu descripció de cadascun.

NOM	ANY D'OBERTURA	TITULARITAT	TEMÀTICA
Museu d'Història	1960	Ajuntament de Girona	S'hi troba un recorregut de la història de Girona passant per l'època romana, medieval, moderna fins a arribar a la contemporània (Ajuntament de Girona, 2019).
Museu d'Història dels Jueus	2000	Ajuntament de Girona	S'hi troba un recorregut dels orígens dels jueus de la ciutat de Girona (Patronat Call de Girona, 2019).

El Museu del Cinema	1994	Ajuntament de Girona	Proporciona la història de les imatges des de fa 500 anys fins als nostres dies. Mostra els orígens i els antecedents del cinema (Ajuntament de Girona, 2019).
Museu d'Art	1979	Agència Catalana del Patrimoni Cultural	S'hi guarda els fons d'art de la història d'Antiguitats i les Belles Arts. Hi ha una col·lecció d'art des de l'època romana fins al S. XX (Ajuntament de Girona, 2019).
Museu d'Arqueologia	1857	Agència Catalana del Patrimoni cultural	S'hi conserva obres d'interès artístic i arqueològic. Acull col·leccions de prehistòria i història antiga des del paleolític fins a l'època romana (vilajoana, 1999).
Museu Tresor de la Catedral	El seu ús com a museu es va iniciar el 1951.	El Bisbat	Recull una àmplia col·lecció d'obres d'art romànic, gòtic i sacre (Vilajoana, 1999).

Taula 1. Descripció dels Museus. Font: elaboració pròpia

2.2 Recollida de dades

L'eina escollida per realitzar la recollida de dades ha estat les entrevistes semiestructurades, les quals són un mètode qualitatiu. Aquestes entrevistes estan enmig de les estructurades i les que no ho són. Per dur a terme aquesta estratègia s'ha preparat un guió amb temes clars i oberts, que permet els entrevistadors donar respostes obertes, per tal d'obtenir les dades necessàries per a la investigació (Díaz-Bravo, Torruco-García, Martínez-Hernández i Varela-Ruiz, 2013).

En primer lloc, s'ha contactat telefònicament i a través del correu electrònic amb els museus de Girona, per tal de poder concertar un dia i l'hora per l'entrevista. Totes s'han pogut gravar amb l'objectiu de realitzar l'anàlisi posteriorment.

El tema principal de discussió en les entrevistes, ha estat relacionat amb la coordinació i cooperació que existeix entre el museu entrevistat amb els altres museus de la ciutat de Girona. Ha sigut important saber si el museu entrevistat manté relació amb els altres museus, conèixer quins són aquells museus amb els quals col·labora o coopera conjuntament d'alguna manera. També s'ha donat rellevància a la regularitat o freqüència de la col·laboració que tenen, el tipus de relació, és a dir si és forta o més aviat feble. També s'ha tingut en compte si la relació és informal o institucionalitzada, és a dir formal, els vincles que mantenen en el moment d'innovar i/o crear nous productes conjunts, i també en l'àmbit promocional.

A part d'analitzar aquesta relació, s'ha portat a terme el mostreig de bola de neu, ja que cada cop que algun museu esmentava algun vincle amb algun altre agent diferent d'aquests, doncs s'anotava el seu nom. Posteriorment, es contactava amb l'agent per tal de realitzar-li una altra entrevista, i obtenir més informació.

El mostreig de bola de neu ha servit en primer lloc per entrevistar aquells museus que ja es volien entrevistar des de bon principi, i després a partir d'aquests s'ha obtingut noms d'altres agents importants que també s'han acabat entrevistant, per tal de saber la importància i la relació que tenen amb els museus estudiats.

Finalment, s'ha obtingut una mostra de 15 participants. Les cinc primeres s'han fet amb els museus de Girona, a continuació s'ha realitzat una entrevista a la casa Masó, a l'Àrea de Turisme del Patronat de Turisme Costa Brava Pirineu, a l'Àrea de Cultura de l'Ajuntament de Girona, a l'Àrea de Turisme de l'Ajuntament de Girona, la Xarxa Territorial dels Museus de les Comarques de Girona, i a l'Associació de Guies i a l'Oficina de Turisme. Així doncs, a partir de les dades obtingudes s'ha començat l'anàlisi de la investigació.

2.3 Anàlisi de dades

Per aquest apartat s'ha utilitzat el programa *Unicet*, que és el programari estàndard per mesures informàtiques relacionades amb la xarxa (Bell, Atkinson i Carlson, 1999). Aquest ha servit per analitzar les dades de les xarxes relacionals obtingudes.

A partir de les entrevistes s'ha pogut extreure la informació per poder elaborar les

matrius d'adjacència. En aquests casos, les matrius d'adjacència serveixen per poder determinar les relacions dels diferents agents, amb 0 les no relacions, i amb 1 les relacions. S'han fet tres nivells d'anàlisi segons tres tipus de lligams, que és el formal, l'informal, i el que engloba els dos.

En primer lloc, s'ha emprat la mesura de centralitat i poder per estudiar el poder individual que té cada actor. Dins d'aquesta s'han analitzat tres mesures:

- El *Freeman Degree Centrality*: han estat útils per saber el nombre de vincles directes que té cadascun dels agents que formen part de la xarxa.
- El *Closeness Centrality*: s'ha pogut valorar la proximitat amb la resta dels agents de la xarxa.
- El *Freeman Betweenness Centrality*: s'ha calculat la importància de l'intermediari dels agents estudiats.

En segon lloc, també s'han tingut en compte les quatre propietats dels subgrups cohesius que han influït en la formació de la xarxa relacional dels museus. Aquests subgrups es poden dividir en:

- *Sociograma*: les representacions gràfiques es realitzen a partir dels sociogrames, i aquests estan constituïts per nodes que es mostren per punts, i per vincles que apareixen amb línies.
- *Cliques*: han servit per saber els actors o agents que tenen una cohesió entre ells generant una espècie de subgrups.
- *Factions*: la mesura ha servit per agrupar aquells actors que tenen característiques similars entre ells.
- *Core/periphery*: ha ajudat a determinar els agents del centre i de la perifèria. És a dir, s'ha pogut identificar quins són aquells actors/agents que formen part del centre i de la perifèria.

3 MARC TEÒRIC

La primera part del marc teòric parla de les xarxes relacionals. En primer estadi, s'explica els seus antecedents, a continuació es fa una definició del concepte, seguidament s'especifiquen els diferents tipus de xarxes, i finalment es parla de la relació de les xarxes en el context turístic.

La segona part dóna èmfasi el tema dels museus. Es defineix el seu concepte, després es fa una petita pinzellada sobre els museus de la comarca de Girona. També es mencionen els museus de la ciutat de Girona. A continuació, s'explica la importància i/o relació del turisme amb els museus. Per últim, es parla de la relació entre els museus i les xarxes.

3.1 Antecedents de les xarxes relacionals

Es van realitzar moltes investigacions per arribar a desenvolupar el concepte de les xarxes relacionals, seguint la teoria social i la seva aplicació amb la metodologia formal, de les matemàtiques, l'estadística i la informació (Wasserman i Faust, 1994).

El seu origen es pot encarar al voltant dels anys 30. Moreno (1934), un dels fundadors de la teoria de les xarxes relacionals, va interessar-se per l'estructura dels grups d'amics. Així doncs, va començar a preocupar-se per la relació de les xarxes interpersonals que unien els individus, aquells vincles que s'establien entre ells, i els rols socials que exercien. D'altra banda, Radcliffe-Brown (1940) va fer un estudi de l'estructura social, on ens parla d'aquelles relacions existents entre les persones. Fins i tot, inclou en aquesta estructura la diferenciació existent entre les persones tenint en compte la seva classe social.

Més tard, Barnes (1954) va fer un estudi anomenat *class and comittes in a Norwegian Island Parish*, en el qual va fer una recerca sobre l'estructura social a través del sistema de relacions socials. Va analitzar i donar importància a aquelles relacions que es generaven entre les amistats, les famílies o els veïns dels barris de Noruega. També, es va interessar per temes relacionats amb la política del lloc, el desenvolupament de la seva economia i institucions, la personalitat dels habitants, entre altres.

Posteriorment a aquesta aportació, segons Knoke i Kuklinski (1982), entre el 1960 i 1970 va començar a desenvolupar-se el concepte en camps metodològics, teòrics i conceptuals donant importància a l'estructura de la xarxa, la força dels vincles i la centralitat, gràcies a investigadors com seria el cas de Leinhardt, Holland, White, Granovetter i Freeman.

Trencant amb aquesta dinàmica totalment teòrica, a partir dels anys 70 van començar a incrementar-se i a créixer tots aquells continguts i temàtiques que feien servir la perspectiva i els mètodes de la xarxa com a instruments d'anàlisi (Lozares, 1996). El mateix autor ens comenta que en aquesta mateixa etapa van començar a produir-se tècniques, estadístiques, programes d'ordinadors, mètodes de la recollida de dades i de mostreig, per tal d'analitzar les relacions i descriure l'estructura global de la xarxa.

Durant aquests anys, es van tractar i estudiar xarxes d'amistat, i sobretot les familiars. Per analitzar-les es tenia en compte les relacions que s'establien entre els diferents actors. A més a més, els anys 90 van ser clau pel desenvolupament d'aquesta anàlisi. Per tant, és important destacar entre altres el llibre de Wasserman i Faust (1994), que ens parla de les xarxes relacionals i els seus mètodes d'anàlisi.

3.1.1 Concepte de les xarxes relacionals

Al llarg de la història, investigadors i/o autors de gran renom van intentar definir el concepte de l'anàlisi de les xarxes relacionals de diferents maneres.

Segons Wasserman i Faust (1994), les xarxes es basen en la relació entre les unitats o actors que interactuen, és a dir entre aquelles entitats socials que poden ser individuals, corporatives o col·lectives. En altres paraules, la xarxa es refereix que cada un dels actors té una o més relacions amb altres individus. Aquests vincles es constitueixen a partir de llaços que s'estableixen entre els actors. Poden ser de tipus "díada", que és la relació específica entre dos nodes. És a dir, consisteix en un parell d'actors i un possible vincle entre ambdós. Tanmateix, també poden ser de tipus "triada", que és un conjunt de tres nodes i les relacions que s'estableixen entre ells.

Gràcies als vincles es produeix la unió o enllaç entre els actors/nodes. Els dos autors ens comenten que es parla de subgrup per referir-se a qualsevol conjunt d'actors amb els

seus vincles. En canvi, la col·lecció de tots els actors és la que coneix amb el nom de grup.

En la mateixa dinàmica, Wellman (1997) va escriure l'anàlisi estructural de les xarxes relacionals, en la qual va fer una revisió sobre la seva història, i va definir el terme de xarxa. L'autor va resumir el concepte en un conjunt de persones, organitzacions o altres entitats socials que estan connectats entre si a partir de relacions o vincles. També, comenta que l'anàlisi d'aquesta pot ser molt útil per entendre com les unitats s'interrelacionen entre si.

Freeman (1989), igual que els autors esmentats anteriorment, va descriure el concepte com una població d'actors amb uns vincles que els relacionen. Els nodes podrien ser les entitats socials (persones), o altres organismes individuals/col·lectius com seria el cas de països, unitats familiars o organitzacions. Una definició similar a aquesta seria la dels autors Knoke i Kuklinski (1983), ja que la relaten com aquella relació, vincle o unió que es produeix entre un conjunt d'objectes, persones o esdeveniments.

Seguint la mateixa perspectiva, Forsé (2008) ens diu que Lemieux el 1999 va definir la xarxa relacional com una col·lecció de relacions entre el conjunt d'actors, que poden ser vincles entre empreses o amistats, amb una naturalesa, especialització i simetria igual o diferent.

Lowe (1988) va definir la xarxa relacional de tipus econòmica, comentant que és el vincle entre clients, empleats i canals de màrqueting que forma un tipus de xarxa de família ampliada. És a dir, interactuen entre si com si fossin una família, i no com a treballadors.

Una xarxa és la que configura una acció de cooperació entre el govern, la indústria i la societat civil, a partir de relacions que poden ser formals o informals (Dedge, 2006).

Per les finalitats d'aquest treball, entenem que una xarxa relacional és un conjunt d'actors, sigui persones, organitzacions o altres entitats que es vinculen entre si a través de diferents relacions. És a dir, els vincles que es poden establir entre els actors poden ser de tipus formal, informal, una relació forta, feble, entre altres.

En la majoria dels casos, els agents poden cooperar, col·laborar o fins i tot competir entre ells, però en aquest cas els museus només cooperen i/o col·laboren entre si.

3.1.2 Tipologia de les xarxes

L'establiment de tipologies de xarxa és molt àmplia, tanmateix ens quedem amb les definicions que fan Wasserman i Faust (1994), Szarka (1990), Iacobucci i Zerillo (1996), Hinterhuber i Levin (1994), i Herrera i Andres (2012).

En primer lloc, Wasserman i Faust (1994) van fer una agrupació general de les xarxes. En primer estadi, trobem les *unimodals*, en segon lloc les bimodals, i en última posició les diàdiques especials i egocèntriques.

Les xarxes *unimodals* es caracteritzen per tenir un únic conjunt d'actors que pot ser persones, subgrups, organitzacions o col·lectius (comunitats o estats nacionals). Les relacions que s'estableixen en aquest conjunt representen unes connexions específiques, molt importants, que poden ser de diferents tipus (relacions individuals, interaccions, rols formals, entre altres). A més a més, tots els nodes poden relacionar-se entre si.

A dins de les bimodals es pot destacar dues tipologies. Les de dos conjunts d'actors que es caracteritzen per tenir dos grups d'actors, i després hi ha els d'un conjunt d'actors i un conjunt d'esdeveniments (clubs o organitzacions voluntàries). Referint-se a aquest últim, trobem un primer conjunt d'actors i un segon conjunt d'esdeveniments o activitats, als quals assisteixen els del primer conjunt. En aquest cas, tots els actors del primer conjunt poden relacionar-se amb els del segon.

Per últim, hi ha les xarxes didàctiques especials i geocèntriques. Es parla de les primeres quan uns agents poden relacionar-se amb molts altres actors. En canvi, es parla de xarxes didàctiques quan es refereix que no tots els agents poden tenir vincle o interactuar entre si. En aquesta xarxa hi ha un actor central que rep el nom d'*ego* i al voltant d'aquest hi ha els *alteri*, que acostumen a ser pocs, i són els que es relacionen amb l'agent central.

Szarka (1990) igual que els primers autors, ens parla de tres tipologies de xarxes, no obstant la seva classificació és més singular.

La primera és la xarxa d'intercanvi, a on es produeix un vincle entre les empreses i les organitzacions, amb l'objectiu de realitzar bescanvis comercials. En segon lloc, hi ha la xarxa de comunicació, a on es produeix un intercanvi entre organitzacions sense fins i/o lligams comercials. Per últim, hi ha la xarxa social, que són les relacions i/o vincles que s'estableixen entre les persones.

D'altra banda, Iacovou i Zerillo (1996) també ens parlen de tres grups. La xarxa egocèntrica, en la qual hi ha un actor principal que té vincles amb la resta dels actors, però no és necessari que tingui una relació amb tots els que n'hi hagi. La xarxa sistèmica és aquella que té una xarxa principal que s'interrelaciona amb altres xarxes, que estan formades per actors connectats entre si. Per últim, la xarxa *supra-sistèmica* és útil per estudiar aquelles relacions que hi ha a dins de la xarxa, i també serveix per estudiar les diferents relacions que els actors de dins de la xarxa puguin tenir amb altres agents fora d'aquesta.

Podem parlar de quatre tipologies de xarxes a dins de les relacions empresarials. Principalment cal mencionar les xarxes internes, que són les que es produeixen a dins de l'Associació. En segon lloc, hi ha les xarxes verticals, que són les que es formen en el moment de la cadena del procés productiu. Les horitzontals que consisteixen en les relacions que s'estableixen entre les empreses que són similars. Per últim, hi ha les xarxes diagonals que apareixen quan les empreses es relacionen amb diferents sectors (Hinterhuber i Levin, 1994).

Herrera i Andres (2012) van fer una investigació per conèixer la manera en què s'organitzaven les grans corporacions del món en el moment de repartir les elits econòmiques. Després de l'anàlisi, ens comenten que existeixen dos tipus de xarxes. La primera xarxa coneguda amb el nom d'elitista que destaca per tenir una gran cohesió. És a dir, existeixen molts vincles entre les grans corporacions. Aquestes xarxes són el nucli del poder, els seus actors tenen facilitat per comunicar-se, transmetre informació, i a on prima molt l'activitat col·lectiva. Les xarxes d'Espanya estarien a dins d'aquesta. Per l'altra banda, hi ha la xarxa Pluralista, en la qual hi ha una baixa cohesió, es dóna més importància a l'activitat individual. Aquestes xarxes com que no estan centralitzades com les anteriors, han de competir més.

3.1.3 Les xarxes en el context turístic

Abans de començar a parlar de les xarxes relacionals en el turisme, cal esmentar que hi ha un seguit d'autors que han fet l'aplicació a diferents contextos territorials, i en diferents sectors.

En primer lloc, cal mencionar el clúster, que és la relació entre un grup d'empreses que es troben geogràficament molt properes, i aquests tenen una gran innovació, ocupació i creixement econòmic, que poden ajudar a les regions a tenir èxit (Krugman, 1991). De la mateixa manera Porter (1996) ens menciona que els clústers es poden trobar tant en les grans, com les petites i mitjanes ciutats. L'autor comenta que aquests tenen èxit gràcies a la proximitat geogràfica, cultural i institucional, a l'accés ràpid de la informació, els beneficis que obtenen de la competència local, i sovint és per la demanda local d'un producte o un servei.

Camagni (1995) ens diu que els clústers locals es caracteritzen per tenir una determinada estructura i organització local, que permet a les empreses d'una regió ser més innovadores i reeixides, amb grans llocs de treball per reduir les taxes d'atur i augmentar en tot moment el creixement econòmic (citada per Newlands, 2003).

Es va fer un estudi sobre el paper dels grans productors en districtes industrials, en el qual l'autor ens diu que les unitats de producció tenen un paper molt important en el creixement i desenvolupament dels districtes. Malgrat això, també tenen l'oportunitat de beneficiar-se d'economies d'aglomeracions i de competir amb altres empreses, gràcies a la xarxa de relacions que tenen (Scott, 1992).

Klepper i Simons (1997) van confrontar aquesta teoria dient que les regions amb clúster amb el pas del temps deixen de tenir èxit. És a dir, com que els clústers en aquestes regions ressalten per sobre de les altres empreses, això fa que aquestes últimes deixin de tenir demanda, i per tant s'acabin estancant i arribant al declivi. Fins i tot, va fer un estudi en el qual va analitzar l'evolució de quatre productes líders (automòbils, pneumàtics, televisors i penicil·lina) en vers d'altres indústries. Després de tants anys d'investigació, va veure que en menys de trenta anys, les altres indústries que hi havia van anar disminuint una darrera l'altra fins a estancar-se. En canvi, les empreses líders eren les que dominaven la innovació de productes i processos.

Bell (2005) ens parla de dues tipologies de xarxa a dins de les indústries clúster. D'entrada hi ha la xarxa empresarial amb vincles formals, que són aquells llaços explícits, impersonals i codificats. En canvi, els vincles informals són de tipus tàcit, per tant un coneixement que no està ni escrit ni codificat. Domenichelli (2010) ens diu que tot i que el coneixement explícit és de fàcil accés, cada cop es dóna més importància aquell coneixement tàcit per aconseguir la innovació i l'avantatge competitiu d'una empresa. Per tant, es pot dir que gràcies a la posició central d'algunes empreses a la xarxa, i a les relacions que s'estableixen entre elles, aquestes poden obtenir informació important que els pot ajudar a innovar.

De la mateixa manera entenem que una xarxa també s'ha desenvolupat en el context de les destinacions per diversos autors (Watkins i Bell (2002), Wang i Krakover (2008), Bengtsson i Kock (2000), Gunn (1993), Tinsley i Lynch (2001), Scott, Baggio i Cooper (2008), Tyler i Dinan (2001), Dredge (2006) i Freeman (1984).

A continuació es mencionen els diferents estudis en el context de les destinacions que s'han desenvolupat.

En primer estadi, Watkins i Bell (2002) van fer un estudi sobre les relacions comercials que es conclouen entre les diferents organitzacions turístiques. Ens incideixen que les empreses tenen tres formes amb les quals poden relacionar-se. En primer lloc, hi ha la competència, que és quan les empreses miren per elles mateixes i competeixen per tal d'arribar a uns objectius. En segon lloc, hi ha la cooperació, que és quan les organitzacions turístiques contribueixen entre elles per compartir informació i participar en activitats conjuntes. En última posició, hi ha la col·laboració que és un pacte formalitzat que es genera entre els interessats amb el propòsit d'aconseguir uns avantatges comercials a llarg termini.

Wang i Krakover (2008) van fer una altra investigació sobre les relacions existents entre les empreses turístiques en el moment de fer un estudi sobre el màrqueting de la destinació. Els autors ens parlen sobre diverses formes de relacions. Ens comenten que les empreses competeixen entre elles en el moment que volen maximitzar els seus interessos. La cooperació es produeix en el moment que aquestes empreses volen aconseguir uns objectius comuns, i per últim trobaríem la cooptació.

Segons Bengtsson i Kock (2000) entre la competència i la cooperació hi ha una relació que consisteix a barrejar els dos, que es coneix amb el nom de cooptació. Aquesta significa que una única relació pot comprendre tant la cooperació com la competència, i d'aquesta manera dues empreses podran cooperar en certes activitats, i competir per altres al mateix moment.

Watkins i Bell (2002) ens parlen de les quatre formes i/o tipologies que hi ha a dins de les relacions cooperatives.

- L'afiliació: les empreses s'ajuden entre elles a partir d'un intercanvi informal d'informació i de referències, i un intercanvi personal de relació.
- Coordinació: les organitzacions turístiques segueixen millor els seus objectius individuals, organitzant les seves activitats amb les d'altres empreses.
- Col·laboració: aconseguir avantatges empresarials a llarg termini, a partir del desenvolupament d'estratègies amb altres empreses.
- Xarxes estratègiques: compartir les estratègies entre les organitzacions que hi ha a una destinació, perquè aquesta arribi el seu èxit.

Després d'aquesta contextualització, cal saber que la xarxa relacional en l'àmbit turístic és un concepte molt recent, però tot i això és molt important per una destinació i/o organització.

El turisme es pot considerar com aquelles relacions i fenòmens que deriven de les estades temporals de persones que viatgen per diferents activitats. Aquestes relacions i fenòmens formen part de la destinació. Així doncs, una destinació turística és un sistema en la qual interactuen allotjaments, transports, serveis, locals, institucions i administracions (Gunn, 1993). També es defineix el turisme com una indústria en xarxa, en el qual hi ha una sèrie de grups d'organitzacions que cooperen, competeixen i vinculen les destinacions (Tinsley i Lynch, 2001).

En primer lloc, la xarxa i les seves tècniques ajuden a analitzar millor les relacions que s'estableixen en una destinació. Són molt útils i interessants en el moment d'organitzar i controlar aquells llaços que es produeixen entre els agents turístics. D'altra banda, són essencials per examinar els factors i les diferències culturals. L'anàlisi quantitativa pot servir per identificar i/o conèixer les característiques i els problemes estructurals d'una

destinació. En definitiva, gràcies a les xarxes relacionals el turisme evoluciona any rere any (Scott, Baggio i Cooper, 2008).

Reforçant la teoria exposada, tal com s'ha comentat anteriorment, Tyler i Dinan (2001) pensen que una xarxa pot ajudar a gestionar aquells vincles i/o relacions publico privades. Dredge (2006) complementa aquesta hipòtesi dient que les xarxes ajuden a les empreses i els productes turístics a evolucionar-se, i també ajuden a gestionar de la millor manera les relacions entre les organitzacions. Tanmateix ens comenta que hi ha xarxes que s'ocupen de la coordinació regional, de la gestió dels productes turístics, del màrqueting, i fins i tot de la promoció de la destinació, per tal d'atraure clients. L'autor va portar a terme una investigació amb l'objectiu d'analitzar les relacions establertes entre el govern local i la indústria per estudiar la importància de les xarxes en relació a la promoció.

Freeman (1984) comentava que una xarxa està formada per grups que poden afectar o ser afectat en el moment d'assolir els objectius d'alguna organització, gràcies els quals són capaces de mantenir la competitivitat de la destinació i fer front a aquells problemes d'escala.

3.2 Els Museus i el turisme

3.2.1 Concepte dels museus

El museu és aquell edifici destinat a l'estudi de les ciències, les lletres humanes i les arts lliberals. És l'espai en el qual es guarden les pertinences i objectes notables (Real Academia Española [RAE], 2016). Si prenem la definició d'ICOM, el museu és una institució sense ànim de lucre, permanent, al servei de la societat i obert al públic. Aquest adquireix, conserva, investiga, comunica i exposa el patrimoni material i immaterial de la humanitat i el seu entorn amb fins d'educació, estudi i recreació (citats per Murphy, 2004).

D'altra banda, Algora i Redón (2009) apunten que la Llei del Patrimoni Històric Espanyol i el Real Decret 620/987 (16/1985) defineix els museus com aquelles institucions de caràcter permanent que adquireixen, conserven, investiguen, comuniquen i exhibeixen per fins d'estudi i educació. Són col·leccions de valor històric, artístic, científic i tècnic o

de qualsevol altra naturalesa cultural.

El museu com s'ha comentat anteriorment ha de poder conservar en tot moment els elements del patrimoni cultural. Segons la Llei Catalana de Museu (1990) els museus són institucions permanents, sense ànim de lucre que estan al servei de la societat, i oberts al públic. Aquests recopilen béns culturals per conservar-los, documentar-los, exhibir-los, i difondre el coneixement per fer-lo servir en la recerca, l'ensenyament i la divulgació. Aquesta mateixa llei classifica els museus en nacionals, d'interès nacional, els museus comarcals i locals, els monogràfics, entre altres.

Gallo (1973) classifica els museus en privats i públics. Finalment, ens parla d'una classificació dels museus segons el seu contingut, importància, dependència administrativa i el personal tècnic que els atén.

3.2.2 El turisme Cultural i els museus

Avui dia, el turisme segons Hunziker i Krapf (1942) és un conjunt de relacions i fenòmens que es produeixen en el moment que una persona es desplaça i pernocta fora del seu lloc de residència, sempre que no sigui amb fins lucratiu que augmentant extremament. Actualment, hi ha molts turistes que es desplacen d'un lloc a un altre amb l'objectiu de conèixer i/o gaudir al màxim de la cultura, ja que la veuen com un atractiu turístic (Rosa, 2003). Així doncs, el turisme cultural recupera i conserva tots els elements del patrimoni cultural, ja siguin tangibles com intangibles (Sureda, 2009).

La cultura i el patrimoni cultural són dos fenòmens que es poden entendre i/o tractar com a sinònims. Rosa (2003) ens manifesta que el patrimoni és allò que està format per recursos que s'hereten de generació en generació. És a dir, aquell bé que conserva els elements del passat, gràcies als quals ens connecta i ens ajuda a fer-nos una idea de la història del lloc. El patrimoni passa de ser un simple recurs a convertir-se en un producte que té la capacitat de generar riquesa.

L'autora exhibeix que les motivacions dels ciutadans han anat canviant al llarg dels anys, i per aquesta raó ja no només ens trobem a davant de turistes entusiasmats pel sol i platja, si no hi ha d'altres que busquen una autenticitat en els llocs. Dit d'una altra

manera, actualment gran part dels turistes busquen activitats i experiències que els ajudi a apropar-se més al destí turístic que visiten. Altrament, Richards (1996) manifesta que el turista cultural és aquell que té un alt nivell educatiu i econòmic. No obstant això, Mallor, González i Fayos (2013) el defineixen com aquell usuari que dóna més importància a l'atracció turística, que el destí.

Stylianou-Lambert (2010) ens diuen que avui dia existeixen diferents tipologies de turistes culturals tenint en compte factors relacionats amb les seves motivacions, els seus interessos, l'experiència que busquen o aquelles activitats que escullen en el destí turístic.

Ashwoth i Turnbridge (1990) parlen de diferents categories de visitants. El primer rep el nom d'internacional, que està format per aquells visitants atrets per llocs patrimonials. El segon grup, és el que es coneix amb el nom d'incidental, i en aquest cas la motivació principal dels turistes en visitar un lloc no és la cultura, sinó que aquesta els hi ve un cop visiten el destí. Un bon exemple d'aquest segon grup serien els turistes de negoci.

D'altra banda, Richards (1996) distingeixen entre els turistes específics i els generals. Els primers són els consumidors habituals del turisme cultural, i els altres són els turistes ocasionals.

Galí i Donaire (2006) ens comenten que els visitants experimentats, amb un gran coneixement, interessats en la cultura i en el patrimoni són usuaris molt reduïts. Després de realitzar l'estudi sobre la relació entre el turisme i el patrimoni, els autors ens parlen de quatre tipologies de consumidors. Hi ha els turistes no culturals, els rituals, interessats, i els erudits que són els que donen més importància al patrimoni. Ens diuen que a Girona hi ha una gran segmentació de turistes culturals, i les diverses formes de consum turístic depenen de les característiques de la visita.

Els museus tenen un paper important a dins del turisme, fins al punt que actualment qualsevol destinació turística que vulgui destacar en turisme cultural a dins dels mercats internacional, veu la necessitat de crear un gran museu (Arrieta, 2006).

Per poder parlar dels museus i turisme cal diferenciar entre diferents categories. En primer estadi, hi ha els museus estrella, que tenen tots els elements necessaris per atraure a clients de masses. En segon lloc, hi ha els museus de comunitat o territori,

aquests atrauen aquells turistes que estan interessats a conèixer la identitat d'aquell lloc. En últim lloc, trobaríem els museus mitjans que la majoria de vegades no compten amb col·leccions de gran valor universal (Arrieta, 2006).

En parlar de cultura i museus mitjans, cal fer referència i tenir present l'oferta mosaica de Girona que conserven i/o guarden els elements del patrimoni cultura (García i Criado, 1999). Últimament, la ciutat aposta molt per aquest tipus de turisme (Arrieta, 2006).

3.2.3 Els museus i les xarxes relacionals

Les destinacions compten amb una seqüència d'agents i/o actors que mantenen una relació entre si. Com que el paper dels museus cada cop té més importància en una destinació, aquests com qualsevol altra institució poden mantenir també alguna mena de relació per tal de recollir, conservar, investigar, comunicar i exposar el patrimoni (Murphy, 2004).

Els museus poden relacionar-se de diferent manera. Hi ha museus que prefereixen cooperar entre ells per compartir experiències, recursos, criteris i coneixements tècnics o simplement per participar en activitats conjuntes. Altrament, hi ha d'altres que més aviat col·laboren entre ells per poder aconseguir avantatges comuns, i per tant donen importància el treball en comú. Per últim, els museus a diferència d'altres agents és complicat que estableixin una relació de competitivitat entre ells.

Així doncs, en aquest apartat s'esmenten alguns petits estudis que es van realitzar per tal de veure i/o investigar les sinergies que els museus poden arribar a mantenir entre ells.

Bagdadli (2003) va fer un estudi que consistia a analitzar la cooperació existent entre les organitzacions culturals, i específicament entre els museus i teatres italians. En concret, per la investigació va fer una gran recerca per conèixer els motius pels quals es condueix a la creació d'una xarxa. Per una banda, l'autora ens diu que la cooperació entre organitzacions culturals es fa per buscar un major nivell d'eficiència econòmica. Ens comenta que la similitud entre les institucions facilita la cooperació. A més a més, els estudis econòmics i estratègics, i l'existència de recursos són un element clau per

crear aliances, i una manera de cooperar podria ser a través d'organització d'esdeveniments i exposicions.

Així doncs, es va realitzar un estudi per explicar com i perquè es van desenvolupar les xarxes culturals a Itàlia. En la recerca es va incloure 18 xarxes culturals, 10 de teatre i 8 de museus, i per cada xarxa es van realitzar entrevistes estructurades a aquelles persones relacionades amb elles. El personal de les entrevistes va deixar clar que la cooperació entre organitzacions culturals és escassa.

A continuació, després de l'anàlisi es va arribar als següents resultats. Es van identificar dues tipologies de xarxes pel que fa als vincles entre teatres. La xarxa vertical que és la centralitzada, que es va crear amb el propòsit de difondre la cultura al país. És una xarxa que pot crear-se a partir d'un actor privat o públic, i pren la forma de xarxa burocràtica en la qual els actors es relacionen a partir de consorcis concrets, és una xarxa formalitzada, i es caracteritza per un baix nivell de connectivitats entre els membres que la formen. En canvi, la segona és una xarxa horitzontal, que s'aplica als teatres que tenen l'objectiu de millorar la qualitat del sistema, d'innovar i intercanviar recursos. Aquesta mostra un baix nivell de centralització, però té un alt nivell de connectivitat i els intercanvis entre els actors són molt regular. Pel que fa als museus, els 8 museus analitzats mostren una gran similitud entre ells. Les xarxes que es formen són burocràtiques, per tant els museus presenten tenen relacions formals. La dimensió de la xarxa sol ser mitjana o gran, tendeixen a estar molt centralitzats, i el tema de connectivitat sol ser baix o mitjà. Aquestes xarxes solen desenvolupar activitats que van destinades a la promoció, a l'intercanvi d'informació, comunicació, entre altres. Per últim, respecte a les 8 xarxes culturals el tema principal per l'establiment d'aquestes és l'eficiència econòmica. És a dir, busquen els avantatges econòmics, i la participació en la xarxa els permet a l'accés als recursos públics.

En definitiva, cal esmentar que les xarxes verticals es van constituir per una estratègia de supervivència. En canvi, les xarxes horitzontals estan pensades no només per aquesta estratègia sinó també per competir. L'autora després de realitzar la investigació, va arribar a la conclusió que el tema de les xarxes culturals encara ha d'evolucionar, i que això succeirà en el moment que comenci a haver-hi una cooperació d'innovació, èxit i accés a recursos entre els actors.

A part d'aquest estudi, el Patrimoni Cultural (2019) va crear una Xarxa Territorial, a dins de la qual s'inclouen tots els Museus de les Comarques de Girona, per portar a terme eines de col·laboració, per promoure les actuacions transversals dels museus, i així doncs donar-los un suport econòmic fins ús de les subvencions.

Deixant de banda els estudis que s'han realitzat, es vol fer un estudi nou que consisteix a analitzar o conèixer la relació existent entre els diferents museus de Girona, i els agents més propers a aquests per tal de crear una xarxa relacional. Es vol determinar els motius que s'estableixen en aquesta relació, i l'estructura de la xarxa.

4 ANÀLISI DELS RESULTATS

En el primer apartat d'aquesta secció es resumeixen les característiques dels agents. A continuació tal com s'ha comentat en el punt 2.3 de la metodologia, s'ha analitzat el bloc de centralitat i poder, el qual està constituït pel *Freeman degree centrality*, el *Closeness Centrality*, i el *Freeman Betweenness Centrality*. Per últim, en el tercer apèndix s'han analitzat els subgrups que estan formats pels *Cliques*, *els Factions*, i el *Core/Periphery*. Totes aquestes mesures s'analitzen amb el propòsit de raonar i obtenir els resultats i/o càlculs finals.

4.1 Caracterització dels agents

Tal com s'ha vist en total es van entrevistar 15 agents que es troben ubicats a la ciutat de Girona. A continuació s'esmenten les característiques de la major part d'aquests actors.

- El Museu d'Arqueologia: aquest és de titularitat de la Generalitat de Catalunya i compta amb diverses seus. Té la seu central que està a Barcelona, la seu d'Empúries, Ullastret, Girona, Olèrdola, i el Centre Arqueològic Subaquàtic. Ells com a museu ja tenen una xarxa interna perquè formen part d'un museu més gran, que és el museu dels quatre Museus Nacionals que hi ha a Catalunya, que es coneix amb el nom del museu d'Arqueologia de Catalunya. Per tant, aquí ja hi ha la primera xarxa que implica que han de treballar amb consonància amb aquests seus sobre diferents aspectes. A més a més, el fet de ser un Museu Nacional doncs tenen l'*Arqueoxarxa*, que és una xarxa en la qual hi ha tots aquells museus o jaciments relacionats amb arqueologia del territori català. Aquest museu tendeix a realitzar diverses exposicions, de fet el maig inauguren una que va sobre el Pla de l'Horta, que és un jaciment que hi ha a Sarrià de Ter, i és una col·laboració que la fan amb la Universitat de Girona per tal de donar a conèixer el jaciment. La tindran del 31 de maig al 15 de setembre. Després, faran activitats familiars els diumenges que serviran per complementar l'exposició, i també realitzaran activitats per nens i visites guiades pels adults. Independentment de l'exposició, tenen les vistes amb la Catedral que es fan el

primer i l'últim trimestre d'any.

No obstant això, el fet que Sant Pere de Galligants a part de museu estigui a dins d'un monestir, això fa que serveixi com a pont per relacionar-se amb la ciutat. Es fan exposicions a escala de ciutat per donar empenta a la denominació de l'Empordà de l'origen dels vins. El museu serveix com escenari per acollir esdeveniments relacionats amb la ciutat, s'hi poden fer per exemple concerts, exposicions dels treballs finals de curs de les escales. Així doncs, aquest museu té un doble ús, el de museu i el d'equipament.

- El Museu d'Art: és un agent que presenta un seguit de projectes individuals que fan que destaquí i que tingui major importància. Els grans blocs del museu i de l'Agència Catalana del Patrimoni Cultural són l'estratègia, la projecció i la cooperació institucional, l'acció cultural i educativa, la difusió i la comunicació, la col·lecció, la documentació, la recerca i gestió. Aquest també fa exposicions temporals d'atractivitat com van fer amb *l'Olga Sacharoff* i *la Mela Muter*, perquè també reverteix en visitants, i amb majors ingressos. No obstant això, tenen un apartat de xarxes i convenis a on llisten la xarxa de Museus d'Art, la Xarxa Territorial dels Museus de les Comarques de Girona, el *Gironamuseus*, i actuacions i activitats amb el Patronat de Turisme de Costa Brava Pirineu.

Fan campanyes que serveixen per al reconeixement del museu, milloren la web, porten a terme l'execució del pla de presència en mig any i en distribució en xarxes socials, es mantenen vius i actius a dins del *Google Art Project*, que és una plataforma digital a on hi ha les obres del museu, i també fan ús del *VisionApp* que serveix per fer una visita amb realitat augmentada per nens amb unes tauletes.

El museu té dos espais per les exposicions temporals, el més gran és de 400 metres quadrats, i el més petit de 90 metres quadrats. Al llarg d'aquests anys, han anat fent de mica en mica petites reformes. Per exemple, van renovar les sales de Barroc, també van renovar el retaule de Sant Feliu, i volen treballar els continguts per reformar les sales del Renaixement, igual que volen canviar el vídeo que presenten a la petita exposició de vitralls que forma part de l'exposició permanent, perquè el que pretenen és que s'expliqui com es fa un vitrall, i no

com es fa un vidre. A més a més, tenen un altre projecte que és la nova audioguia, i aquí hauran de generar nous continguts, i això els hi sembla molt interessant per poder canviar el discurs del museu.

Les activitats de l'agenda són pràcticament iguals, menys la que presentaran al 9 de març, que consistirà a realitzar un itinerari amb clau femenina pel museu, i anirà des del romànic fins al S. XIV, i la idea és fer aflorar darrere de les obres d'art la vida de dones, perquè no hi ha moltes artistes documentades com a dones.

Finalment, tenen altres projectes com consolidar els serveis educatius, fer millores internes de funcionament, i una revisió de la documentació i dels magatzems. Tenen projectes estratègics en tots els camps, no només de la comunicació, sinó també dels continguts, de la museografia, de la documentació, activitats i una mirada cap el futur, però el problema està que treballen amb pocs recursos.

- El Museu del Cinema: és un museu que mostra la història dels antecedents i orígens del cinema. Tenen un programa d'activitats i exposicions temporals molt potents pel públic de proximitat, compten amb un servei educatiu molt potent, fins i tot fora de les comarques de Girona. A més a més, cada any fan un programa d'activitats, i responen a un pla estratègic de quatre anys, que s'aprova pel Patronat.
- El Museu d'Història: és un actor de gestió municipal que es dedica a recollir, conservar i difondre el que es considera cultura i història de la ciutat. És un museu que intenta fer recerca per després poder aplicar-la, i això parteix d'un principi bàsic que és que el Museu d'Història no és gens estàtic, perquè és una interpretació constant i una revisió constant en noves perspectives.
- El Museu de la Catedral: aquest museu el fet que tingui monument fa que atragui molt de públic, i això els acomoda a no haver de fer tanta publicitat. És una institució que tan sols fent coses senzilles té una bona recepció i arriba a un gran nombre de visitants. El museu opta per les visites guiades més espirituals, també solen fer visites en el moment que es restaura algun element de la Catedral. De

fet, fan una visita amb la restauradora perquè ho expliqui, i fan activitats tècniques de restauració. A part d'aquesta tipologia d'activitats, les de gran format que generen solen ser puntuals, ja que necessiten una inversió de diners molt important. Tot el que gasta aquesta institució ho ha de recuperar, perquè no té una Diputació, una Generalitat, ni un Ajuntament que els pugui ajudar econòmicament.

- La Casa Masó: és una col·lecció oberta al públic, i les seves funcions i capacitats no són les mateixes que els museus, però és cert que en algunes coses s'assemblen molt. La casa d'una forma específica pel turisme no fa res i a la vegada ho fa tot. És cert que la majoria de les coses les realitzen pensant en una audiència internacional, ja que per exemple les visites guiades les fan amb 4 idiomes (català, castellà, anglès i francès), tenen uns llibrets que també estan amb diferents llengües, i la majoria dels catàlegs que fan són en català i anglès de forma simultània, amb el qual no es discrimina el lector que no és català, sinó que se li dona un tractament molt igualitari. Les activitats que realitzen van des de tallers infantils, visites escolars, exposicions, activitats, presentacions de llibres, entre altres. Intenten que les seves visites siguin el més equiparable possible a la d'un museu.

Tenen una col·lecció, fan una sèrie d'activitats educatives per difondre el llegat de Rafael Masó, i porten temes amb els quals es vinculen amb els museus de la ciutat. La relació està determinada sobretot perquè a Girona existeix la Xarxa de *Gironamuseus*, i ells tot i no ser un museu en formen part des del 2012, quan es va inaugurar la Casa Masó. Dins de la xarxa se'ls tracta com un museu més, tot i això, el fet que ells no siguin exactament un museu hi ha activitats que no les poden realitzar de la mateixa manera, com seria el cas de la Jornada de les Portes Obertes, ja que per les característiques de la casa, la museografia i pel sistema de visites que tenen muntat no poden fer-les. Per tant, quan es fa algun tipus d'activitat simultània, en el qual ells no poden participar el 100%, doncs s'ha de notar que a la Casa Masó es farà però no serà igual que en els altres espais.

- L'Àrea de Turisme de l'Ajuntament: està amb l'Àrea de Promoció Econòmica, i són turisme. Aquesta té tres Oficines de Turisme, la de la Rambla que és

municipal i està amb coordinació amb la Generalitat, la del Punt de Benvinguda que ho gestiona el Consell Comarcal, i l'Oficina que està oberta a l'estació d'autobusos. Tenen tota la informació de les novetats, activitats que hi ha, i tot el personal està format, coneix quins són els recursos i quins són els museus de la ciutat.

- El Patronat de Turisme Costa Brava Pirineu: és l'Àrea de Promoció Turística de la Diputació de Girona, i el que fan és promocionar les marques turístiques de Costa Brava, i del Pirineu de Girona. Donen visibilitat a 8 comarques, i això ho fan amb accions promocionals a l'estranger, concretament als mercats de proximitat com per exemple a França, Barcelona, Alemanya, entre altres. No obstant això, en l'àmbit intern el que fan és estructurar els productes que tenen al Patronat, com seria el cas del golf, vi, gastronomia, cultura, entre altres. D'altra banda, treballen amb els museus de les 8 comarques, i això ho realitzen a través de la Xarxa Territorial de les Comarques de Girona, és a dir sempre que necessiten fer alguna cosa amb els museus en tot el territori parlen amb la coordinadora de la xarxa. Quant a Girona ciutat també parlen amb la mateixa coordinadora, però pel que fa al Tresor de la Catedral i la Casa Masó s'adrecen als gerents.

Sempre que treballen amb els museus municipals, l'Ajuntament està al cas, així que estan molt interrelacionats. Fan el paper de promocionar què són els museus, generen continguts amb idiomes sobre què fan els museus, treballen en accions conjuntes, els hi porten bloguers, periodistes, i agències receptives per tal que puguin parlar amb els responsables dels museus i arribar a un acord. També difonen les activitats que els museus tenen, els hi donen visibilitat, fins i tot de vegades els estimulen a crear productes turístics. Solen treballar a través del Som Cultura que és un mes de novembre en el qual els i proposen fer activitats diferents en mode d'experiment, perquè treballin amb altres sectors i/o altres actius del territori (hostaleria, hotels de la ciutat, empreses, gent de congressos, entre altres).

En resum, el Patronat intenta tenir una relació amb tots els museus de la destinació, i després en funció de com responen, de la seva disponibilitat, dels

seus productes en mantenen més o menys relació, però sempre estan tots molt oberts a col·laborar.

A part dels agents esmentats anteriorment cal fer referència també a les dues xarxes que inclouen els museus de Girona.

- El *Gironamuseus*: és una xarxa informal que està configurada pel Museu d'Història, d'Història dels Jueus, el del Cinema i la Casa Masó que depenen de l'Ajuntament, i pel Museu d'Arqueologia que depèn de l'Agència Catalana de la Generalitat, destaquen per començar a treballar conjuntament en el projecte de *Gironamuseus* l'any 2003. L'objectiu principal del projecte és treballar tots plegats per promocionar els museus de la ciutat (Alcalde, 2008). Es va crear el tiquet *M5* que és una oferta per entrar amb una reducció en els diferents museus menys al Tresor de la Catedral. És a dir, amb això la persona que visita Girona, quan compra l'entrada a la ciutat el que obté és que en el primer museu paga l'entrada completa i en els altres museus paga el 50%, i això ho poden fer en un període de 6 mesos.

Per formar part del *Gironamuseus* necessiten un pressupost mínim, al principi van començar amb un pressupost bastant alt d'uns 5 mil euros a l'any, però ara han anat reduint i només hi posen 1.000 euros/any, diners amb els quals fan campanyes conjuntes com estovalles durant el mes d'agost, banderoles amb imatges de tots els museus, entre altres.

- La Xarxa Territorial dels Museus de les Comarques de Girona: aquesta és una xarxa grossa, formal, molt més potent que *Gironamuseus*, de cooperació a escala de serveis, més piramidal i està formada per 26 museus. En ella no només embarquen aspectes de difusió sinó també de recerca, conservació, i intenten treballar el més eficient possible entre els museus, ho sigui, intenten buscar solucions per problemàtiques que puguin servir a tots els museus, i d'alguna manera això també fa que siguin més eficients tant a escala econòmica com en l'àmbit de recursos. En altres paraules, la xarxa executa un programa que s'ha decidit de manera consensuada entre els 26 museus, i distribueix uns recursos econòmics limitats per fer aquest programa, establint prioritats. És una xarxa a

on hi ha una subvenció gran, i una secció / comissió a la recerca de nous públics, i a la recerca de nous instruments de divulgació i de difusió, volen veure de quina manera poden incentivar a nous públics.

Cal tenir present que dels 26 museus, hi ha alguns que són molt petits, amb el qual aquests d'alguna manera s'alimenten de l'ajut que puguin rebre d'altres museus. Tot i que tots participen en la confecció del pla d'actuació, hi ha una única coordinació que és una xarxa que ve per delegació, que s'ha format des de les ordres governamentals, des del que és Generalitat, i per tant hi ha un cert lideratge des del Museu d'Arqueologia. Concretament, es coordina per dues persones, des del que és el servei d'atenció dels museus que es troba ubicat al centre de Pedret. La primera porta més la part de difusió i l'altre la de conservació, recerca i documentació.

Tots els museus que hi formen part han acabat creant un vincle informal i fins i tot molt fraternal. Els museus donen importància al tema de la xarxa perquè consideren que és molt difícil treballar en solitari, creuen que el que té bo una xarxa és que busca una cooperació d'igualtat, i el que afavoreix en aquests àmbits de treball és que no entren a dins de la competitivitat. Aquesta relació de cooperació és bona per unes institucions com els museus que han patit molt la crisi, la desatenció política, i que estan patint molt ara mateix la falta de recursos humans i la impossibilitat de generar llocs de treball, ja que ho tenen prohibit. És una manera d'ajudar-los, de suplir-los i de fer força per desenvolupar allò que creuen que val la pena, i també és una economia d'escala.

Per exemple una campanya conjunta ajuda que el missatge sigui més divers, ja que la difusió és complicat portar-la de manera individual pel gran cost econòmic que representa.

D'altra banda, a dins d'aquesta mateixa xarxa, els museus fan reunions per parlar sobre diferents aspectes, i en aquests moments tots els museus que necessiten i estudien els temes d'accessibilitat observen que no responen realment a una accessibilitat plenament de tota tipologia de necessitats especials. Es pot veure com la xarxa ha treballat en el tema fins al punt de fer una aplicació, perquè d'aquesta manera els museus puguin autoavaluar-se per arribar a saber fins a on arriben d'aquesta accessibilitat, ja que això és molt difícil de manera solitària.

4.2 Anàlisi de Centralitat i Poder

Tal com s'ha comentat anteriorment, aquesta mesura ajuda a determinar aquells agents que es troben a la posició central, el seu grau d'intermediació i la proximitat que presenten.

En aquesta anàlisi de la centralitat el primer que es realitza és una representació gràfica a través dels sociogrames.

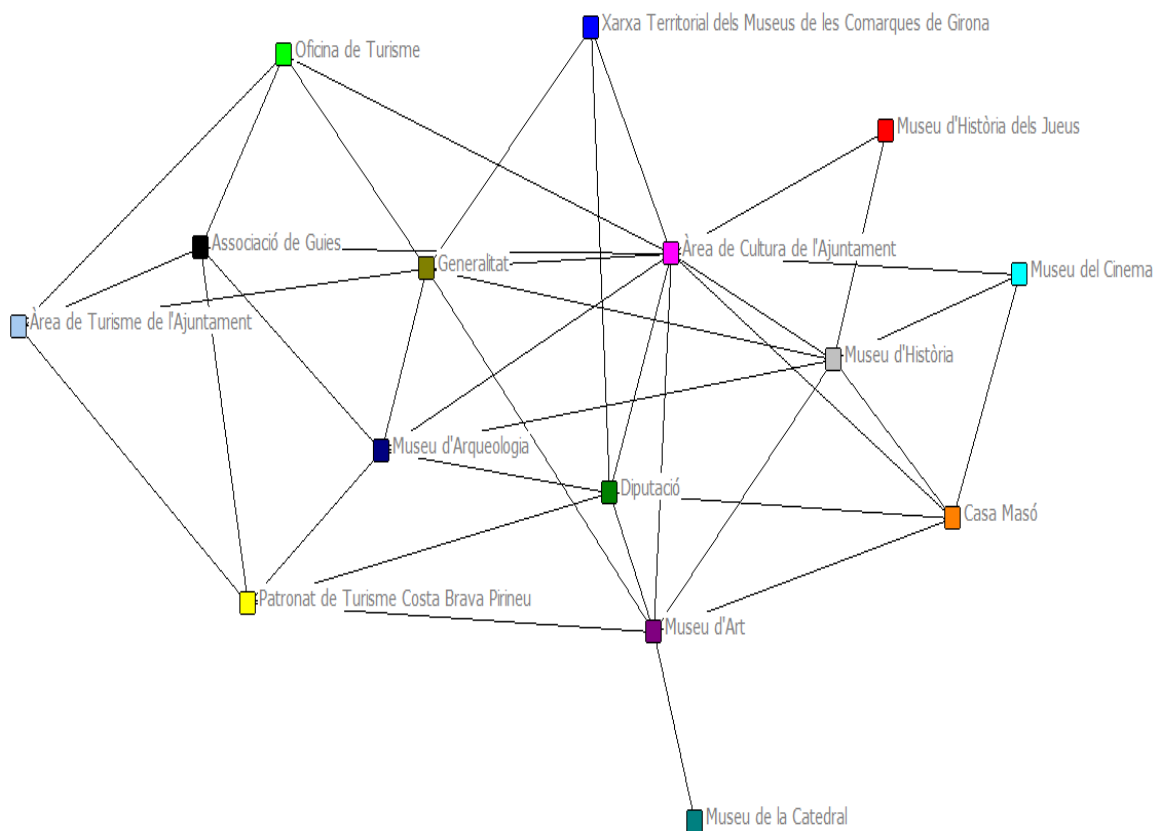


Figura 1: Sociograma de vincles formals. Font: elaboració pròpia

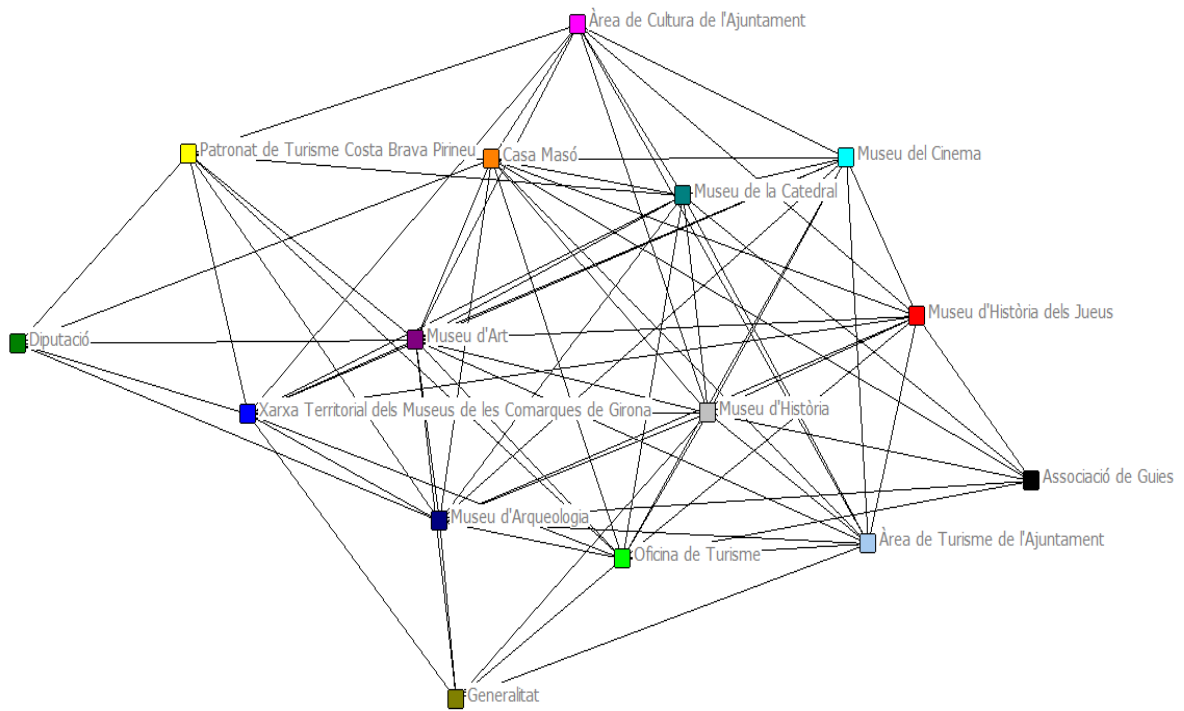


Figura 2: Sociograma de vincles informals. Font: elaboració pròpia

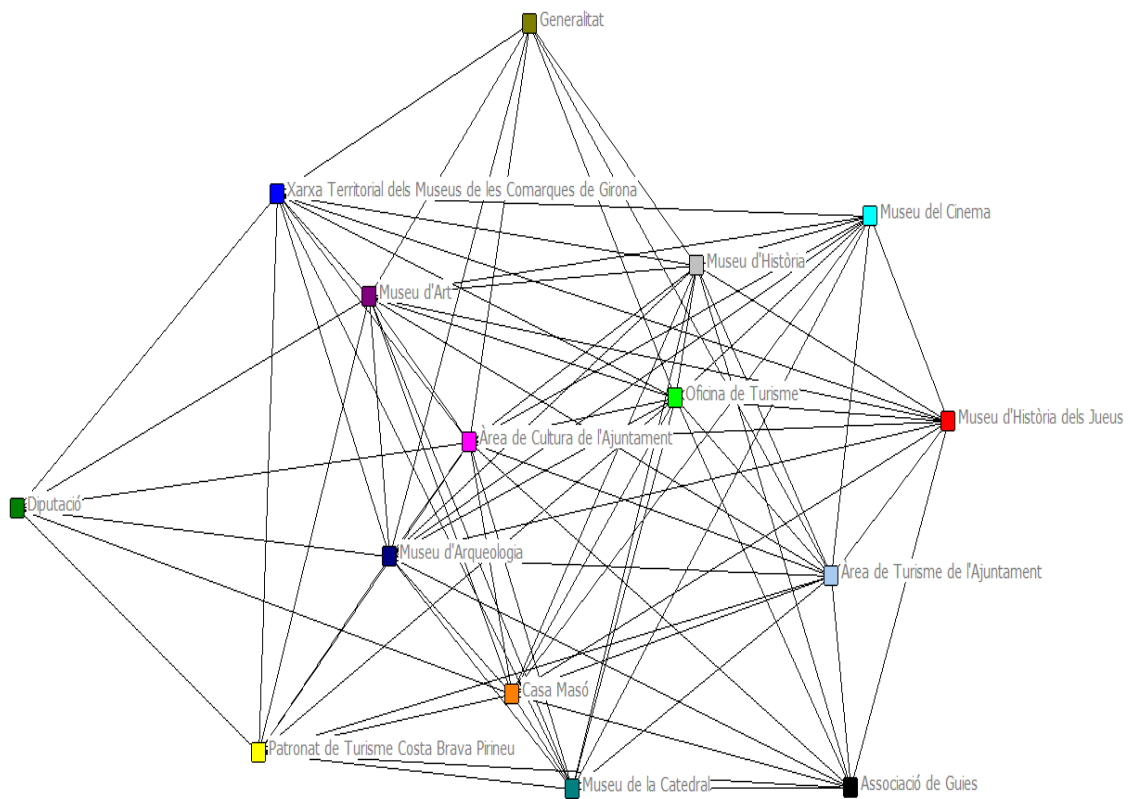


Figura 3: Sociograma de vincles informals i formals. Font: elaboració pròpia

La matriu dels tres sociogrames és simètrica, ja que estan constituïts per un seguit d'actors que estableixen una relació bilateral, és a dir es mencionen els dos agents entre ells.

S'ha procedit a fer l'anàlisi seguint tres nivells diferents. El nivell de vincles formals, vincles informals i xarxa completa, i l'interès de fer-ho d'aquesta manera ens permet veure per separat tots aquells vincles que només són formals, i aquells que només són informals. Al mateix temps, es pot observar que en realitat la xarxa completa està carregada de vincles informals, el significat del qual és que en l'àmbit informal hi ha molta més densitat de treball conjunt que no pas el que hi ha formalitzat, i per tant la importància dels vincles informals són els que mouen el dia a dia dels museus, i els fan competitiu envers altres institucions.

En definitiva, el que es remarca és que tots els vincles que no són formals el que donen és un seguit d'outputs, que en cas que no hi hagués aquestes relacions informals entre els museus aquests no existirien. Però tot i això, cal mencionar que el clúster cultural s'acaba donant per la força de tots els vincles, tant formals com informals, i això sense dubte és el que acaba donant una major competitivitat global.

4.2.1 El *Freeman Degree Centrality*

A partir del resultat de les entrevistes realitzades, s'ha procedit a calcular la mesura del *Freeman Degree Centrality*. Aquesta ha sigut útil per determinar el nombre de vincles directes que té cadascun dels agents que formen part de la xarxa. Els actors amb més vincles són els que tenen millor posició i continuïtat a la xarxa, per tant, els que tenen més poder i sense dubte els que estan més ben situats en el lloc central. El *Degree* és el grau de centralitat més elevat dels actors, que fa que tinguin una major prominència i per tant posseeixin més poder per controlar la informació, perquè com que tenen uns vincles més directes són els que controlen en major mesura la informació que es produeix a la xarxa.

FREEMAN DEGREE CENTRALITY						
ACTORS	XARXA 2 (relació formal)		XARXA 1 (relació informal)		XARXA 3 (relació informal i formal)	
	Degree	nDegree	Degree	nDegree	Degree	nDegree
Museu del Cinema	3,000	0,214	10,000	0,714	10,000	0,714
Museu d'Història	7,000	0,500	12,000	0,857	12,000	0,857
Museu d'Història dels Jueus	2,000	0,143	10,000	0,714	10,000	0,714
Museu de l'Art	7,000	0,500	13,000	0,929	13,000	0,929
Museus d'Arqueologia	6,000	0,429	13,000	0,929	14,000	1,000
Museu de la Catedral	1,000	0,071	11,000	0,786	11,000	0,786
Casa Masó	5,000	0,357	12,000	0,857	12,000	0,857
Oficina de Turisme	4,000	0,286	12,000	0,857	13,000	0,929
Xarxa Territorial dels Museus de les Comarques de Girona	3,000	0,214	11,000	0,786	11,000	0,786
Associació de Guies	5,000	0,357	6,000	0,429	9,000	0,643
Àrea Cultural de l'Ajuntament	11,000	0,786	9,000	0,643	14,000	1,000
Àrea de Turisme de l'Ajuntament	4,000	0,286	10,000	0,714	12,000	0,857
Patronat Costa Brava Pirineu	5,000	0,357	8,000	0,571	10,000	0,714
Generalitat	7,000	0,500	6,000	0,429	7,000	0,500
Diputació	6,000	0,429	5,000	0,357	6,000	0,429

Taula 2. Freeman Degree Centrality. Font: elaboració pròpia

En aquesta taula, la primera xarxa està constituïda per relacions formals. En primera posició i amb un *Degree* d'11 contactes directes amb altres agents es troba l'Àrea de Cultura de l'Ajuntament. Aquest actor es posiciona en primer estadi perquè és el que presenta més relacions formals amb la resta d'agents de dins de la xarxa. Té relació amb els museus municipals, perquè en l'àmbit orgànic aquests depenen i estan vinculats a l'Àrea de Cultura de l'Ajuntament.

Des de fa dos es va iniciar un treball conjunt entre la Diputació de Girona, la Generalitat i l'Ajuntament a iniciativa d'aquest últim per redactar el Pla d'Ordenació Museística de Girona. L'ajuntament diu que tenen museus que de vegades no estan ben identificats, tots fan visites guiades, activitats, i tots necessiten públic, per això van fer l'estudi d'aquest pla. Per desenvolupar-lo es va fer una diagnosi de quin és l'estat dels museus, de les activitats, dels punts forts i febles, i llavors van començar a buscar fórmules de col·laboració. Fins i tot, estan pensant crear un consorci, una associació/empresa/entitat dels diferents museus amb el qual podrien fer estratègies de comunicació conjuntes, sumar pressupostos, els equips, compartir les polítiques d'adquisició, fer un únic espai a on s'integri els fons dels diferents museus, fer política comuna de custòdia, de restauració, integració d'entrada única, entre altres. La Catedral va estar convidada a incorporar-se al pla, aquesta va participar en el treball però encara no se sap fins a quina mesura s'integrarà. La relació és institucional, perquè es va signar un conveni de col·laboració per impulsar-lo.

Hi ha un conveni entre l'Àrea de Cultura de l'Ajuntament, la Generalitat i la Diputació, per portar la Xarxa Territorial dels Museus de les Comarques de Girona, ja que els

museus hi formen part. A més a més, també tenen un conveni amb l'Associació de Guies pel tema de les visites guiades.

Per sota d'aquest agent, amb un *Degree* de 7 contactes directes es posiciona el Museu d'Art, el d'Història i la Generalitat. Les tres institucions es troben en el nucli de la xarxa, i per tant són els que més es relacionen amb els altres actors de manera formal.

En primer lloc, el Museu d'Art té convenis amb el Museu d'Història per diferents qüestions. Són museus que es deixen mútuament peces, i això està regulat especialment pel conveni de sessió de les peces. En aquests moments hi ha l'exposició de *Mila Muter*, i resulta que només queden dues obres d'aquesta pintora que representen Girona, i una la tenen el Museu d'Art i l'altre el d'Història, així que aquest últim li va deixar el quadre per realitzar l'exposició. No obstant això, fa tres anys el Museu d'Història va organitzar una exposició sobre dones viatgeres a Girona, i el Museu de l'Art també els hi va cedir el quadre. Són dos museus que quant a tipologia i objectes es deixen moltes coses.

A part del vincle amb el museu d'Història, també té una relació molt forta amb el Museu de la Catedral, ja que al Museu d'Art hi ha la col·lecció artística del Bisbat de Girona, i de la Diputació de Girona. De fet, la unió entre el Museu d'Art i la Catedral s'ha materialitzat en una entrada conjunta, la de Girona Episcopal. Aquesta consisteix a visitar a tres edificis emblemàtics de la ciutat, que són la Catedral, la Basílica de Sant Feliu, i l'antic Palau Episcopal, que és el que es coneix avui dia amb el nom del Museu d'Art. El producte va ser una cosa innovadora, que al principi pensaven que no tindria gaire èxit, però ha tingut una bona rebuda, i han notat un augment de públic, sobretot el Museu d'Art. Aquesta entrada es ven des de qualsevol dels tres punts, i es reparteixen els diners entre ells. També mantenen una relació formal amb l'Àrea de Cultura de l'Ajuntament pel tema del projecte de Casa Pastors. A més a més, tenen una relació formal amb la Casa Masó pel tema d'intercanvi d'obres, ja que l'arquitectura forma part del món de l'art. Per últim, presenten una relació molt estreta amb la Diputació, perquè conserven el seu fons als museus, i també perquè el museu va néixer com a museu de la Diputació aliança amb el Bisbat de Girona.

En segon lloc, el Museu d'Història com a segon agent té un vincle de tipus formal amb el Museu del Cinema, ja que fan de tant en tant projectes concrets com seria el cas d'exposicions. Acostumen a tenir una relació fent exposicions conjuntes amb el Museu

dels Jueus. També van col·laborar amb el Museu d'Arqueologia i d'Art en alguna exposició, i amb aquest últim i amb la Casa Masó hi ha agut fins i tot algun intercanvi de peces. Amb l'Àrea de Cultura tenen un conveni, perquè depenen d'aquests

En tercer lloc, pel que fa a la Generalitat, aquesta es troba al centre perquè a part de tenir un conveni amb el museu d'Història, i amb el d'Art, també el té amb l'Oficina de Turisme, la Xarxa territorial dels Museus de les Comarques de Girona, l'Àrea de Cultura de l'Ajuntament i amb l'Àrea de Turisme de l'Ajuntament.

Centrant-se a la xarxa informal, es pot observar que el Museu d'Arqueologia és l'actor que té un grau de centralitat més elevat, ja que el nombre de vincles directes és de 13. Això succeeix perquè el museu estableix relacions informals amb la majoria dels agents. Principalment aquest museu forma part del *Gironamuseus*, per tant això fa que mantingui una relació informal amb els museus d'aquesta ciutat, excepte amb el Tresor de la Catedral. També manté una relació amb la Xarxa Territorial dels Museus de les Comarques Girona, en la qual hi ha comissions a on poden participar els museus. Tanmateix, tenen una relació molt forta amb el Museu de la Catedral, malgrat que no forma part de la xarxa, això és degut al fet que el director del Museu de la Catedral està realitzant unes visites guiades que consisteixen a visitar el museu d'Arqueologia, Sant Feliu i la Catedral. Està fent unes visites que estan sortint molt bé, són visites de temes monogràfics, per exemples els vitralls, la simbologia, la bàltica o el que sigui, i relaciona els tres monuments.

Sempre que fan difusió ho donen a conèixer a les Oficines de Turisme, i després amb qui tenen més contacte és amb el Punt de Benvinguda, perquè és amb les guies amb el que ells estableixen relació, per si els hi han de fer visites guiades per ús turístic amb idiomes. Per últim, també es relacionen amb el Patronat de Turisme Costa Brava Pirineu, ja que són els que els venen en temes quan volen fer actes puntuals per promocionar la ciutat portant algun grup.

A continuació, amb el mateix *Degree* es posiciona el Museu d'Art com un actor central i prominent pels vincles informals que té amb la resta dels agents.

Prèviament, cal remarcar que aquest museu igual que l'anterior manté un vincle amb els museus d'un mateix àmbit, és a dir amb els municipals, ja que tots estan a Girona, i

també perquè formen part de *Gironamuseus*. En segon lloc, el Museu d'Art manté una relació informal amb la Xarxa Territorial dels Museus de les Comarques de Girona perquè participa amb totes les trobades que es fan. Fins i tot, van estar liderant i impulsant un projecte estratègic de la xarxa, que és una aplicació d'autoavaluació d'accessibilitat en els museus, que ja està a punt de presentar-se al públic, i van ser gairebé tres anys de dedicació en l'aplicació d'aquesta APP. La participació va consistir que un tècnic del Museu d'Art va ser qui va tenir el coneixement i la capacitat per fer l'APP. Tanmateix, tenen relació amb la Diputació de Girona perquè ells conserven el seu fons al museu, i per qualsevol moviment i/o intervenció d'una obra els hi han de demanar permís amb ells, però no els hi aporten res. No obstant això, tenen relació amb l'Àrea de Cultura de l'Ajuntament, ja que estan treballant amb el projecte de Casa Pastors i molts cops han de fer reunions per parlar sobre el tema i saber com evolucionar-lo. Per últim, pel que fa a la Generalitat ells pengen de l'Agència Catalana del Patrimoni Cultural, que és un organisme descentralitzat de gestió del Departament de Cultura i, per tant, el cap directe és el director de l'Agència, i la directora general. Tenen molta relació, però no tant amb el departament de cultura sinó que molt més amb l'Agència.

Per últim, respecte a l'última xarxa com que l'agent principal i el que concentra la major part dels vincles de la xarxa formal és l'Àrea de Cultura de l'Ajuntament, i els actors que dominen la xarxa informal són el Museu d'Arqueologia i el Museu d'Art, en el moment que es fa la sobra posició de les dues, això fa que en la xarxa completa els dos actors que tenen més pes en les dues xarxes, siguin els que sobresaltin en aquesta. Per aquest motiu, en aquesta tercera xarxa destaca el Museu d'Arqueologia i l'Àrea de Cultura de l'Ajuntament amb un *Degree* de 14 vincles directes amb la resta d'actors. També és important remarcar que tot i que el Museu d'Art en la xarxa informal apareix com un agent principal, en la xarxa completa s'ubica en segon rànquing, i això passa perquè en aquesta xarxa es dóna més importància als vincles que tenen altres agents.

4.2.2 El *Closeness Centrality*

A continuació, s'ha portat a terme la mesura del *Closeness Centrality* per valorar la proximitat amb la resta dels agents de la xarxa. Això es fa a partir del càlcul proporcionat de les relacions que hi ha entre diferents vèrtexs, i mirant la llunyania es pot saber, és a dir l'*nCloseness*.

CLOSENESS CENTRALITY						
ACTORS	XARXA 3 (relació formal)		XARXA 2 (relació informal)		XARXA 1 (relació informal i formal)	
	Farness	nCloseness	Farness	nCloseness	Farness	nCloseness
Museu del Cinema	28,000	50,000	18,000	77,778	18,000	77,778
Museu d'Història	21,000	66,667	16,000	87,50	16,000	87,500
Museu d'Història dels Jueus	29,000	48,276	18,000	77,778	18,000	77,778
Museu de l'Art	21,000	66,667	15,000	93,333	15,000	93,333
Museus d'Arqueologia	23,000	60,870	15,000	93,333	14,000	100,000
Museu de la Catedral	34,000	41,176	17,000	82,353	17,000	82,353
Casa Masó	24,000	58,333	16,000	87,50	16,000	87,500
Oficina de Turisme	25,000	56,000	16,000	87,50	15,000	93,333
Xarxa Territorial dels Museus de Comarques de Girona	26,000	53,846	17,000	82,353	17,000	82,353
Associació de Guies	24,000	58,333	22,000	63,636	19,000	73,684
Àrea Cultural de l'Ajuntament	17,000	82,353	19,000	73,684	14,000	100,000
Àrea de Turisme de l'Ajuntament	28,000	50,000	18,000	77,778	16,000	87,500
Patronat Costa Brava Pirineu	25,000	56,000	20,000	70,000	18,000	77,778
Generalitat	21,000	66,667	22,000	63,636	21,000	66,667
Diputació	22,000	63,636	23,000	60,87	22,000	63,636

Taula 3. *Closeness Centrality*. Font: elaboració pròpia

El que té més *ncloseness* és el que mostra menys distància amb la resta d'agents, i per tant li costa menys feina estar connectat amb els altres. Igual que en la mesura anterior, en la xarxa formal l'Àrea de Cultura de l'Ajuntament és la que presenta un major nombre de contactes amb la resta dels agents, i això succeeix perquè en part és qui assigna el pressupost als museus, i és qui contracte el personal. En el pressupost de l'Àrea de Cultura hi ha la transferència de diners cap al Museu d'Història dels Jueus, i també traspassen diners cap a la fundació de Tomàs Maiol i la de Rafael Masó.

Per una banda, l'agent és pròxim al Museu d'Arqueologia perquè té relació en el moment de fer esdeveniments de la ciutat. Per l'altra banda, presenta una relació de contigüïtat amb l'Àrea de Turisme, ja que aquesta institució és un element important a l'hora de fer difusió dels productes, i de *Gironamuseus*. En canvi, per exemple la Catedral està convidada a formar part del pla d'Ordenació Museística de Girona, però no hi ha un tracte formal, simplement de tant en tant fan alguna reunió, i aquesta hi assisteix, i això fa que no hi hagi una gran proximitat entre ambdós.

En contraposició, en la xarxa informal a diferència de la formal, el Museu d'Arqueologia i el d'Art són els dos agents amb més *ncloseness*. El primer presenta una connexió amb tots els agents de la xarxa excepte amb l'Àrea de Cultura de l'Ajuntament, i això és el

que fa que destaquí per sobre dels altres.

No obstant això, també destaca el Museu d'Art, ja que aquest amb l'únic agent amb qui no es connecta és l'Associació de Guies, i això és degut al fet que aquest no es relaciona informalment amb aquesta per treballar algun tema que sigui d'interès pels dos.

A continuació, en aquesta mateixa xarxa i per sota d'aquests dos actors es posiciona la Casa Masó, l'Oficina de Turisme i el Museu del Cinema.

La Casa Masó i el Museu del Cinema estan a dins del *Gironamuseus*. Però el Museu del Cinema també organitza activitats conjuntes amb els altres museus que van adreçades a un públic familiar. Sempre fan tallers per Nadal de manera que les famílies poden anar als museus, i allà poden treballar fent titelles, dibuixos, entre altres.

La seva relació amb la Catedral difereix, perquè només hi estableixen una relació informal, de manera que la majoria de cops els hi demanen obrir la Catedral per fer alguna visita a algun client, i aquesta sempre té la bona voluntat de fer-ho. Tanmateix, amb el Museu d'Art hi treballen a l'hora de fer programacions, i a l'hora de gestionar les coses des del nivell administratiu, perquè tenen unes situacions molt paral·leles. L'any passat, la directora va redactar un protocol d'ingressos del Museu d'Història de Girona perquè així la gent sàpiga ben bé que és el que el museu accepta i el que no, i després el director del Museu del Cinema també va acabar redactant un protocol molt paral·lel/similar. Així doncs, al final van compartir la informació, i d'aquesta manera van aconseguir un producte conjunt. Ara bé, el fet de dependre de l'Àrea de Cultura de l'Ajuntament fa que tinguin una relació informal per comentar entre si les coses, i la mateixa relació tenen amb l'Àrea de Turisme de l'Ajuntament. Finalment, pel que fa al Patronat de Turisme Costa Brava Pirineu els han de mantenir informats sobre les activitats que van fent.

Per últim, pel que fa a l'Oficina de Turisme, aquesta està més pròxima als museus perquè té un vincle més o menys igualat en el moment d'intercanviar informació, ja que els museus la posen al corrent de les activitats que van fent, i també li donen fulletons quan es queda sense. És una institució que es relaciona amb la majoria dels museus de manera informal, però ho podria fer molt més si actualment encara no hi hagués la diferència entre el turisme i la cultura. Actualment, la majoria dels museus entrevistats consideren que ha arribat un moment que en el nostre context, i en el nostre entorn s'ha fet un ús

i un abús excessiu de la paraula del turisme cultural. Consideren que les oficines ho miren des d'una perspectiva que els museus porten gent, i la gent porta diners, i això és el que ajuda a fer funcionar la ciutat, i aquesta perspectiva difereix en el cas dels museus, perquè veuen que no sempre la cultura és turisme i al mateix a la inversa.

Com a punt de millora, seria molt interessant que els dos conceptes anessin més lligats entre ells, ja que el paper de l'Oficina no només és informar a la gent que ve, sinó que és com un suport de la destinació a on es recullen moltes dades. Ben mirat, seria rellevant millorar aquesta relació a partir d'algunes actuacions. Per exemple, podrien començar a col·laborar a partir de la targeta de *Gironamuseus*, és a dir vendre-les també a les Oficines de Turisme, i els museus podrien fer-ne més ús de les dades que es recullen a l'Oficina.

Centrant-se en la xarxa completa, es pot observar de nou que els agents que tenen l'*ncloseness* més elevat són els mateixos que els que apareixen en la mesura anterior. Per tant, l'Àrea de Cultura com agent formal, i el Museu d'Arqueologia com agent informal tenen un pes molt rellevant en la xarxa completa.

4.2.3 El Freeman Betweenness Centrality

L'última mesura d'aquest bloc que s'ha portat a terme ha estat la del *Freeman Betweenness Centrality*. Amb aquesta s'ha calculat la importància de l'intermediari, és a dir la connectivitat existent amb la resta dels actors que hi ha, per saber això s'ha mirat el *Betweenness*.

FREEMAN BETWEENNESS CENTRALITY						
ACTORS	XARXA 2 (relació formal)		XARXA 1 (relació informal)		XARXA 3 (relació informal i formal)	
	Betweenness	nBetweenness	Betweenness	nBetweenness	Betweenness	nBetweenness
Museu del Cinema	0,000	0,000	0,533	0,586	0,300	0,330
Museu d'Història	6,960	7,648	2,767	3,040	1,474	1,620
Museu d'Història dels Jueus	0,000	0,000	1,383	1,520	0,579	0,636
Museu de l'Art	16,411	18,034	4,419	4,856	2,806	3,084
Museus d'Arqueologia	3,250	3,571	5,480	6,022	3,635	3,995
Museu de la Catedral	0,000	0,000	2,086	2,292	0,815	0,896
Casa Masó	1,667	1,832	4,175	4,587	2,081	2,286
Oficina de Turisme	1,226	1,347	3,163	3,476	2,002	2,200
Xarxa Territorial dels Museus de les comarques de Girona	0,250	0,275	3,508	3,855	2,240	2,461
Associació de Guies	2,685	2,950	0,100	0,110	0,336	0,369
Àrea Cultural de l'Ajuntament	27,245	29,940	0,930	1,022	3,635	3,995
Àrea de Turisme de l'Ajuntament	1,083	1,190	1,272	1,398	1,659	1,823
Patronat Costa Brava Pirineu	4,352	4,783	0,972	1,068	1,237	1,360
Generalitat	9,329	10,251	0,111	0,122	0,100	0,110
Diputació	4,543	4,992	0,100	0,110	0,100	0,110

Taula 4. *Freeman Betweenness Centrality*. Font: elaboració pròpia

En la taula següent, pel que fa a la xarxa formal, igual que les altres mesures l'Àrea de Cultura és el que té un nombre de *Betweenness* més elevat, i això significa que els altres agents són els que depenen d'aquest per poder tenir un vincle formal amb la resta dels agents que hi ha en la xarxa.

Després, respecte a la xarxa informal el Museu d'Arqueologia torna a ser l'agent principal, per tant és el que es vincula millor amb els altres agents. A continuació, per davall d'aquest es classifica el Museu d'Art per les mateixes raons esmentades anteriorment. Per últim, en tercera posició la Casa Masó es posiciona amb un *Betweenness* de 4,175, i això passa perquè per una banda forma part del *Gironamuseus*, i així doncs té relació amb els altres cinc museus, i el vincle establert com s'ha comentat anteriorment és informal, perquè no hi ha convenis. A més a més, els convenis que podrien tenir-hi seria si aquesta col·laboració tingués un caire permanent en el temps, plurianual, i més d'embargadora. D'altra banda, amb la Catedral no han tingut una col·laboració específica, i la seva relació és molt escassa, ja que aquesta treballa d'una manera molt independent, però tot i això a dins de la Catedral hi ha una obra important d'en Rafael Masó, i és un tema que ho tenen pendent d'estudiar per veure què hi poden fer. També tenen molta relació amb l'Oficina de Turisme, ja que és un element clau, gràcies al qual ajuda que molta gent que ve de fora de Girona sàpiga que existeix la Casa Masó, ja que fa només 6 anys que es va inaugurar, i encara no surt en totes les guies, ni en la senyalística urbana de la ciutat. Per tant, des de l'Oficina de Turisme s'explica que existeix la casa Masó i els hi envien moltes visites.

Tanmateix, tenen molta relació amb l'Associació de Guies, ja que quan van inaugurar la Casa els van convidar perquè sàpiguen que existeix, què hi ha, i a quin públic de visitants li pot interessar anar-hi. Però molts cops els grups que acompanyen són molt grans, i gestionar-los de vegades és complicat, i per això en molts casos han de ser grups reduïts i concrets, que ja tinguin interès en l'arquitectura i/o el modernisme.

La col·laboració amb el Patronat de Turisme és en el sentit que ells a partir de les seves accions de difusió i de promoció facin passar per la Casa Masó molts periodistes especialitzats en publicacions de turisme, periodistes estrangers, bloguers, premsa, entre altres.

Per últim, pel que fa a la xarxa completa es pot corroborar de nou que l'Àrea de Cultura

de l'Ajuntament i el Museu d'Arqueologia són els dos agents amb més poder d'intermediació, i per tant són els que concentren més vincles i en cas que s'eliminessin els altres agents no podrien relacionar-se entre ells, i això acabaria provocant una pèrdua de la informació.

4.3 Els subgrups

4.3.1 Cliques

En aquest apartat la primera mesura emprada és la dels cliques, que és el conjunt de relacions de mínim 3 agents que estan interconnectats entre ells.

S'apliquen els *cliques* sobre la xarxa completa, i aquesta tal com es pot veure la taula conté amb 13 grups.

GRUPS	CLIQUES (informal i formal)
1	Museu del Cinema/Museu d'Història/ Museu d'Art/Museu d'Arqueologia/Museu de la Catedral/Casa Masó/Oficina de Turisme/Àrea de Cultura de l'Ajuntament/Àrea de Turisme de l'Ajuntament
2	Museu del Cinema/Museu d'Història/ Museu d'Història dels Jueus/ Museu d'Art/Museu d'Arqueologia/Casa Masó/Oficina de Turisme/Àrea de Cultura de l'Ajuntament/Àrea de Turisme de l'Ajuntament
3	Museu del Cinema/Museu d'Història/ Museu d'Història dels Jueus/ Museu d'Art/Museu d'Arqueologia/Casa Masó/Oficina de Turisme/Xarxa Territorial dels Museus de les Comarques de Girona/Àrea de Cultura de l'Ajuntament
4	Museu del Cinema/Museu d'Història/ Museu d'Art/Museu d'Arqueologia/Museu de la Catedral/Casa Masó/Oficina de Turisme/Xarxa Territorial dels Museus de les Comarques de Girona/Àrea de Cultura de l'Ajuntament/
5	Museu d'Història/ Museu d'Art/Museu d'Arqueologia/Oficina de Turisme/Xarxa Territorial dels Museus de les Comarques de Girona/Àrea de Cultura de l'Ajuntament/Generalitat
6	Museu d'Història/ Museu d'Art/Museu d'Arqueologia/Oficina de Turisme/Àrea de Cultura de l'Ajuntament/Àrea de Turisme de l'Ajuntament/Generalitat
7	Museu d'Art/Museu d'Arqueologia/Museu de la Catedral/Casa Masó/Oficina de Turisme/Àrea de Cultura de l'Ajuntament/Àrea de Turisme de l'Ajuntament/Patronat de Turisme Costa Brava Pirineu
8	Museu d'Art/Museu d'Arqueologia/Museu de la Catedral/Casa Masó/Oficina de Turisme/Xarxa Territorial dels Museus de les Comarques de Girona/Àrea de Cultura de l'Ajuntament/Patronat de Turisme Costa Brava Pirineu
9	Museu d'Art/Museu d'Arqueologia/Xarxa Territorial dels Museus de les Comarques de Girona/Àrea de Cultura de l'Ajuntament/Patronat de Turisme Costa Brava Pirineu/Diputació
10	Museu d'Art/Museu d'Arqueologia/Casa Masó/Àrea de Cultura de l'Ajuntament/Patronat de Turisme Costa Brava Pirineu/Diputació
11	Museu d'Història/ Museu d'Història dels Jueus/Museu d'Arqueologia/Casa Masó/Oficina de Turisme/Associació de Guies/Àrea de Cultura de l'Ajuntament/Àrea de Turisme de l'Ajuntament
12	Museu d'Història/Museu d'Arqueologia/Museu de la Catedral/Casa Masó/Oficina de Turisme/Associació de Guies/Àrea de Cultura de l'Ajuntament/Àrea de Turisme de l'Ajuntament
13	Museu d'Arqueologia/Museu de la Catedral/Casa Masó/Oficina de Turisme/Associació de Guies/Àrea de Cultura de l'Ajuntament/ Àrea de Turisme de l'Ajuntament/Patronat de Turisme Costa Brava Pirineu

Taula 5. *Cliques* de la xarxa informal i formal. Font: elaboració pròpia

En aquesta taula podem observar que de tots els *cliques*, el més gran està formal per 9 agents, i el més petit per 6. La relació existent entre els diferents agents gairebé sempre està relacionada amb les activitats, accions, productes i/o simplement intercanvi d'informació.

En la majoria dels casos, els museus i la casa Masó presenten vincles entre ells, i això com s'ha anat explicant al llarg del treball succeeix perquè la majoria formen part del *Gironamuseu*, i per tant presenten una relació informal. També s'inclou amb ells l'Oficina de Turisme, això és sense dubte al fet que aquest contacte amb ells de manera informal per obtenir informació, i també promociona el *Gironamuseu*. La inclusió de l'Àrea de Cultura en la majoria dels grups és lògica, perquè és la institució mare de la majoria dels museus. A part d'aquests agents, el Museu del Cinema també apareix, ja que es vincula

amb la majoria actors.

En la taula dels *cliques* també es percep l'aparició de l'Àrea de Turisme de l'Ajuntament, que un dels seus principals recursos de productes turístics és el turisme cultural, ja que manté relació amb els museus. Té relació en el sentit que fa difusió de les activitats dels museus, i dels equipaments com a museus en la seva pàgina web. A més a més, tenen una col·laboració que és mútua. És a dir, els museus ajuden a l'Àrea de Turisme a confeccionar els programes quan tenen algun periodista que li han d'ensenyar la ciutat, i els museus guanyen en el sentit que aquesta els difon promocionalment i internacionalment portant-los alguns periodistes, bloguers, entre altres. A part d'això, amb el Museu del Tresor de la Catedral també fan bastant el mateix però al ser del Bisbat, la col·laboració és específica, no porten tothom, sinó periodistes molt seleccionats, i els que creuen que els hi pot interessar veure la Catedral. Això ve degut que no és tan obert, genèric i àgil com amb la resta de museus. La freqüència de les visites a aquests museus depèn de les demandes. Els visitants, un dels museus que demanen més és el dels Jueus, perquè el Call de Girona ha estat ben preservat patrimonialment com a barri jueu, és un principal recurs dins del turisme cultural, a on es pot entendre molt bé com va ser la comunitat jueva a Girona durant molts de segles. El Museu de la Catedral seria el segon, perquè és el *sight* de la ciutat, i per sota hi hauria els altres museus.

L'Àrea de Turisme de l'Ajuntament no té una relació institucionalitzada amb l'Àrea de Cultura perquè són de la mateixa casa, són tècnics els que treballen junts per promocionar els equipaments. Tenen una relació regular i freqüent d'intercanvi d'informació amb el Patronat de Turisme Costa Brava Pirineu, perquè són membres de diversos clubs (cultura, identitat, accions, entre altres). Per últim, respecte a la Generalitat presenten vincles amb els serveis Territorials de Turisme, posen preocupacions en comú, i comparteixen la gestió de l'Oficina de Turisme de la Rambla. Seguidament també presenten una connexió amb l'Associació de Guies, ja que tenen un conveni, les visites guiades surten des d'allà.

Per últim, és molt important remarcar la presència del Tresor de la Catedral, que tot i ser un agent que sol treballar de manera individual, també presenta una sèrie de vincles amb la resta dels agents de la xarxa. Aquest actor té relacions puntuals amb altres agents. Per exemple amb Galligants fan visiten conjuntes de forma regular.

Amb el Museu d'Art tenen una relació molt densa perquè comparteixen l'entrada conjunta del Girona Episcopal. Centrant-se en aquesta entrada, en l'àmbit promocional la directora del Museu d'Art és qui s'ocupa de la publicitat, de fet està preparant una campanya que és impressionant. Està penjant cartells per Barcelona, concretament pels metros, fa estovalles per restaurants, fa una campanya molt ferma i molt sòlida. Els dos museus tenen una pàgina web en condicions, intenten fer publicitat, tenen xarxes socials, un punt d'informació de les activitats, i fulletons. El 2018 van llançar la nova web que havien estat treballant l'any anterior amb un vídeo promocional.

Pel que a la gestió econòmica el Museu d'Art hi destina al voltant d'uns 13.000 € a l'any, ja que tot ho paga aquest. La Catedral mai paga res, però el Museu d'Art considera que ha pogut obrir una porta en el principal punt d'atracció turística de la ciutat de Girona, és veritat que estan fent promoció de la Catedral, però al mateix temps s'estan promocionant a ells mateixos. Ara mateix, compten amb uns 13 mil visitants, però podria créixer més. Tot i això, s'han fixat que del 100% de la gent que compra l'entrada al Museu d'Art només un 61% arriba al museu, i del 100% que compra l'entrada al Museu de la Catedral només el 71% hi arriba, i això sorprèn i per aquesta raó estan buscant alguna manera de poder solucionar-ho. El que han plantejat pel 2019 és fer nous materials de contingut perquè aquells que comprin l'entrada sàpiguen exactament el temps de visita, i què visitar per no perdre'ls. S'hauria de fer una espècia de díptic per la visita, amb idiomes, amb imatges, una elaboració d'un dossier pels guies del patrimoni de la ciutat i pels de fora. Per últim, és important remarcar que porten des del 2016 funcionant, el primer any van començar amb uns 6.000 visitants, el 2017 van arribar a uns 12.000 visitants, i aquest any s'han col·locat amb uns 13.000 usuaris.

4.3.2 Factions

A continuació, s'ha procedit a calcular aquesta mesura per tal d'observar el grau de semblança existint entre els actors. En aquest cas les *factions* s'han provat amb les tres xarxes i amb diferents nivells, però en el cas de les xarxes informals i completa no s'han obtingut resultats coherents, de manera que no es pot dir que hi ha *factions*. Ara bé, a dins de les *factions* en l'àmbit formal sí que apareixen quatre grups definits.

		1	1	1	1				1	1	
		8	2	0	3	1	2	7	1	3	
		O	À	A	P	À	M	C	M	M	
		4	6	9	5	4	5				
		M	M	X	M	G	D				
8	Oficina de Turisme	1	1	1						1	1
12	Àrea de Turisme de l'Ajuntament	1	1	1							1
10	Associació de Guies	1	1	1	1					1	
13	Patronat de Turisme Costa Brava Pirineu	1	1						1		1
11	Àrea de Cultura de l'Ajuntament	1	1			1	1	1	1	1	1
2	Museu d'Història					1	1	1	1	1	1
7	Casa Masó					1	1	1			1
1	Museu del Cinema					1	1	1			
3	Museu d'Història dels Jueus					1	1				
4	Museu d'Art		1	1	1	1			1		1
6	Museu de la Catedral								1		
9	Xarxa Territorial dels Museus de les Comarques de Girona					1					1
5	Museu d'Arqueologia		1	1	1	1					1
14	Generalitat	1	1			1	1		1	1	1
15	Diputació		1	1	1	1			1	1	1

	Densitat			
	1	2	3	4
1	0.83	0.10	0.13	0.31
2	0.10	0.80	0.30	0.35
3	0.13	0.30	1.00	0.25
4	0.31	0.35	0.25	0.67

Figura 4: *Factions* de la xarxa formal. Font: elaboració pròpia

El primer grup tot i que els agents no tenen una gran densitat entre ells, cal esmentar que estan junts perquè estableixen vincles. L'Oficina de Turisme el fet de ser gestionada per l'Àrea de Turisme de l'Ajuntament, això fa que estableixi una relació formal amb aquest. D'altra banda, l'Associació de Guies té una relació directa amb el Punt de Benvinguda, ja que comparteix despatx amb aquest. A més a més, aquesta Associació de Guies també estableix una relació formal amb el Patronat de Turisme Costa Brava en el moment que els hi ha de fer alguna visita guiada.

El segon grup està formal per l'Àrea de Cultura de l'Ajuntament, el Museu d'Història, Casa Masó, el Museu del Cinema i el Museu d'Història dels Jueus, i això succeeix perquè l'Àrea de Cultura de l'Ajuntament és el gerent d'aquests museus, i per tant tenen un conveni firmat per tots.

El tercer està compost pel Museu d'Art i el Museu de la Catedral. La densitat entre aquests museus és molt forta, i això equival que aquest grup està confeccionat amb agents molt similars. De fet, aquests actors es vinculen entre ells pel tema del Girona Episcopal.

A l'últim grup, la Xarxa Territorial dels Museus de les Comarques de Girona es vincula amb la Diputació perquè les subvencions de la xarxa provenen d'aquesta. També es relaciona amb la Diputació, perquè les subvencions de la xarxa provenen d'aquesta.

4.3.3 Core/periphery

Per últim, s'ha fet ús d'aquesta mesura per determinar quins són els agents del centre i aquells de la perifèria de la xarxa.

		1	2	4	5	4	1	3	6	9	0	1	2	3	7	8
		D	M	M	M	G	À	M	M	X	A	M	À	P	C	O
15	Diputació		1	1	1				1				1	1		
2	Museu d'Història		1	1	1	1		1				1				
4	Museu d'Art		1	1					1					1	1	
5	Museu d'Arqueologia		1	1						1					1	
14	Generalitat		1	1	1	1				1			1			1
11	Àrea de Cultura de l'Ajuntament		1	1	1	1	1		1	1	1					1
3	Museu d'Història dels Jueus		1				1									
6	Museu de la Catedral			1												
9	Xarxa Territorial dels Museus de les Comarques de Girona		1			1	1									
10	Associació de Guies				1	1							1	1		1
1	Museu del Cinema			1			1									1
12	Àrea de Turisme de l'Ajuntament						1					1		1		1
13	Patronat de Turisme Costa Brava Pirineu		1	1	1							1		1		
7	Casa Masó		1	1	1										1	
8	Oficina de Turisme						1	1				1		1		

	Densitat	
	1	2
1	0.800	0.370
2	0.370	0.167

Figura 5: Core/Periphery de la xarxa formal. Font: elaboració pròpia

		1	2	6	4	5	9	7	8	2	1	1	1	1		
		M	M	M	M	X	C	O	À	À	A	À	M	P	G	D
1	Museu del Cinema	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	Museu d'Història	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
6	Museu de la Catedral	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	Museu d'Art	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
5	Museu d'Arqueologia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
9	Xarxa Territorial dels Museus de les Comarques de Girona	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
7	Casa Masó	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
8	Oficina de Turisme	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
12	Àrea de Turisme de l'Ajuntament	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
10	Associació de Guies	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
11	Àrea de Cultura de l'Ajuntament	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	Museu d'Història dels Jueus	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
13	Patronat de Turisme Costa Brava Pirineu	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
14	Generalitat	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
15	Diputació	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Densitat

	1	2
1	0.944	0.667
2	0.667	0.267

Figura 6: Core/Periphery de la xarxa informal. Font: elaboració pròpia

		8	2	6	4	5	9	7	1	2	1	1	1	1	
		O	M	M	M	X	C	À	À	À	A	M	P	G	D
8	Oficina de Turisme	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	Museu d'Història	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
6	Museu de la Catedral	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	Museu d'Art	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
5	Museu d'Arqueologia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
9	Xarxa territorial dels museus de les comarques de Girona	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
7	Casa Masó	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
11	Àrea de Cultura de l'Ajuntament	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
12	Àrea de Turisme de l'Ajuntament	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
10	Associació de Guies	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	Museu del Cinema	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	Museu d'Història dels Jueus	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
13	Patronat de Turisme Costa Brava Pirineu	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
14	Generalitat	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
15	Diputació	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Densitat

	1	2
1	0.944	0.815
2	0.815	0.267

Figura 7: Core/Periphery de la xarxa informal i formal. Font: elaboració pròpia

La xarxa formal com que està constituïda només per agents que mantenen una relació d'aquest tipus, això fa que els agents centrals siguin diferents de les altres dues xarxes. En primer lloc, tal com es pot observar en el gràfic s'estableixen pocs vincles.

No obstant això, a diferència de les altres dues xarxes, la majoria dels museus no apareixen perquè com s'acaba d'esmentar es tracta d'una xarxa institucional. És a dir, com que el clúster que queda és d'institucions, la majoria de museus com que estableixen relacions informals doncs desapareixen del *core*. També és important mencionar que els agents centrals el fet de tenir una densitat de 0,800 això fa que la xarxa no sigui del tot centralitzada.

Respecte a la xarxa informal, està constituïda per l'Oficina de Turisme, el Museu d'Història, el Museu de l'Art, el d'Arqueologia, la Catedral, la Casa Masó, la Xarxa Territorial dels Museus de les Comarques de Girona, i l'Àrea de Turisme de l'Ajuntament, aquests són els actors que estan en una posició més central, i per tant són els que concentren el poder de la xarxa però no individualment sinó globalment, en grupet d'agents. A més a més, a diferència de l'altra xarxa, aquí el *core* informal és més gran. En altres paraules, la xarxa és petita, però hi ha molts actors que estan interconnectats entre ells, i això fa que el *core* sigui molt gran. Per tant, els agents que queden a la perifèria d'aquest core són molt pocs.

Tenint en compte la xarxa i relacions complets i comparant-la amb la resta de les xarxes, es pot veure que les relacions informals són els que destaquen més, i per tant la xarxa informal és la que domina la xarxa formal. La majoria dels agents centrals són aquells que donen importància a les relacions informals i entre ells presenten una densitat de 0,944, que és bastant alta. La interpretació d'aquest resultat és que la xarxa formal està allà, però la que fa que els museus siguin més competitius és la xarxa informal. Per tant, aquesta és important pel dia a dia i per l'obtenció dels resultats.

Per últim, és interessant veure que l'Àrea de Cultura en la xarxa informal està a la perifèria, però en la xarxa formal està en el nucli, i això passa perquè l'element formal li dóna un poder que per si sol no tindria. També com a fet a destacar és que tot i que el Museu d'Història i el Museu dels Jueus són gestionats per la mateixa directora, i són de gestió municipal que es dediquen a recollir, conservar i difondre el que es considera cultura i història de la ciutat, doncs en les tres xarxes el Museu dels Jueus s'ubica a la perifèria, en canvi l'altre al centre, i això passa perquè el primer museu presenta més vincles i l'altre menys.

5 CONCLUSIONS I LIMITACIÓ DE L'ESTUDI

Es tracta d'un treball que pretén analitzar la xarxa relacional dels museus de la ciutat de Girona. Convé remarcar que de tota la recerca establerta només s'ha trobat com a únic precedent sobre aquest tema l'estudi del *Museum and theatre networks in Italy* de Bagdadli (2003), en el qual s'analitza la cooperació entre organitzacions culturals i específicament entre els museus i els teatres italians. Per aquesta raó, el que s'ha fet a partir d'aquest estudi és desenvolupar el tema d'una altra manera, i així obtenir coneixement per determinar el tipus de vincles que els museus tenen per promoure el patrimoni, ser competitiu a escala global i proporcionar els beneficis d'interès general.

Aquest treball contribueix a la literatura acadèmica. Per analitzar el cas dels Museus a fi de caracteritzar la xarxa de relacions existents s'ha proposat uns objectius que estableixen haver de respondre tres preguntes de recerca. Així doncs, tal com s'ha vist aquests objectius s'han pogut assolir de manera favorable.

En primer lloc, cal tenir present que per les finalitats d'aquest treball el concepte de xarxa es refereix al conjunt d'actors que es vinculen entre ells per diferents relacions. Així doncs, tal com esmenta Gunn (1993), una destinació turística és un sistema en el qual interactuen diferents actors. Per tant, serien com una sèrie de grups que cooperen, competeixen i vinculen les destinacions (Tinsley i Lynch 2001).

En segon lloc, per la constitució de les xarxes s'ha partit de tres nivells diferents de tipus de vincles. El primer és constituït pels vincles formals, el segon pels informals, i l'últim és complet, és a dir, està constituïda per ambdós vincles. S'ha optat per la creació de tres xarxes, per veure per separat les dues tipologies de vincles que constitueixen la xarxa global. De fet, aquesta part d'investigació coincideix amb la teoria d'en Bell (2005), ja que la definició que fa l'autor dels vincles formals i/o informals en el moment de relacionar-se és idèntica a la tipologia de vincles que s'estableix amb els museus de Girona. En canvi, Bagdadli (2003) en el seu estudi intenta interpretar la tipologia de xarxa que s'estableix en el moment que les organitzacions culturals cooperen entre ells, la relació existent entre els teatres italians, i per últim entre els museus italians. En aquest cas només es tindrà present els teatres i els museus. Així doncs cal esmentar que l'autora després d'haver fet la investigació va arribar a la conclusió que en la xarxa de teatres

s'establien dues tipologies de vincles. Principalment hi ha el vincle vertical, que en aquest cas seria igual que la xarxa formal dels museus de Girona, ja que aquest és formalitzat i de tipus burocràtic, i per tant aquí hi ha un baix nivell de connectivitat, ja que els agents només s'interrelacionen formalment, és a dir, no tendeixen a relacionar-se informalment. D'altra banda, el segon vincle és l'horitzontal, i aquest seria el més similar a la xarxa informal dels museus de Girona, perquè en aquest cas els agents es relacionen per tal de millorar la qualitat del sistema, d'innovar, i intercanviar recursos, informació, entre altres. Així doncs, podem comprovar que l'estudi ens està parlant de dues tipologies de xarxes molt similars a les xarxes del cas de Girona, tot i que els noms difereixen en ambdós casos. Respecte als museus italians, cal comentar que els vincles que aquests estableixen són diferents en comparació amb el cas de Girona, ja que només mantenen relacions formals i burocràtiques.

Tercerament, un dels motius pels quals els museus prefereixen a part de vincles informals establir també vincles formals és per poder arribar a ser competitius a escala global. A més a més, el fet que els museus vulguin arribar a ser competitius amb altres institucions culturals fa que no competeixin entre ells, sinó que estableixin una relació de cooperació o col·laboració. Tanmateix, com s'ha anat dient al llarg del treball el fet que aquests museus tinguin projectes a llarg termini, doncs això fa que ja no siguin competidors, sinó col·laboradors. Lligant aquesta part amb la literatura, cal esmentar que actualment podem parlar d'una relació de col·laboració entre els Museus de Girona, ja que segons Watkins i Bell (2002) s'estableix aquesta tipologia de relació en el moment que els actors fan un pacte formalitzar per tal d'aconseguir uns avantatges comercials a llarg termini. Així doncs, els museus de Girona el fet de fer en la majoria de casos activitats i/o accions a llarg termini, això fa que la seva relació sigui col·laboraria. Reforçant aquesta teoria, Freeman (1984) comenta que la xarxa pot estar formada per grups que poden afectar o ser afectat per aconseguir uns objectius, els quals poden mantenir la competitivitat d'una destinació, i en aquest cas el fet que els museus col·laborin entre ells per aconseguir uns objectius això els farà arribar a una competitivitat.

Com a punt distintiu, és important remarcar que Bagdadli (2003) en el seu estudi els museus i teatres italians només ens parla de la relació de cooperació, el significat del qual és que aquestes institucions no realitzen projectes a llarg termini. De fet, l'autora ens comenta que la cooperació és més fàcil si els actors presenten similituds entre ells, i també considera que l'existència de recursos és un altre element clau per aquesta cooperació. Fins i tot, ens esmenta que els agents poden cooperar entre ells a través d'un seguit d'organitzacions i exposicions.

En quart lloc, en l'anàlisi d'aquestes xarxes s'ha pogut comprovar que la xarxa informal és la que se sobreposa a la xarxa formal, el significat del qual és que els actors analitzats mantenen un grau de relacions informals molt més elevat que aquell que és formalitzat. De fet, sense l'existència de les relacions informals no es podrien donar tampoc les relacions formals. Un bon exemple seria el cas de *Gironamuseus*, aquí els museus es relacionen des de fa anys informalment, i fins ara encara no s'ha pogut formalitzar.

En altres paraules, la xarxa informal és aquella que mou el dia a dia dels museus, i a partir de la cooperació o col·laboració que s'estableix entre els museus per portar a terme un seguit de treballs i/o activitats junts, això fa que siguin competitius amb altres institucions culturals de la ciutat. No obstant això, cal esmentar que gràcies als vincles informals es donen un seguit d'outputs, que en cas que aquestes relacions no es donessin aquests no existirien.

Altrament, cal tenir en compte que tot i que la xarxa informal és la que se sobreposa a la formal, perquè els agents s'entenen molt millor informalment, doncs en el moment de constituir el clúster cultural s'ha de tenir present no només aquells vincles informals sinó també els formals, ja que aquest s'acaba donant gràcies a la força d'aquests dos vincles.

Després de realitzar les entrevistes i analitzat els resultats de les mesures, s'ha pogut identificar els motius pels quals s'estableix aquesta mena de relació. En aquest cas cal comentar que s'ha pogut comprovar que de tots els agents entrevistats n'hi ha pocs que tenen una densitat molt alta. De fet, en la xarxa formal l'Àrea de Cultura de l'Ajuntament és la que destaca per sobre de les altres, i això succeeix perquè aquesta és la que manté més relacions institucionalitzades amb la majoria dels agents, i a més el fet d'estar a la

xara formal aquesta li dóna un poder que si no per si sol no tindria. En canvi, en la xarxa informal concretament el Museu d'Arqueologia i el Museu d'Art són els que destaquen amb un major nombre de vincles amb els altres actors, i això passa gràcies al gran nombre de projectes que realitzen. Per exemple els dos museus estan a dins del *Gironamuseus*, i de la Xarxa Territorial dels Museus de les Comarques de Girona, però per l'altra banda el Museu d'Art està a dins del Girona Episcopal, i treballa en el projecte de la Casa Pastors, i després el Museu d'Arqueologia està realitzant les visites guiades amb la Catedral, entre altres projectes.

A continuació, fent referència a la xarxa completa, com que aquesta és una combinació de relacions formals i informals doncs en aquest cas els dos agents que destaquen amb un gran nombre de vincles tornen a ser els mateixos que sobresurten en les altres xarxes. És a dir, l'Àrea de Cultura de l'Ajuntament, i el Museu d'Arqueologia són els agents centrals d'aquesta xarxa global. L'explicació dels resultats obtinguts és que per una banda l'Àrea de Cultura és el gerent de la majoria dels museus de Girona, i a més a més també manté un seguit de vincles formals per portar a terme per exemple el projecte museístic o el de la casa pastor cooperant amb altres agents. Ara bé, pel que els dos museus esmentats, aquests a part de relacionar-se amb els altres a partir del *Gironamuseus* que és totalment informal perquè és una voluntat dels museus, també mantenen altres tipologies de relacions per dur a terme certs projectes, activitats, entre altres.

Finalment, per concloure cal esmentar que els museus per poder ser competitius a escala global han de col·laborar entre si. A més a més, si volen competir amb altres institucions culturals i destacar per sobre d'aquestes, a part dels vincles que mantenen informalment haurien de mantenir-ne més formalment. També seria interessant que intentessin establir més vincles entre ells i amb la resta dels agents estudiats, perquè d'aquesta manera la densitat de col·laboració seria més fort.

Per concloure, cal esmentar que aquest estudi d'investigació com qualsevol altra mostra un seguit de limitacions. Es considera que seria molt interessant estudiar altres casos de xarxes o altres ciutats per veure quin és el comportament dels museus d'allà a diferència de la ciutat de Girona, ja que s'han trobat molt pocs estudis que parlin sobre casos similars a aquest. Així doncs, com que només s'ha tingut en compte la xarxa pròpia de

museus, es considera convenient veure o analitzar la xarxa en termes de destinació més àmplia, és a dir tenint en compte la província, ja que segon Alcalde i Rueda (1993) a la comarca de Girona hi ha un gran ventall d'oferta de museus que conserven el patrimoni cultural i també natural. D'altra banda, també seria adequat fer un estudi de la Xarxa Territorial dels Museus de les Comarques de Girona, perquè d'aquesta manera es podria saber com es configura i les relacions que s'estableixen a dins d'aquesta.

No obstant això, també seria important fer un estudi dels museus d'alguna destinació d'Europa, això ajudarà a conèixer les diferències existents en les xarxes establertes. En definitiva, totes aquestes limitacions serien línies de recerca futura que servien per interpretar millor els museus, conèixer millor les relacions que mantenen, i pensar en com es podria millorar aquesta relació. Tots aquests estudis ajudaran que hi hagi més literatura i casos pràctics sobre aquest tema. Tanmateix, els estudis seran útils perquè aquells museus que no cooperin i/o col·laborin entre si puguin començar a veure els diferents avantatges que poden arribar a tenir si ho comencen a fer. Seran uns estudis rellevants que serviran com a base per fer altres estudis, i veure en què poden millorar els museus per tal de relacionar-se entre ells, i arribar a ser competitius a escala global.

6 BIBLIOGRAFIA

Ajuntament de Girona (2019). *Ajuntament de Girona. Turisme*. Recuperat de <http://www.girona.cat/turisme/cat/activitats.php>

Alcalde, G. (2008). El uso de los museos y la visita turística a la ciudad de Girona: un análisis a partir del tique M5 del Gironamuseus. © *Estudios Turísticos*, 2008, núm. 177, p. 77-90.

Algora, M. L. Jaime Vicente Redón. II. *Aanlficació informàtica. Anàlisis del soporte técnico en el desarrollo de la imp8'ltación informática de DOMUS, versión usuario y versión web.*, 7.

Arrieta Urtizberea, I. (2006). Museos, memoria y turismo.

Ashworth, G., and J. Tunbridge (1990). *The Tourist-Historic City*, London: Belhaven.

Bagdadli, S. (2003). Museum and theatre networks in Italy: determinants and typology. *International journal of arts management*, 19-29.

Barnes, J. A. (1954). Class and committees in a Norwegian island parish. *Human relations*, 7(1), 39-58

Bell, D. C., Atkinson, J. S., & Carlson, J. W. (1999). Centrality measures for disease transmission networks. *Social networks*, 21(1), 1-21.

Bell, G. G. (2005). Clusters, networks, and firm innovativeness. *Strategic management journal*, 26(3), 287-295.

Bengtsson, M., & Kock, S. (2000). "Coopetition" in business Networks—to cooperate and compete simultaneously. *Industrial marketing management*, 29(5), 411-426.

De La Rosa, B. M. (2003). Nuevos turistas en busca de un nuevo producto: el patrimonio cultural. *MIEMBROS DEL CONSEJO EDITORIAL*, 155.

Departament de Cultura de la Generalitat de Catalunya. (1984). *Llibre Blanc dels Museus de Catalunya: Criteris per a l'organització del patrimoni museístic del país*. Barcelona: Generalitat de Catalunya.

- Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M., & Varela-Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en educación médica*, 2(7), 162-167.
- Dredge, D. (2006). Policy networks and the local organisation of tourism. *Tourism management*, 27(2), 269-280.
- Forsé, M. (2008). Définir et analyser les réseaux sociaux. *Informations sociales*, (3), 10-19.
- Freeman, L. C. (1989). Social networks and the structure experiment. *Research methods in social network analysis*, 11-40.
- Freeman, R. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, MA.
- Galí Espelt, N., & Donaire, J. A. (2006). La imagen percibida por los turistas de la ciudad de Girona. © *Estudios turísticos*, 2006, núm. 168, p. 123-139.
- Gallo, G. N. (1973). *Panorama de los museos españoles y cuestiones museológicas*. Asociación nacional de bibliotecarios archiveros y arqueólogos.
- García Canclini, N., & Criado, A. (1999). Los usos sociales del patrimonio cultural. Consejería de Cultura. Junta de Andalucía.
- Gunn, C. (1993). *Tourism Planning*. Taylor & Francis, London.
- Herrera, C., & Andres, J. (2012). La organización en red del poder corporativo: una tipología de redes corporativas.
- Hinterhuber, H. H., & Levin, B. M. (1994). Strategic networks—the organization of the future. *Long range planning*, 27(3), 43-53.
- Hunziker, W., & Krapf, K. (1942). Estudio y perspectiva del turismo.
- Iacobucci, D., & ZERRILLO, P. C. (1996). The Relationship Life Cycle: I) A Network-Dyad-Network Dynamic Conceptualization, and II) The Application of Some Classic Psychological Theories to its Management.

Idescat (2019) *Idescat. El municipio en cifras. Girona*. Recuperat de

<https://www.idescat.cat/emex/?id=170792&lang=es>

Klepper, S., & Simons, K. L. (1997). Technological extinctions of industrial firms: an inquiry into their nature and causes. *Industrial and Corporate change*, 6(2), 379-460.

Knoke, D., & Kuklinski, J. H. (1982). Network análisis

Krugman P. 1991. *Geography and Trade*. MIT Press: Cambridge, MA.

Llei Catalana de Museu (17/1990). *Llei de Museus de Catalunya (Llei 17/1990, de 2 de novembre...* Recuperat de <https://legislacion.vlex.es/vid/llei-novembre-museus-267198205>

Lowe, A. (1988). Small hotel survival—an inductive approach. *International Journal of Hospitality Management*, 7(3), 197-223.

Lozares Colina, C. (1996). La teoría de redes sociales. *Papers: revista de sociologia*, (48), 103-126.

Mallor, E., González-Gallarza Granizo, M., & Fayos Gardó, T. (2013). ¿ Qué es y cómo se mide el Turismo Cultural? Un estudio longitudinal con series temporales para el caso Español. *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 11(2).

Moreno, J. L. (1934). Who shall survive?: A new approach to the problem of human interrelations.

Murphy, B. L. (2004). La definición del Museo. *De una referencia para el especialista a un papel social en Noticias del ICOM*, 2, 3.

Museu del Cinema (2019) *Ajuntament de Girona*. Recuperat de http://www2.girona.cat/ca/gironamuseus_cinema

Museu d'Història de la Ciutat (2019) *Ajuntament de Girona*. Recuperat de http://www.girona.cat/museuhistoria/cat/museu_presentacio.php

Museu de l'Art (2019). *Ajuntament de Girona*. Recuperat de http://www2.girona.cat/ca/gironamuseus_art

- Navarro Domenichelli, R. (2010). Capital social i xarxes relacionals en els processos de creació de coneixement i innovació.
- Newlands, D. (2003). Competition and cooperation in industrial clusters: the implications for public policy. *European Planning Studies*, 11(5), 521-532.
- Patronat Call de Girona (2019). *Patronat el Call de Girona, Ajuntament de Girona*. Recuperat de http://www.girona.cat/call/cat/museu_col_comunitat.php
- Porter, M. E. (1996). Competitive advantage, agglomeration economies, and regional policy. *International regional science review*, 19(1-2), 85-90.
- Promoció de Girona (2017) *Memòria 2017. Àrea de Promoció Econòmica, Desenvolupament* ... Recuperat de http://www.girona.cat/transparencia/docs/memories/memoria_promocio_2017.pdf
- Radcliffe-Brown, A. R. (1940). On social structure. *The Journal of the Royal Anthropological Institute of Great Britain and Ireland*, 70(1), 1-12.
- Real Academia Española. (2016). *Derecho*. En *Diccionario de la lengua española* (22.a ed.). Recuperado de <https://es.thefreedictionary.com/museo>
- Richards, G. (1996). "Production and Consumption of European Cultural Tourism." *Annals of Tourism Research*, 23 (2): 261-83.
- Scott, A. J. (1992). The role of large producers in industrial districts: a case study of high technology systems houses in Southern California. *Regional Studies*, 26(3), 265-275.
- Scott, N., Baggio, R., & Cooper, C. (2008). *Network analysis and tourism: From theory to practice*. Channel View Publications.
- Stylianou-Lambert, T. (2010). Re-conceptualizing museum audiences: Power, activity, responsibility. *Visitor Studies*, 13(2), 130-144.
- Sureda, J. (2009). *El turisme cultural* (Vol. 103). Editorial UOC.
- Szarka, J. (1990). Networking and small firms. *International small business journal*, 8(2), 10-22.

Tinsley, R., & Lynch, P. (2001). Small tourism business networks and destination development. *International Journal of Hospitality Management*, 20(4), 367-378.

Tyler, D., & Dinan, C. (2001). The role of interested groups in England's emerging tourism policy network. *Current Issues in Tourism*, 4(2-4), 210-252.

Vilajoana, Jordi. (1999) Guia de Museus de catalunya. Catalunya. 62 s.a edicions.

Wasserman, S., & Faust, K. (1994). *Social network analysis: Methods and applications* (Vol. 8). Cambridge university press.

Wang, Y., & Krakover, S. (2008). Destination marketing: competition, cooperation or coopetition?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(2), 126-141.

Watkins, M., & Bell, B. (2002). The experience of forming business relationships in tourism. *International Journal of Tourism Research*, 4(1), 15-28.

Wellman, B. (1997). El análisis estructural de las redes sociales: del método y la metáfora a la teoría y la sustancia. *Debates en sociología*, (22), 47-97.

Xarxa de museus (2019) *Xarxa de museus de les comarques de Girona | Patrimoni Cultural ...* Recuperat de <http://patrimoni.gencat.cat/ca/xarxamuseusgirona>